

Journal of Communications Management

傳播管理學刊

第 6 卷 第 2 期 中華民國 94 年 7 月

- 數位化時代廣播頻道之製播與行銷之研究：以中廣新聞網為例
- 探討新產品在數位時代中的互動整合行銷策略：以 Toyota Wish 為例
- 直營連鎖 KTV 公司關鍵才能評估模式之建構及其應用
- 國內新聞網站核心能力與策略對顧客績效影響之研究：以中時電子報和聯合新聞網為例
- 組織文化與企業再造關鍵成功因素的認知之研究：以東森電視台為例
- 有線電視導入全面品質管理成功關鍵因子之研究
- 台灣動畫產業發展策略之研究

銘傳大學傳播學院出版

Journal of Communications Management

傳播管理學刊

中華民國 94 年 7 月出版 第 6 卷 第 2 期

發行者／銘傳大學傳播學院

編輯委員會／梁定澎(中山大學)、陳耀竹(銘傳大學)、陳尚永(輔仁大學)、
陳偉之(玄奘大學)、黃葳威(政治大學)、楊志弘(銘傳大學)、
郭良文(交通大學)、蔡敦浩(中山大學)、鄭自隆(政治大學)、
蔣安國(銘傳大學) (依姓氏筆劃排序)

編輯部地址／台北市士林區中山北路五段 250 號 銘傳大學傳播學院

主編／楊志弘

執行編輯／梁立芳

編輯助理／吳筱葳、陶瑞玲、蕭伊婷

電話／(02)2882-4564 轉 2353

傳真／(02)2881-8675

本期售價／新台幣 250 元

版權所有·請勿翻印

目 錄

數位化時代廣播頻道之製播與行銷之研究 ：以中廣新聞網為例	龔周明、劉雅芬、蔡志良..1
探討新產品在數位時代中的互動整合行銷 策略：以 Toyota Wish 為例	梁丹青、陳農樵.....19
直營連鎖 KTV 公司關鍵才能評估模式之建 構及其應用	施憲棋 陳耀竹 丁一倫..55
國內新聞網站核心能力與策略對顧客績效 影響之研究：以中時電子報和聯合新聞網為例	王智立、江柳螢.....75
組織文化與企業再造關鍵成功因素的認知 之研究：以東森電視台為例	楊志弘、蘇詠茹.....99
有線電視導入全面品質管理成功關鍵因子 之研究	蔣安國、周瑋倫....117
台灣動畫產業發展策略之研究	陳耀竹、劉忠陽、黃柏鈞..139

數位化時代廣播頻道之製播與行銷之研究： 以中廣新聞網為例

龔周明、劉雅芬、蔡志良*

《摘要》

民國82年政府開放廣播頻道以來，新興電台蓬勃發展，為原先廣播生態帶來極大的衝擊。再加上數位化時代來臨，新科技快速發展，使得廣播電台在製播及行銷策略上產生了重大變化。廣播頻道經營者該如何利用本身的核心資源及特色，快速、有效的掌握市場與顧客的資訊，提供優質且具有差異化的內容，以增加競爭優勢，正是現今管理者急需面對的問題。本研究採個案分析方式，將針對中廣新聞網在數位化時代，如何改進其製播技術與流程，以及修正行銷策略進行探討，並以深度訪談及現況分析、相關期刊論文的蒐集，將研究內容做系統性的整理與分析，並提出建言，以作為日後廣播同業參考之用。

關鍵字：數位化、數位廣播、製播流程、整合行銷傳播

* 龔周明為世新大學傳播管理學系副教授

* 劉雅芬為世新大學傳播研究所研究生

* 蔡志良為世新大學傳播研究所研究生

壹、緒論

一、研究背景與動機

自電腦發明後，資訊的數位化成為銳不可擋的潮流，也是二十世紀人類文明的重大革命，影響所及，深入現代生活各個層面，尤其在媒體產業方面，凱文·曼尼（Kevin Maney）以大媒體潮（Megamedia Shakeout）一詞，描繪科技發展下媒體產業環境因聚合（convergence）所產生的變化。媒體產業的新聚合時代：媒體產業界線的分化與模糊，宣告了一個多元與分眾的媒體新世界來臨，不僅考驗媒體的經營能力，對行銷人員的媒體操作智慧也是挑戰。（工商時報，2004.10.21）

以廣播產業來說，自民國82年頻道開放以來，新興電台蓬勃發展，根據新聞局的統計，累計到民國93年12月為止，總計發出151張廣播經營執照，在僧多粥少的情況下，台灣電台間的競爭可說是越來越激烈。在此關鍵時刻，要取得市場空間，電台的經營管理者，必需先為電台定位，以爭取更大的市場佔有率，並維持生存。（呂郁女等，1997）目前無論新舊電台均必須以嶄新與前瞻性的態度及創意，服務聽眾和廣告業主，並正視電台促銷宣傳與推廣活動，才能在競爭環境中脫穎而出。（蔡念中等，1996）

現今在台灣地區發展類型化電台¹，爭取分眾市場已蔚為趨勢，因為類型化電台在市場上有鮮明定位，使行銷行為產生明確的著力點（張湘蓉，1996）；由於廣播電台受到媒介生態及科技發展的影響頗大，且隨著網路及資料庫的技術日新月異，連帶使得電台的行銷策略及工具應用也隨之改變。M.E Porter（1995）在《競爭優勢》（Competitive Advantage）一書中亦強調：資訊科技對於企業行銷策略的擬定有著決定性的影響，同時企業應運用數位工具，建立虛擬團隊，以進行整合行銷。（轉引自廖翠華，2003），因此，本研究的重心在於中廣新聞網於數位化時代，如何改進其製播技術與流程，以及修正行銷策略進而維持競爭優勢。

1 類型化電台(Format Station)，1960年代開始在美國快速發展(Sterling、Kittross，1990)，到現在已經有超過四十年的歷史，所謂的類型(Format)，指的是廣播電台用以訴求某一特定群體的主要節目內容或聲音(Pringle，1995)，也就是電台總體節目設計所呈現出來的風格(轉引自李雅媛，2003)。

二、研究目的

隨著數位化時代來臨，新科技(如：網路廣播、DAB數位廣播…等)快速發展，使得電台的經營管理及行銷模式產生重大變化，廣播頻道經營者該如何因應？以及如何採行策略突顯自我，維持市場地位，是我們相當想要了解的課題。由於中國廣播公司歷史悠久，其頻道經營策略具有指標性意義，而中廣新聞網於民國89年全新改版後，實施滾輪式新聞運作，成為唯一專門報導新聞的「全新聞」專業電台。因為中廣新聞網具有獨特性，因此想要藉由研究達到下列之研究目的。

1. 探討數位化時代，中廣新聞網在面臨競爭時，如何維持競爭優勢。
2. 分析新科技出現，對於中廣新聞網在製播流程及技術方面有何影響及改變。
3. 研究資訊科技對於中廣新聞網在行銷策略之制定與執行方面的影響為何。
4. 透過中廣新聞網個案研究，將研究內容做系統性的整理與分析，以作為日後廣播同業參考。

貳、文獻探討

一、製播流程 (Procedure of program producing and broadcasting)

國內的廣播節目製播可以分為以下四個階段：

- (1)企劃作業階段：可分為節目構想、徵求節目企劃案、節目部內部審查會，以及電台高階主管會議。
- (2)錄影作業階段：可分為節目審查會議、節目製作會議、製作試聽帶、試聽會、外製單位辦理簽約手續、安排播出時間、以及正式製作節目。
- (3)播出作業階段：播出是廣播節目企劃與製作程序的最後階段。雖然很多節目是事先錄好的，但是如果是現場播出，則必須作充份的準備，以免時間未到，就把資料說完了；當然也不能只說到一半，時間就到了。另一個在節目播出時就要進行的工作是「監聽」。監聽的工作通常需由節目部指派專人負責，監聽時，必須注意播出的內容及品質。
- (4)品管作業階段：於節目播出後，定期舉行內製節目檢討會議，以及外製節目評鑑會議，確保節目的品質。(莊克仁，1996)

二、整合行銷傳播(Integrated Marketing Communication ; IMC)

Duncan & Moriarty(1999)提到，行銷策略的整合，正是整合行銷的目的，整合行銷傳播不再只是為企業創造產品的利潤，而是要在消費者心中累積無形的品牌資產。不論哪種整合行銷手法，都希望達到品牌需求、品牌知名度、品牌態度及品牌購買意願這四種傳播效果(Percy, 2000)。

國內學者邱怡佳(1998)指出，科技促使許多新的傳播形式不斷出現，使得以往的「大眾傳播」逐漸走向分眾市場的「小眾傳播」；在商業領域方面，愈來愈多的產品加入市場競爭，行銷人員透過各種不同的傳播管道進行行銷策略，但是，過多的訊息讓消費者無法負載，「多對多」的行銷模式面臨崩盤危機；相反的，「一對一行銷²」這種因應經濟規模瓦解而被提出來的解決方案，在二十世紀末成為最熱門的話題(轉引自廖翠華，2003)。

三、滾輪式新聞(Rolling News Format)

滾輪式新聞也稱之為旋轉門式規劃(Revolving Door Programming)或輪式規劃(News Format Wheel)。它是一種建立於時鐘規劃基礎之上的廣播新聞運作模式，它是一種每小時都以固定模式循環播出，並且必須連續數小時的以同樣之時鐘規劃運作，所以又稱之為RUN新聞。在美加全天播出新聞的ALL NEWS電台，都是採取此一運作模式。它是透過一節又一節新聞循環接續播出的方式，促使新聞如車輪般快速的向前滾動流通，讓新聞毫無阻礙的快速進出。(馮小龍，1996)

四、DAB(Digital Audio Broadcasting)

數位廣播發跡於歐洲，歐洲國家於1986年製訂Eureka-147開發計劃，其後在美國與日本亦陸續推出其它數位廣播規格；由於DAB具有可同時播送6個CD品質的立體聲節目、傳送更廣泛的數據資訊，能消除路徑干擾而完成單一頻率的廣播網，同時可透過衛星直播或經由線上廣播系統、隨時重新排列Multiplex多工器而變更或重組

2 Peppers & Rogers(1993)認為傳統的大眾行銷，視大眾為一個市場，生產相同的產品來，然後廣為宣傳產品的特點與好處，以擴張市場佔有率，這樣的行銷方式，不能滿足每一位顧客的需求，然而在電子媒體的發展與科技進步下，使得企業可以針對每一個顧客進行個別化的行銷與一對一的溝通，並提供個人化的產品，一對一的新行銷模式以顧客佔有率為目標，能夠提高顧客忠誠度，滿足個人化的需求，提昇顧客價值。

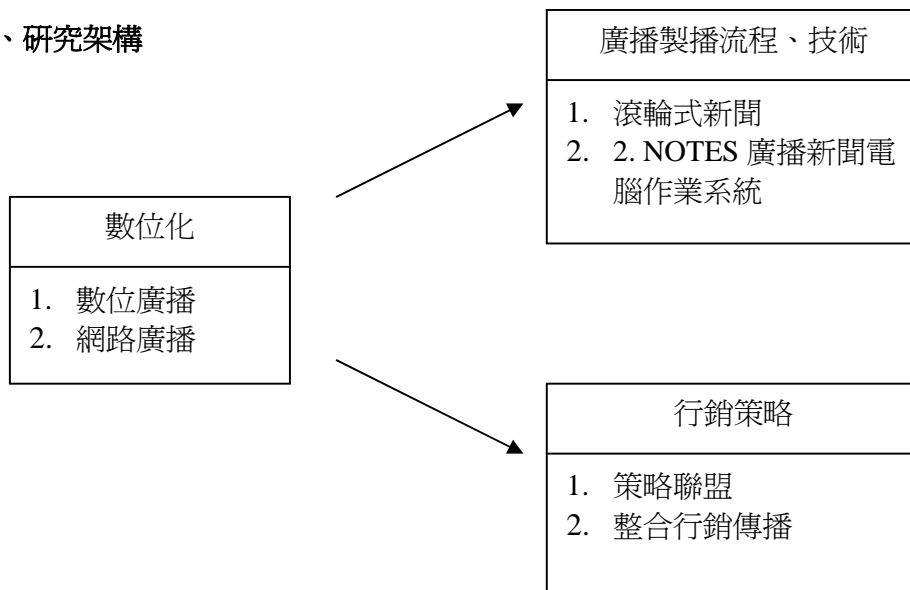
播音節目等優點，因此在1988年的日內瓦世界無線電行政會議(WARC-88)中首度展示後，獲得極高的評價與重視，當時並被認為是繼AM(調幅)、FM(調頻)之後的第三代廣播(楊立人，1999，李培榮，2000)。

五、網路廣播

所謂的網路廣播，就是透過網路的方式播放有聲的節目內容，閱聽眾以網路族群為主，具備不定時、重複播放、有聲資料庫形式。網路電台與傳統電台不同是媒體覆蓋率不同，他以全球為腹地，可不定時收聽，可自選排程收聽，可易地收聽。他未來的發展是閱聽人擁有更大的自主權力，可多語文發展國際性頻道，可轉型成具備影像功能的網路電視台，可提供大型的有聲資料庫。(常勤芬，2001)

參、研究設計

一、研究架構



資料來源：本研究整理

二、研究方法

(一)個案研究法

個案研究(Case Study)是透過蒐集、組織及分析資料，並在不同的個案間，探討出綜合性及系統性的有價值及較深入的問題(Patton, 1990)。而依據Yin(1989)的定義，個案研究法的特色包括研究的環境為天然的非操縱的環境；個案研究法可使用多種資料蒐集方法，如問卷調查、訪談、閱讀紀錄文獻、實地觀察等，而研究對象可能為一個或是多個對象並就每個研究對象深入了解其複雜性。

本研究特別選定中廣新聞網為研究對象，主要原因是因為中廣新聞網成立時間長，資料取得較為豐富，加上中廣新聞網為國內唯一全新聞頻道電台，也是國內唯一採用滾輪式新聞運作模式，因此具有其特殊的研究價值。

(二)深度訪談

深度訪談(In-Depth Interview)是一種較不具結構，而讓受訪者有更大的自由，可以引導訪問方向的訪談方式(李美華等譯，1998)。

深度訪談法(Intensive Interviews)最大的優點是可以提供豐富詳盡的資料，並提供敏感性問題精闢的答案，而訪問者與受訪者之間的關係，使訪問易於接近在其它研究方法中受到限制的話題(李天任等譯，1995)。Miller與Crabtree(1992)將訪談法分為「非結構式」、「半結構式」及「結構式」訪談，非結構式訪談往往是以日常生活閒聊式或知情(或靈通)人士/專家訪談式取得(內情)，半結構式是以「訪談大綱」來進行訪談，對象可以是個人或團體，訪談時不需隱藏研究目的(胡幼慧編，1996)，結構式訪談則有累積分類(pile sort)、排序法(rank order)等進一步澄清認知或決策活動的研究技術。(轉引自江嘉典，2002)

本研究採用非結構式訪談，研究者就幾個大方向任意提出問題，以蒐集資料，此法能列出更多細節，以達深度與廣度。

(三)訪談對象

本研究為了解中廣新聞網在面臨數位化衝擊，其製播流程及技術之演進與行銷模式之改變。在訪談對象選擇方面，乃是以實際參與，並具備規劃、決策及執行能力之個案中高階主管。

訪談對象列表

訪談對象	職稱	訪談日期	訪談時間	訪談形式	訪談地點
馮小龍	中廣公司新聞部經理	2004/12/01	60分鐘	面訪	中廣公司(台北市)
蘇文彥	中廣公司資訊處處長	2004/12/01	60分鐘	面訪	中廣公司(台北市)

資料來源：本研究整理

肆、研究分析

一、個案簡介

中廣新聞網於62年5月正式成立(廖遠泰、吳疏潭，1998)，為國內歷史最悠久、最具影響力的新聞專業廣播頻道，節目架構以新聞為主，新聞話題性節目為輔，以快速不斷更新的優勢資源，凸顯與其他新聞媒體之區隔。它也是每當重大突發事件發生，國人習慣優先選擇收聽的電台。

民國89年11月全新改版，確立以純新聞ALL NEWS頻道為發展方向，大幅加重新聞報導比例，並採取與先進國家新聞專業電台相同的「滾輪式時鐘」基本架構原則，規劃該網的新聞製播，確保新聞快速機動的特性與聽眾的容易接近性。率先採用電腦編播系統做為輔助，使得國內外任何重大新聞，都可以立即傳送給廣大聽眾，成為人們最先掌握各種時事訊息的新聞媒體。至於在中廣新聞網的節目，大都是以新聞角度為著眼，用現場進行，雙向溝通方式，提供聽眾於新聞之外的深度探討。

根據廣電基金91年廣播收聽行為大調查，新聞網收聽率達7.4%，居全國法定聯播網第3名，大幅領先其他新聞電台。更是前十大受歡迎電台中唯一進榜的調幅電台，成為全國收聽率最高的新聞電台；由於中廣新聞網擁有全省九個分台同步聯播，因此覆蓋率最廣；在收聽族群方面，AC尼爾森2003廣播行為大調查中顯示，其收聽群眾以成年男性、中壯族群為收聽群大宗，且新聞網聽眾消費力強(中廣新聞網網站，2004)。

二、中廣新聞網SWOT分析

對電台經營者而言，聽眾市場的人口資料、競爭者評估以及瞭解客戶，都是必須要研究的資料。媒體管理者在進行規劃行銷策略時，應先對環境因素與組織資源進行評估(張馨文，1993)。本節將解析中廣新聞網在數位化時代中的競爭條件，並進行SWOT分析³。

(一)優勢Strength

1.軟、硬體設備建構完善

中廣新聞網與崧揚科技聯手研發之「NOTES廣播新聞電腦作業系統」，歷經多年測試，已經漸趨穩定，加上電腦化的完成，大幅提昇新聞處理時效與播出品質，加強競爭力。此完備的系統也成為滾輪式新聞運作最有力的基礎設施。(轉引自李雅媛，2003)

2.人員訓練良好

中廣新聞網從業人員都歷經長時間訓練，不但具有良好的專業能力，對於新系統的操作亦能得心應手，因此，使得編播作業能順利進行。

3.資料庫內容完備，便於檢索利用

自使用「NOTES廣播新聞電腦作業系統」後，新聞的文字及聲音檔案得以保存於資料庫中，加上資料庫建置完善，便於檢索利用，因此能即時、快速的提供新聞訊息給合作對象。

(二)劣勢Weakness

1.AM調幅播出，易受干擾，且不受廣告主青睞

中廣新聞網由原先的FM改至AM調幅播出，由於AM頻道易受到干擾，使得收聽效果不佳，加上AM調幅頻道不受廣告主青睞，連帶的也使得調幅電台的廣告收費必須比調頻電台更低廉，才能具有市場競爭力。

(三)機會Opportunity

1.數位技術帶來新契機

3 SWOT分析包括內在環境的優勢(Strength)、劣勢(Weakness)，外在環境的機會(Opportunity)、威脅(Threat)。Ansoff (1965)認為策略規劃的核心架構為策略分析，也就是SWOT分析。

隨著數位時代來臨，廣播技術也隨之日新月益，尤其以網路廣播及DAB數位廣播的出現，為廣播開啓新契機，以中廣新聞網來說，網路廣播提供了國、內外聽眾的需求，尤其在球賽轉播方面，為許多無法守在電視前看比賽的觀眾，提供了另一個訊息管道，舉例來說，去年亞洲盃錦標棒球賽，海內外聽眾透過網路廣播收聽即時賽況，根據中廣資訊處提供的訊息，在當次的轉播中，同時湧進了9萬多次進行線上收聽，使得中廣網路數度當機，這也顯示了網路廣播逐漸受到聽眾的注意與喜愛。而數位廣播具備可傳送六個立體聲節目的特點，讓位居AM調幅頻道的中廣新聞網更加期待數位廣播開播，如此一來，中廣新聞網即可在公平的環境中與競爭者一較高下。

(四)威脅Threat

1.媒體環境多元化，廣播成爲弱勢媒體

在電視媒體掘起後，由於具備聲光效果，也能引導觀眾情緒，因此迅速成爲廣告主的最愛，根據AC尼爾森2003年的調查顯示，在不同媒體對購買的影響力方面，電視廣告佔了58.8%，廣播只佔了3.2%，由此顯示，廣播已成爲弱勢媒體，加上報紙、網路媒體瓜分市場，使整體收聽人口流失，而中廣新聞網又在調幅頻道播出，可說是弱勢中的弱勢。

三、中廣新聞網製播與行銷：

(一)在製播方面

1.學習國外經驗，改進製播流程

中廣新聞網馮小龍先生，民國77年出國考察後，認爲「滾輪式新聞」製播模式，得以確保新聞快速機動與聽眾的容易接近性，因此學習國外經驗，於民國89年11月將新聞網全新改版，製播流程以「滾輪式新聞」爲架構，期望將新聞即時傳送給閱聽眾，而此架構能夠運作順暢，主要歸功於數位化後，人員作業改以電腦輔助，大大提昇工作效率。

2.引進新系統，建置數位資料庫

爲了提升組織員工工作效益，中廣新聞網特別引進NOTES廣播新聞電腦系統，提供給每一位編播人員最佳的操作界面與平台，使他們可以迅速的將新聞傳送至資料庫系統中，輔助新聞編播，爲使製播流程更加順暢、效益高、資料可以一次鍵入、

多次利用、並可以把新聞資料提供給業者，以做新聞資料搜尋功能，增加增值服務價值。

3.運用新科技，發展網路及數位廣播

爲了提供給聽眾更多元的收聽管道，中廣公司在民國87年推出網路線上廣播，並與中華電信合作，由中華電信提供頻寬、中廣新聞網提供內容，藉此增加聽眾、提升收聽率。

數位廣播堪稱是第三代廣播，不但可解決現有廣播頻道不足及節目易受干擾的問題，且數位廣播具有傳送圖文的能力，中廣公司看好數位廣播的發展，因此早在民國89年時，即參與試播，期望在得到數位廣播執照後，能搶得先機！

4.採用照相手機，輔助新聞圖片建立

民國94年4月1日起，爲了新聞的吸引力，因此中廣新聞網記者群將配有百萬照相手機，未來在新聞產製上，除了文字、聲音外，將會增加新聞照片，以因應新聞圖文整合時代的來臨，因此待資料庫完成上線後，將來不論與網站、手機、甚至是未來的DAB數位廣播之合作，都可以再提供及時的新聞內容與圖片，增加附加價值。

(二)在行銷方面

1.採行目標行銷，掌握消費力較強的閱聽眾

中廣新聞網頻道定位爲「全新聞」頻道，也是台灣電台中唯一採行「滾輪式新聞架構」的頻道，在行銷策略方面，採用「目標行銷⁴」，掌握成年男性及意見領袖等消費力較強的閱聽眾。

其次在節目編排部份，中廣新聞網採「滾輪式新聞」製作模式，有別於一般新聞頻道「定表式新聞」，讓聽眾隨時進、隨時聽，隨時掌握最新訊息，滿足閱聽眾需求。

4 Kotler (1991) 認爲行銷哲學可以區分爲三階段，大眾行銷 (Mass Marketing)、產品差異化行銷 (Product-Differentiated Marketing Strategy) 與目標行銷 (Target Marketing)，現代公司已捨大量行銷及產品差異化行銷，轉向目標行銷。採用目標行銷至少能獲致下列三種利益：

- (1) 易於發掘和比較行銷機會。
- (2) 使產品和行銷訴求更能切合市場之需求。
- (3) 可根據特定市場區隔的反應特性，來發展適當的行銷計畫及預算。

2.藉由整點新聞連播，加深品牌印象

中廣公司目前擁有五網一頻道⁵，雖然各頻道特性及作業內容不同，但每到整點時，系統就會在各頻道中自動播出新聞網「重點新聞內容」，不但可豐富其它頻道內容，也由於在每節重點新聞中，都會告知閱聽眾欲知詳情，可鎖定中廣新聞網，因此，無形中強化了品牌印象。

3.量身訂做新聞專題，帶來廣告效益

除了傳統廣告、促銷方案外，中廣新聞網提供更新的變形產品，也就是專為顧客量身訂做的專題報導，比如之前執行的外貿協會專案，就會根據每一次不同的展出內容，來進行包裝報導，不僅可以增加電台節目的精彩內容外，還可以賺取廣告費用，帶來商機。

4.推行隨機廣告制度，減少廣告缺口

不同於一般指定時段的廣告，隨機廣告是指廣告商不能夠指定播出時段，播出時間是隨機選擇播出的，但是廣告的價格較為便宜、廣告播放的次數也較多的廣告型態。藉由隨機廣告不但可以使每個時段都有廣告進帳，減少廣告缺口外，由於執行效益佳，逐漸獲得廣告主青睞。

5.藉由策略聯盟，提昇品牌知名度

透過跨媒體策略聯盟與各大入口網站、手機業者合作，提供新聞內容，藉此建立中廣新聞網「品牌知名度」；目前中廣新聞網與網路及手機業者合作的模式如下：

⁵ 中廣五網一頻道，指的是新聞網、流行網、音樂網、寶島網、資訊網加上客家頻道。

中廣新聞網國內策略聯盟合作夥伴

類別	合作對象	服務內容
手機簡訊、 線上即時新聞	1. 中華電信EMOME	24小時文字整點新聞簡訊
	2. 大眾電信PHS 拇指情報	24小時文字新聞
	3. 和信電訊I-MODE	
	4. 亞太行動寬頻3G(籌備中)	
	5. 英資達OK WAP	24小時文字整點新聞提要
	6. 神手奇機股票機	各節新聞文字內容
手機語音	1. 中華電信語音加值生活宅急便。	0700-2400整點語音新聞提要
	2. 台灣大哥大850新聞台	24小時語音新聞
	3. 亞太行動寬頻3G(籌備中)	
	4. 大眾電信PHS拇指情報	24小時語音整點新聞提要
	5. 聲易資訊(中廣新聞一點通)	24小時語音整點新聞提要、奇聞及新聞謎等活動特區
網路廣播	1. HiChannel	線上即時新聞
	2. Yahoo! 奇摩	
入口網站	Yahoo奇摩、蕃薯藤、Hinet、MSN、PChome、新浪網	各節新聞文字內容
其它網站	LOXA教育網站	各節新聞文字擇要選用

資料來源：中廣新聞網網站、本研究整理

6. 整體行銷策略逐步走向整合行銷傳播

中廣新聞網目前的雖然是以「目標行銷」為主，但是整體行銷策略有逐步走向整合行銷傳播的趨勢，其整合行銷活動包括：

(1) 促銷活動：在節目中完猜謎、問答的活動，可以產生很大的附加價值，以前是在廣播節目中以Call in的方式下進行，而現今則是運用撥打手機、聽取語音就可以參加抽獎活動，而活動意義比實質收入更重要，主要目的就是希望達到對於本電台品牌的行銷，以加強對聽眾的印象累積效果、以增加忠誠度。中廣新聞網的「新聞迷新聞謎」單元，就是鼓勵聽眾利用撥打手機回答新聞謎題，就可以參加抽獎，以獲得精美獎品等方式，來加強聽眾與節目的樂趣互動，另外還可以與活動配合廠商（系統廠商、禮物廠商）進行商業活動配合，以讓彼此互惠。

(2) 促銷商品：中廣有特製印有電台logo的產品，例如絲巾、名片夾等，並但可做為電台的小贈品，更可藉此提高電台的曝光機會，加強聽眾對電台的印象。

(3)中廣新聞網數位化前後製播與行銷比較

	數位化前	數位化後
製播流程	<p>早期的製播，記者們需要先跑採訪帶，再手寫新聞稿，之後進入錄音室錄音，進行後製，最後排播新聞，此一流程有下列幾項問題：</p> <p>a.每節新聞都要印製相同的內容給不同的播報人員，不但浪費紙張，也由於有些記者字跡潦草，易造成播報人員困擾。</p> <p>b.由於廣播新聞是不斷在更新的，而紙本式的手寫稿在修改上就有大問題，因為只要修改一個小地方，其它人員手上的新聞稿也要跟著改，易造成有人員未改到而發生新聞錯誤。</p> <p>c.管理不易，因資料無數位化處理，也無法將過去播報過的新聞做有系統的資料歸檔，且新聞出錯時，由於大家是在手寫稿上直接更新，因此在責任歸屬方面會產生爭議。</p> <p>d.記者採訪後，必須就近尋找電話及傳真機，以便將新聞傳回電台，但是回傳後又因為傳真機無專人看管，時間被延宕。</p>	<p>數位化後製播流程簡化了，記者可直接透過手機及筆記電腦，將文字及語音內容編輯好，再同時傳送回NOTES系統中，播報人員可依條件搜尋即將要播報之新聞內容。其優點有：</p> <p>a.電腦打字，文字清晰，播報人員方便閱讀。</p> <p>b.電腦系統的「多工環境」功能，（意指可多人同時在電腦平台上，進行新聞內容的編輯與修改），一改過去編輯速度的緩慢，並可有效追蹤完稿、更可把新聞內容，做最有系統的歸納與整理，以便將來在搜尋檔案時，更為迅速容易。</p> <p>c.透過系統可知道那些新聞被編輯過、被誰編輯、使用等相關記錄，可避免當新聞出現問題時，責任互相推卸。</p> <p>d.記者外出採訪，不需要趕回電台發稿，運用科技產品，記者可同時發送文字與聲音，甚至可運用百萬畫素的照相手機，即時拍下重要畫面，以提供將來所需。</p>
人力資源	<p>製播流程雖不算複雜，但在整個流程的細節部分，卻要花費相當多的人力和時間在挑稿、改稿，並且流程上只有編輯人員可單獨執行，其他人員無法去做有效的人力支援，故會浪費許多時間。</p>	<p>可把人力作最有效的調配，而不會把大量人力耗費在執行沒有效益的低階、細節的工作上。因能把重心放在產製新聞部分，增加實質上的效益。</p> <p>此外，數位化後，許多繁瑣工作，都交由電腦來進行規劃與統計，不僅精確、更重要的是，不會浪費無謂的人力資源。</p>
資料保存與行銷利用	<p>因為過去的新聞資料多為聲音檔，所以都以帶子的方式保存，對於後續的再使用機率低，使用效果也不佳。因此，播完的新聞也就無法再多加利用，浪費資源。</p>	<p>透過系統化資料庫處後，不但資料得以保留，對於後續利用有極大效益，也就是可以執行「新聞增值服務的部分」，不僅不會增加成本，還可以增加收益。只要把新聞的條件預先設定好，就可提供給像是雅虎、新浪網等入口網站、或是電信業者如GPRS、EMOME等立即使用。</p>

資料來源：本研究整理

伍、結論與建議

一、研究結論

(一)數位化帶來競爭優勢

針對此一個案研究結果發現，廣播電台爲了維持競爭優勢，專業的新聞頻道，以做出「市場區隔」來鎖定個別市場的主要閱聽眾群。但是爲了達到這個目標，製播技術數位化更是刻不容緩。因爲電台製播技術數位化，不僅僅對於電台內部本身的資源整合影響極大外，在降低成本、節省製作流程上也有極大助益，更直接影響了整個電台未來的經營策略、行銷策略與未來走向，也攸關著電台的競爭與生存。

行銷策略又與網際網路的發展關連密切，在這個網路無國界的世界，而廣播產業不能純粹只是靠「聽」就想滿足閱聽大眾，必須要能與其他媒體產業（手機、網路、電視）進行策略聯盟、鎖定特定聽眾、促銷活動，以及建立閱聽眾對於節目的認同感，進而開發出更多有趣、精彩的活動來吸引閱聽眾以及廣告主，節目內容也不只要能夠聽還要實際去參與，這樣子的配合才能滿足閱聽大眾求新求變的口味。

(二)善用科技，增加附加價值

中廣新聞網在科技快速變化下，能夠跟上時代潮流，不斷嘗試新的合作模式，從早期與科技公司合作，由其代發新聞語音到現在直接與手機業者、入口網站等合作，不但增加收益，更藉由不同的曝光管道，建立中廣新聞網的品牌形象，附加價值成效驚人。

(三)掌握內容，掌握關鍵

中廣新聞網雖擁有功能強大的「NOTES廣播新聞電腦作業系統」資料庫做爲後盾，但頻道經營，除了軟、硬體設備齊全外，頻道內容也相當重要，因此，在人員訓練方面，要應因新科技不斷給予在職進修機會，以提昇內容品質及效率，此外，透過系統，可以統計出某一新聞的使用率及每位記者的發稿數，藉此可以分析新聞內容受重視程度以及記者提供的新聞量是否能滿足閱聽眾需求，以作爲改進之用。

二、研究建議

(一)加強整合行銷傳播，發揮縱效

中廣新聞網近2、3年來才在行銷方面有所發揮，目前以「目標行銷」策略爲主，

但由於整合行銷傳播，可藉由整合廣告、公關、促銷及包裝設計等，並整合電台內外資源，以發揮縱效，因此建議其在未來執行行銷策略時，可再加強整合行銷傳播之運用。

(二)建置會員資料庫，以利未來資料庫行銷

目前中廣新聞網尚未經營會員資料庫，在未來一對一行銷將對於提高顧客忠誠度，滿足個人化的需求，提昇顧客價值有相當大助益，若中廣新聞網能利用本身系統資源優勢，早日建立會員資料庫，將有利於日後資料庫行銷之推廣。

(三)關注科技動向，搶得先機

由於未來科技的整合，通信、資訊、廣播三位一體的時代已經來臨，DAB結合多媒體傳輸，乃至和Internet、GSM、3G等結合，提供更高層次的服務已是無法阻擋的趨勢 (吳嘉輝，2000)，在此建議中廣新聞網在與手機業者合作時，可將3G手機服務納入，待未來DAB開播後，即可搶得先機。

(四)政府早日制定數位廣播相關法令政策，以刺激產業發展

建議政府盡速制定數位廣播相關法令政策，讓有心投入經營之業者，早日進行規劃，不但可以刺激相關軟、硬體產業發展，亦可讓廣播進入另一個新紀元。

參考文獻

- 江嘉典 (2002)。數位廣播業者經營策略分析-以中國廣播公司為例。國立中正大學電訊傳播研究所碩士論文。
- 呂郁女等 (1997)。變遷中的廣播電台及聽眾行爲之研究—ICRT案例分析。邁向管理新紀元學術研討會論文集。
- 邱怡佳 (1998)。整合行銷傳播實施之探索性研究：以國內信用卡產品為例。私立輔仁大學管理學研究所碩士論文。
- 李雅媛 (2003)。中廣新聞網發展滾輪式新聞運作策略與員工認知及態度研究。銘傳大學傳播管理學系在職專班碩士論文。
- 李培榮 (2000)。數位傳播。行政院出國報告書。
- 李美華等譯 (1998)。社會科學研究方法。台北：時英。(原書 Babbie, E The Practice of Social Research 8th ed.)
- 李天任等譯 (1995)。大眾媒體研究。台北：亞太圖書。(原書 Wimmer R.D. and Dominick, J.R., Mass Media Research-An Introduction, California : Wadsworth, 1994.)
- 吳疏潭、廖遠泰 (1998)。中廣七十年大事紀。台北：中廣。
- 吳嘉輝 (2000)。我們數位音訊廣播之未來遠景。國際廣播雜誌，2002年6月，8-11。
- 金泰康 (2004年10月21日)。《趨勢前瞻》媒體產業的新聚合時代 媒體產業界限的分化與模糊，宣告了一個多元與分眾的媒體新世界來臨，不僅考驗媒體的經營能力，對行銷人員的媒體操作智慧也是挑戰。工商時報，31版。
- 莊克仁 (1996)。廣播節目企劃與製作。台北：五南圖書出版公司。
- 張湘蓉 (1996)。類型電台在台灣的發展及其經營策略—台北愛樂電台與人人電台的比較個案研究。國立政治大學新聞研究所碩士論文。
- 張馨文 (1993)。國內電視台節目行銷策略之分析。廣播與電視，第一卷，第二期，122-136。
- 常勤芬 (2001)。台灣網路電台經營管理之研究-以銀河網路電台為例。銘傳大學傳播管理學系在職專班碩士論文。

- 馮小龍 (1996)。廣播新聞原理與製作。台北：正中書局。
- 楊立人 (1999年5月)。數位聲音廣播可行性分析與發展動態。無線電技術季刊，38，25-34。
- 廖翠華 (2003)。整合行銷傳播在廣播電台行銷上之應用—亞洲電台個案研究。世新大學傳播研究所碩士論文。
- 蔡念中、張宏源、莊克仁 (1996)。傳播媒介經營與管理。台北：亞太圖書。
- 廣電基金會。廣播收聽行為大調查 (2001，2002，2003)。
- 中廣新聞網網站：http://www.bcc.com.tw/all_net/news/index.htm
- 新聞局網站：<http://info.gio.gov.tw/default.asp>
- Ansoff, H., Igor (1984). *Implanting strategic management*. New York, Prentice Hall, Inc.
- Kotler P., (1991). *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementment and control*, 7thed, Englewood Cliffs : Prentice-Hall Inc.
- Peppers, Don and Martha Rogers (1993). *The One to One Future*, 1st ed, Random House Inc, New York.
- Patton, Michael Quinn (1990). *Qualitative evaluation and research methods*, SagePublications.
- Yin, Robert K. (1989). *Case study research : design and methods*, Sate Publications.

The Production, Broadcasting and Marketing of Radio Stations in the Digitization Age at BCC News Network A Case Study

<Abstract>

Since the Government of Republic of China allows the setting up of private radio stations in 1993, new radio stations burst out and brought impacts on original broadcasting industry. In addition, the digitization age and the development of new advanced technology bring great changes in producing, broadcasting and marketing strategies of this industry. How to utilize the radio's core resource and unique to obtain the information of market and customers quickly and effectively, as well as provide quality and different services to improve competitive advantages are emergent issues for radio managers nowadays.

This case study will focus on how the BCC News Network improve its producing and broadcasting procedure and Marketing Strategies in the digitization age, along with interviewing, situation analysis and literature review. It attempts to provide suggestions to the Broadcasting Business through systematic analysis.

Keyword: Digitization、DAB(Digital Audio Broadcasting)、Procedure of program producing and broadcasting IMC(Integrated Marketing Communication)

探討新產品在數位時代中的互動整合行銷策略： 以Toyota Wish為例

梁丹青、陳農樵*

《摘要》

近五年網際網路的崛起，其互動性、多媒體、個人化、無地域、全時效等功能，已被視為第五大媒體，因此傳統媒體皆積極與網路平台合作。因應網路整合行銷日漸成為趨勢，本文為探討企業如何執行互動整合行銷，選定Toyota豐田汽車2004年9月新推出的Wish為個案，Toyota在此次新車行銷過程中以網路全方位行銷，包括專屬網站、資料庫、網路廣告等；同時也在傳統平面與電子媒介廣告；以及一系列的週末賞車活動團購促銷等。本文的研究目的，在瞭解整合行銷在企業的應用情況，包括與消費者互動關係、傳播工具的組合、傳達品牌形象，以及建立品牌與消費者的深層關係等。研究問題包括（1）豐田汽車公司執行整合行銷的過程為何？（2）行銷媒體工具如何整合？整合後目標有哪些？（3）豐田汽車公司運用整合行銷的成功因素為何？過程中的阻礙有哪些？本論文採用個案研究，與Toyota公關部主任、經銷商主管、專員、業務人員等4位，進行深度訪談以及透過文件/次級資料分析的方式，瞭解並探討Toyota公司對Wish新車，如何執行整合行銷、媒體工具組合以及遭遇問題，做一系統整理分析。研究結果發現豐田汽車公司運用整合行銷確實造成企業、品牌、形象與消費者有更深層影響以及更有效、更分眾的行銷效果，但整合行銷在台灣市場確實也有其實行之難處，以及在整合行銷以外，品質與印象的建立，更有事倍功半的效果。本研究可供媒體行銷及實務界作為參考。

關鍵字：數位時代、互動整合行銷策略、豐田汽車

* 梁丹青為南台科技大學資訊傳播研究所助理教授

* 陳農樵為南台科技大學資訊傳播研究所研究生

壹、緒論

一、研究動機

網際網路發展至今約35年，近幾年更是跳躍式成長，其互動性、多媒體、個人化、無地域、全時效等功能，改變了所有閱聽人生活、購物方式，已被視為報紙、雜誌、廣播與電視外的第五大媒體，許多傳統媒體都積極與網路平台合作。

在整合、合併或併購同時，商業畢竟是最大目的，奧美廣告創辦人奧格威說：

『同一種商品的廣告同時存在不同媒體時，最大的意義，就是發揮媒體不同的特性，提供全方位的訊息來架構閱聽眾對商品的認識』（引自陳立絃，2002，p.1）。

因此傳統媒體，開始發展網路，因為網路媒體不僅提供文字、圖片、聲音，甚至影片等多媒體，輔助傳統媒體沒有的即時更新與線上交談等，在無時空限制下，以同步或非同步方式呈現，閱聽眾可依個人喜好時間、地點、速度及形式來選用。

網站與傳統媒體的整合模式、行銷方式等，成為新興的整合性行銷。傳統4P行銷(product、place、promotion)，轉為4C(consumer、cost、convenience、communications) — 『跟消費者做雙向傳播』、『瞭解消費者需要與期望付出的成本』及『思考消費者的方便性』等以消費者為焦點加以運作（吳怡國、錢大慧、林建宏譯，1999）。如此以消費者為出發點，搭配資料庫運用來服務目標群眾，傳遞一致性行銷訊息，便是整合行銷傳播(integrated marketing communications; IMC)。

『傳統行銷觀點是，以適當的產品，搭配適當價格及合宜促銷，在適當地方銷售。針對目標市場傳遞訊息，但未考慮訊息一致性，將各傳播要素像是廣告、促銷活動等，視為個別活動，在各司其職下，以致無法發揮最大行銷效益』（Shimp, 1997；引自劉康仁，2002，p.3）。

隨整合行銷觀念、傳統媒體思維改變，若要對產品定位、目標市場區隔、行銷工具使用與消費者建立關係等，行銷者不能侷限舊有思維，執著特定傳播工具，應將各種媒體工具作整體考量，採用最能將訊息有效傳遞給目標群眾的溝通組合。

因此作者希望透過實務的觀察，探討企業對目標市場的區隔、行銷過程中與消費者的互動關係，以及行銷策略上不同目標選擇與工具使用，瞭解整合行銷傳播在

企業的應用情況，做一系統的整理分析，作為媒體行銷及實務界的參考。

二、研究目的

作者在觀察市場競爭壓力越來越大情況下，企業如何找出屬於自己的特色及定位，規劃出色的產品，有效運用傳統媒體與網路媒體的整合行銷策略進行市場區隔，維持現有消費者忠誠度並開發潛在消費者，達成行銷目標。本文以Toyota汽車公司為例，以今年Toyota汽車公司新發行的汽車產品－Wish為個案研究對象，主要是因為Toyota在行銷此產品時，不但在網路上提供專屬網站，結合網路動畫、資料庫、動態式展示、非同步客戶服務等等，同時搭配六支不同的電視廣告。

欲瞭解Toyota汽車公司在行銷此產品時：

- 1、 傳統電視媒體廣告如何行銷？
- 2、 網路媒體廣告如何行銷？
- 3、 傳統電視和網路媒體如何整合行銷？
- 4、 整合行銷傳播於企業的執行過程為何？行銷推廣工具與目標有哪些？
- 5、 企業在針對不同行銷目標是否會採行不同的行銷工具組合？其具體做法為何？
- 6、 企業運用行銷策略上的成功因素為何？若如果未能達成其預期目標，在執行過程中的阻礙又是什麼？

因應以上的研究問題，本文的研究目的為，網路廣告與網路行銷日漸成為趨勢，但並不代表傳統廣告行銷方式將完全被取代，不管是現在或是數位化後，網路與電視媒體將相輔相成，沒有誰取代誰，如同劉康仁先生：

『Duncan（1993）曾指出，整合行銷傳播的目標是希望透過整合傳播工具的一致訊息，針對不同的利益關係人，傳達企業或品牌的一致形象，並企圖建立企業、品牌與消費者間的深層關係，而不只限於立即的銷售，唯有深耕經營永續的關係，消費者才能由重複購買，進而建立品牌忠誠』（劉康仁，2002，p.4）。

貳、文獻探討

一、整合行銷傳播理論發展背景

過去傳統行銷一直是企業跟週圍環境間的「介面」，扮演企業與消費者間「中介」角色，爲了向消費者銷售，工業社會生產的規格化商品。1960年代密西根州立大學提出傳統行銷4P理論，包含產品(Product)、價格(Price)、通路(Place)及促銷(Promotion)，強調產品導向而非消費者導向，意指當製造商決定製造此產品時，便會設定一個市場能接受的價格，同時滿足成本又能獲取最大利潤，透過適當通路與宣傳銷售。因此過去大部分行銷費用均花在最有效的傳統廣告刊登，不顧消費者意願，強迫在傳統媒體中放送訊息，影響消費者認知、態度與購買行爲。

但隨著時代的演進，網際網路的發跡，產業間壁壘和地域疆界逐漸破碎，業者以往的成長契機與理解的行銷工具也都天翻地覆的改變，傳播媒體的互動性越來越高，消費者也逐漸不願被強迫接受廣告資訊，反到希望扮演更積極的角色，和產商一起製造客製化產品，所以產商必須將更多的行銷經費運用在其他行銷媒介工具上，例如：促銷、直效行銷、資料庫行銷等。

因爲行銷理念轉變，消費市場競爭激烈，價格不再創造出優勢，企業必須整合所有行銷計畫，打破過去企業和消費者間的主客關係，由過去的產品轉變爲消費者導向，注意消費者需求、購買的產品與服務，不分晝夜地，只要消費者有需要，便可以獲得所需要的產品或資訊；同時企業也必須創造公司、產品以及服務在消費者心中的形象，建立消費者與品牌間的關係，而這些烙印於消費者心中品牌印象的建立，則必須透過一個嶄新的整合性行銷傳播模式加以運作。

Schultz(1993)認爲整合行銷興起原因，爲分眾市場的出現、消費市場產品種類眾多且競爭激烈、市場環境資訊超載甚至造成氾濫、傳播媒體互動性與細分化等，都是造成不再以行銷者爲中心，而以消費者爲導向的轉變。(劉康仁，2002)

根據Wind, Gunther and Mahajan「聚合行銷大趨勢」所提(胡瑋珊譯，2002)：

『我們應該重新檢討對價值、定位，及其他重要行銷基本原理的看法，而不是對價格斤斤計較。處於嶄新的混合環境當中，企業應該如何重新看待他們的價值方程式？面臨了什麼嶄新的契機？你怎麼重新看待公司，才是

創造價值的泉源所在，而不是在產品售價上下功夫。』

因此傳統行銷中以產品和行銷者為導向的理念日漸轉變，變成以消費者為主導的整合行銷，業者必須掌握新科技帶來的新機會，透過新媒介工具組合，開創整合行銷新契機，像重新界定市場、打破潛在消費群、為消費者創造終生價值等，必須與消費者建立雙向互動關係、維持消費者與企業品牌的深層關係等。

二、整合式行銷的定義

美國1980年後期，開始提倡整合行銷傳播(Integrated Marketing Communication, IMC)理念，1990年代後才逐漸興起於傳播界與行銷界，有許多非正式定義，如：新廣告(new advertising)、無縫整合工具(seamless communication)等，唯一共同認定為：『整合行銷傳播是一個概念，是一個流程』（許安琪，2001；劉康仁，2002）。重新界定業者必須重視且瞭解目標群眾的需求與消費習慣，達到雙向互動傳播。

較早的完整定義，可追溯至1989年，美國廣告代理協會(American Association of Advertising Agencies, the 4As; 簡稱4A)提出（引自劉康仁，2002，p.18）：

『整合行銷傳播是一種從事行銷傳播計畫的概念，確認一份完整透徹的傳播計畫有其附加價值存在，這個計畫評估不同的傳播技能—例如廣告、直效行銷、促銷活動與公共關係等—在策略思考中所扮演的角色，並將之整合，提供清晰一致的訊息，發揮正面綜效，以符合最大的傳播效益』（Sirgy, 1998; Belch and Belch, 1998）。

這樣的定義，強調整合行銷是一套規劃的過程，必須利用廣告以及其他策略來幫助服務消費者以達到最大的傳播效果。而西北大學(Medill School at Northwest University)Schultz博士與其他教授則提出一個由外而內(form the inside-out)定義：

『整合行銷傳播是將所有與產品或服務有關的訊息來源加以管理的過程，使顧客及潛在消費者接觸統合的資訊，產生購買行為，進而維持消費忠誠度』（引自吳宜蓁、李素卿譯，1999；劉康仁，2002，p.18）。

這個定義特別重視閱聽消費群，強調在整合行銷過程中，訊息管理過程對消費群的重要性，指出消費者與潛在消費者與品牌間的深層關係，同時也反應出IMC成敗的主要關鍵，來自於消費者對訊息影響所造成的行為。

1993年，西北大學麥迪爾學院(Northwestern's Medill School)的Schultz &

Tannenbaum以及北卡羅大學的Lauterborn則對合行銷傳播提出一個由外而內(from the outside-in)更深一層的定義(引自鄭夙芬，2002，p.11)：

『整合行銷傳播是發展並執行各種形式說服性傳播計畫(persuasive communication program)的過程，以吸引消費者和潛在消費者；而整合行銷傳播的目標，則希望能直接影響受眾的行為。對於消費者以及潛在消費者透過產品或服務等方式，所接觸到的各種品牌或是公司資源，整合行銷傳播視其為可以傳遞傳播訊息的潛在管道，並進一步運用消費者或是潛在消費者可以接受的所有傳播形式。總而言之，整合行銷傳播的過程始於消費者和潛在消費者，並據此反向操作，來決定說服性傳播計畫朝何種形式發展』(Schultz, 1993)。

此次的定義強調，IMC的出發點來自於消費者，必須重視消費者與品牌間的深層關係，因為消費者的消費行為，來自於其所接受到的訊息所影響，因此必須透過多種管道進行訊息管理與整合，改變消費者對品牌與購買的行為。

另外南卡洛蘭納大學(University of South Carolina)的Shimp在1997年提出加入互動性的觀點—「一種寬廣的聲音」，來定義整合行銷傳播：

『IMC是對現有及潛在顧客長期發展並施行不同形式、具說服性的傳播活動過程。其目的是去影響或直接牽動目標群的行動，IMC應該考量公司或品牌之所有可以接觸到目標群的資源，進而採用所有與目標相關之傳播工具，使商品或服務的訊息得以傳送讓目標群接收。總之，IMC是始於顧客，再回頭決策與定義傳播型態與方法的思考，使說服傳播方案得以發展』(曹偉玲，1999；劉康仁，2002，p.19)。

Shimp在這個定義中，將焦點著重於影響消費者行為、傳播工具的組合使用、綜效、與消費者建立長期深層關係。而隨著行銷模式由過去以業者為導向、單向直線的傳播，轉變成以消費者為導向、雙向互動的整合行銷，Schultz(1997)又再提出新的整合行銷傳播定義(引自劉康仁，2002，p.19)：

『整合行銷傳播是透過企業所有傳播面向的整合管理，以建立與顧客的極重要關係利益人正面而持久的關係，也就是將企業長期針對消費者、顧客、潛在顧客及其他內外相關目標閱聽眾，規劃發展及執行，具協調性、可測

探討新產品在數位時代中的互動整合行銷策略：以Toyota Wish為例

量與說服性的品牌傳播計畫之策略程序』。

因此我們綜合以上各位學者的說法，可以將整合行銷歸納出幾個重點：

- (一)、以消費者為導向：整合行銷將以往以產品為導向的觀點轉變為以消費者為導向，不但要隨時觀察消費者的需求、購買動機、決策等，還得善用「資料庫」瞭解消費者的人口統計，包含年齡、職業、偏好等。
- (二)、利用所有可以使用的傳播工具：整合行銷不再是以往單向直線性的傳播方式，行銷者必須善用多種媒介工具，達到互動性與消費者建立關係。
- (三)、全面性的整合：整合行銷不再是過去特定傳播工具的應用，必須緊密結合所有行銷工具，從產品發展至消費者服務，一直到整個企業內部流程整合，為的是傳遞一致、清楚、共享的品牌、形象、訊息等。
- (四)、影響行為與綜效：任何行銷模式絕不只希望消費者停留在認知與態度行為層面上，並希望可以激發消費行為，整合行銷也不例外；而這就必須靠使用各種傳播工具來傳遞一致且單一的品牌形象訊息，以達綜效。
- (五)、建立關係：整合行銷最重要的理念是「在品牌或企業與消費者間建立長久忠誠度關係」，企業經由整合行銷方式來了解與尊重消費者，讓消費者對企業或品牌產生忠誠度以維持深層連結關係，達到重複購買意願。

根據以上各位學者對整合行銷的定義及作者自行整理的重點，不難發現整合行銷傳播的焦點著重於，「企業透過全面性的內部整合與不同傳播媒介組合，針對目標消費者、潛在消費者與利益關係人，傳遞一致且清晰的訊息，達到行銷的目的並建立與消費者長期深層的關係」。同時這也是本文對整合行銷所下的定義。

三、整合行銷運作模式

「利用所有可使用的傳播組合，管理各式各樣的訊息，使其發揮最大影響力，以達綜效」，為整合行銷最重要的運作理念，利用這樣的運作和執行，發揮超越過去單一訊息所產生的影響力，建立一種在消費者與潛在消費者心目中的深層連結關係，因此使用何種模式來運作與規劃整合行銷便是一大重點。

Duncan & Caywoods指出，在企劃整合行銷架構時，必須包含以下幾樣要素(Thorson & Moores, 1996；劉康仁，2002)：

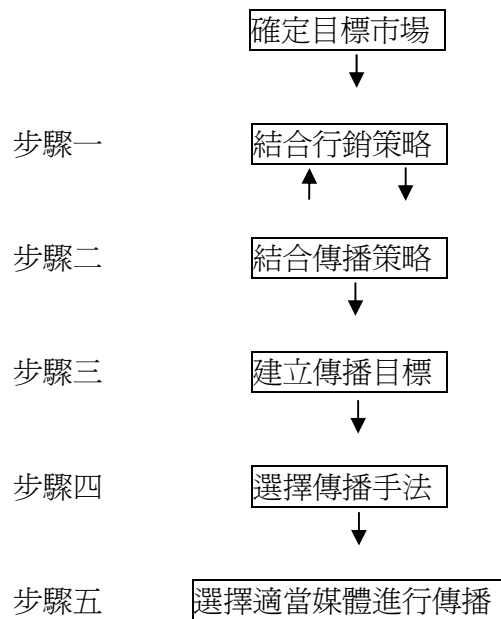
- a、 必須包含高度整合且全面性的媒介工具。

- b、 利用資料庫建立消費者資訊，以便規劃與選擇媒體工具。
- c、 以消費者的個體單位為考量，而非視整個消費群體為一單位。
- d、 利用所盡可能收集到的資訊作為規劃媒體的憑據。
- e、 重視消費者的行為層面，以便評估媒體通路與傳遞訊息的綜效。

因此本文將介紹兩種整合行銷運作模式，觀察學者如何定義將訊息傳遞擴展至傳統媒體以外的範圍，及如何整合各種傳播工具，進而影響消費者，達到綜效。

(一)、Larry Percy的IMC企劃模式

Larry Percy(1997) 在「Strategies for implementing integrated marketing communications」這本書中提及一套整合行銷傳播規劃模式，以基本的六大步驟作為運作整合行銷傳播的方式：



Larry Percy整合行銷傳播策略性規劃模式

(王鎬、洪敏莉譯，2000，p.19；劉康仁，2002，p.25)

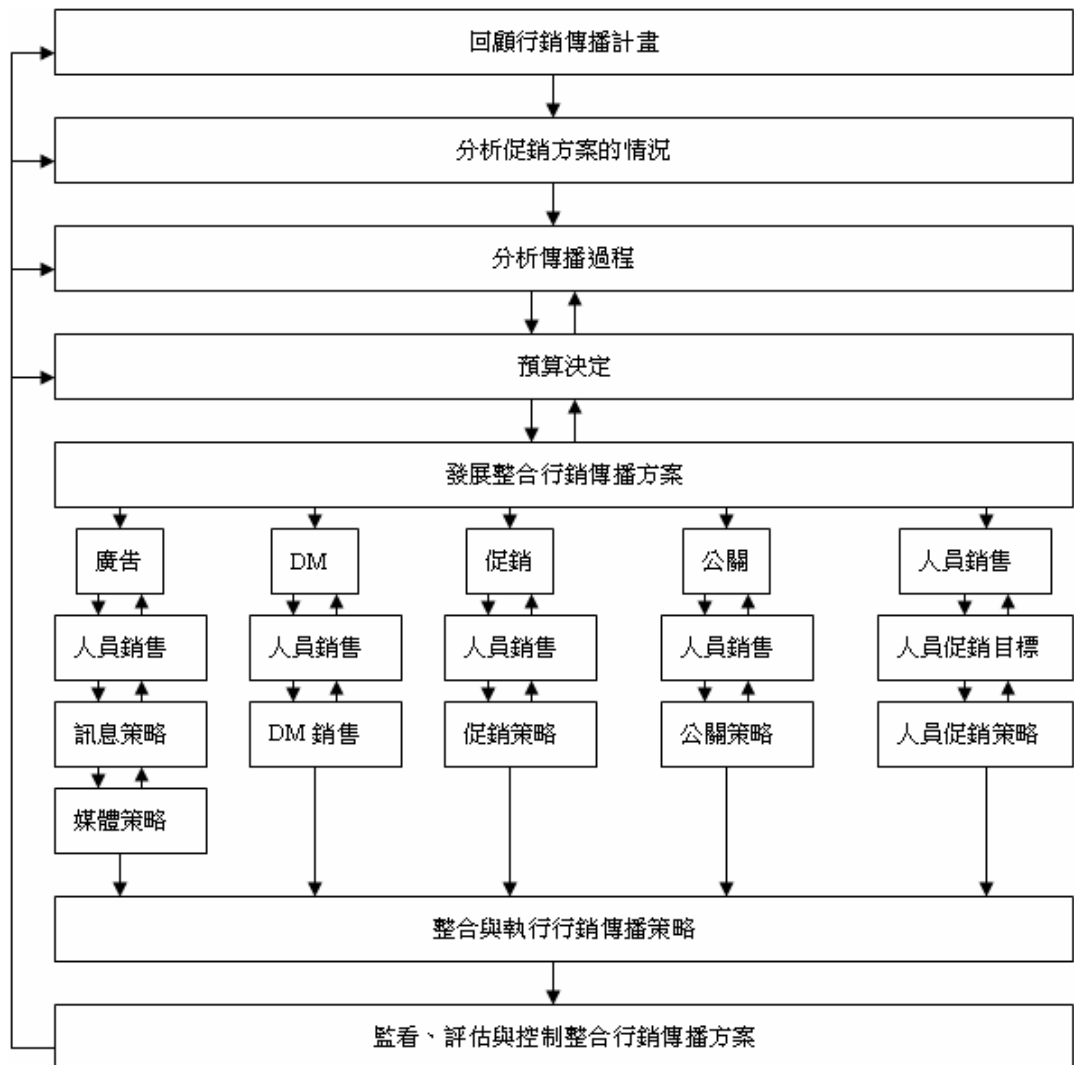
- a、 確定目標市場：不管任何行銷模式，在行銷之前首要之務便是確定行銷目標市場，整合行銷也不例外。在確定特定的行銷目標之後，便必須盡量瞭解目標市場中所有消費者、使用者，以及對其有所影響的人物和對產品或品牌反應的影響因素，這些都是整合行銷傳播的潛在目標，在確定之後，

探討新產品在數位時代中的互動整合行銷策略：以Toyota Wish為例

便可對傳播對象與行銷策略作詳盡規劃與結合。

- b、 結合行銷策略：在確定目標市場之後，便得對傳播對象與行銷策略作詳盡規劃與結合，必須分成欲打破的潛在消費者與既存的使用者，兩部分，因此得分成嘗試性購買與重複性購買兩種策略角度。
- c、 結合傳播策略：在此步驟中，必須將訊息有效傳遞至目標市場，對消費者的購買決策和過程具有影響的人物和因素有哪些，便是此步驟必須深思的重點，利用各種傳播組合並結合上述行銷策略，整合行銷傳播目標。
- d、 建立傳播目標：根據收集到的市場資料，建立明確傳播目標，以便執行行銷傳播計畫，透過市場資料庫的收集，可以很清楚知道目標消費者的偏好、需求、影響其購買決策人物與因素、消費者購買因素與過程階段等等，因為資料庫蒐集的完整性，更讓我們可以在適當的情況下利用適當的傳播工具，讓消費者購買產品。
- e、 選擇傳播手法：在確定傳播目標後，必須對目標消費者進行不同行銷手法，例如廣告、促銷活動等，因為不同行銷手法有其優缺點，必須發揮其長處結合行銷者需求，與適當傳播工具整合，才能達到最好行銷效果。
- f、 選擇適當媒體進行傳播：在確定目標以及行銷手法後，便是媒介工具的選用，不同的傳播工具，擁有不同的影響效果，必須針對傳播工具的優缺點進行評估，結合目標消費者習性，選用適當傳播工具，利用各媒介的特性進行最有效的傳播。

(二)、Belch & Belch的整合行銷傳播模式



George E. Belch & Michael A. Belch的整合行銷傳播模式

(Belch and Belch, 1998, p.23)

George E. Belch & Michael A. Belch(1998)將焦點放在整合傳播策略與行銷企劃，行銷傳播在行銷企劃下運作，但又相互整合。其整合行銷模式分成兩大步驟：

- a、 企業在執行整合行銷前必須先考量行銷傳播計畫，包含分析行銷目標、目標消費者、行銷策略等等，才能再繼續推廣方案的情境分析與傳播過程分析，最後才執行決定預算。

探討新產品在數位時代中的互動整合行銷策略：以Toyota Wish為例

- b、當第一步驟皆完成並決定預算之後，才可進行行銷傳播過程，此行銷傳播過程必須整合廣告、DM、促銷、公關等各種可被消費者接觸到的媒介工具，而各種媒介工具執行過程皆須整合一致，才能再與第一步驟的行銷計畫整合成爲一體，執行傳播工具，並對目標消費者傳遞清晰一致的訊息，進行有效的傳播說服計畫。

(三)整合行銷傳播工具組合

在前節中，我們提到整合行銷利用多種媒介工具的組合，對目標消費者有效地傳遞訊息，在這邊，我們將探討整合行銷傳播工具如何透過這些組合讓各種傳播工具，發揮最大綜效。

傳播媒介工具若細分將有數十種之多，在這邊我們簡單將傳播工具區分爲五大類，分別是：廣告(advertising)、促銷(sales promotions)、人員銷售(personal promotions)、直效行銷(direct marketing)、資料庫行銷(database marketing)。

1、廣告(Advertising)

1984年，美國行銷學會(American Marketing Association, AMA)，將廣告定義（劉美琪等，2000；劉康仁，2002，p.29）：

『所謂廣告，是由一位特定廣告主，在付費原則下，藉由非人際傳播方式，以達到銷售一種觀念、商品或服務的活動』。

在廣告分類方面，本文廣泛分爲電子與平面廣告兩大類：

- a、電子廣告：包含電視、廣播、戶外媒體等，內容必須睿智、富創意、非抽象等，因爲普及率爲所有媒體種類中最高，所以也最能建立品牌形象。

- b、平面廣告：包含報紙、郵件、DM、交通廣告等，其特性有單一焦點、絕佳圖像、明確標題等，對消費者轟炸行銷，因此也是許多業者的最愛。

其功效有：a.營建品牌形象；b.建立與維持忠誠度；c.創造新需求；d.改變態度；e.輔助其他行銷傳播活動。（柳婷，1999）

2、促銷(Sales Promotions)

美國促銷代理業務評議會對促銷活動定義爲：

『促銷活動是一種銷作爲利用各種激勵技巧，組成銷售相關的活動，針對消費者、業者和銷售層面，來造成對產品或服務的特定行動或回應』（柳

婷，1999；；劉康仁，2002，p. 33）。

常見促銷活動有：折價券、抽獎、贈品、特價、退款、集點或其他特別活動等。

其功能有：a.產品試用嘗試；b.創造購買機制；c.開拓與增加消費量；d.影響同質性類別的產品銷售；e.強化品牌廣告的印象；f.吸引潛在消費者。

3、人員銷售(Personal Promotions)

就是所謂親身銷售，以人際傳播方式與消費者面對面溝通，推廣產品或服務，直接瞭解掌握消費者反應，影響力為所有媒介工具中最大，但影響範圍卻是最小也最不廣泛的一種。

4、直效行銷(Direct Marketing)

美國直效行銷協會(Direct Marketing Association)對直效行銷定義：

『直效行銷是一個雙向互動的行銷系統，該系統使用一種或多種的廣告媒體，在任何地點所產生的一種可以檢測的反應或交易』(Schultz, 1996；劉康仁，2002，p. 36)。

常見的直效行銷有：電話行銷、網路行銷、信函郵寄等。

其效果有：a.找出既有使用者、潛在消費者、維持消費群的忠誠度，與消費者建立深層關係；b.強化廣告訊息並增加附加價值，達成廣告效果；c.找回流失消費者。（許安琪，2000；劉康仁，2002）

5、資料庫行銷(Database Marketing)

『Shaw & Stone (1990)定義資料庫行銷是一種互動式行銷方式，藉由使用能接觸到個別顧客的媒體與通路，如郵件、電話與銷售人員等，以延伸對消費者的接觸，並且刺激消費者的需求。藉由將消費者、潛在消費者的資料及所有相關溝通、雙葉反應資訊加以紀錄並保存在資料庫中，以保持與顧客的緊密聯繫，並有助於未來的接觸』(引自劉康仁，2002，p. 42)。

簡單說，資料庫行銷就是讓企業能根據消費者上次的購買模式，來提供個人化的資訊，以便行銷者在進行一對一行銷時，預先考慮到顧客要什麼。

其優點有：a.可對確定的目標消費者進行集中的行銷投資；b.建立與消費者間的長期深層關係；c.透過適當的溝通管道，對不同的消費者提供個人化的訊息；d.

探討新產品在數位時代中的互動整合行銷策略：以Toyota Wish為例

增加對消費者需求的瞭解。(Jackson & Wang, 1994)

透過以上文獻探討，可以得知整合行銷首先必須經過目標市場的區隔與決定，因為目標市場決定欲行銷的消費者，才可利用有效的傳播組合將訊息傳遞至正確的閱聽眾上，正如同本研究中欲探討Toyota在Wish行銷決策中如何決定產品的目標群眾以及如何區分目標市場；在確定目標群中後，便開始進行行銷策略與傳播策略的結合，必須傳遞一致且清晰的訊息至目標市場，不同的目標市場必須利用不同的行銷手法與傳播工具，才能達到最有效的行銷縱效，由此回應Toyota如何決定使用何種傳播形式去傳遞一致且清晰的訊息至不同的行銷目標，不同的行銷工具組合如何選擇與搭配等相關問題；接下來透過決策的選擇，來利用多種傳播工具的組合，執行行銷手法，例如透過廣告、促銷、人員銷售等，來對不同的目標市場傳遞訊息，由此了解Toyota如何在不同的傳播工具上執行組合與運用，具體的作法與過程為何；最後檢驗整合行銷的市場區隔、工具組合選擇、傳遞訊息概念等，以回應Wish整合行銷於Toyota行銷過程中的回顧，檢驗其成功與否，以及建立品牌形象與消費者深層關係連結的探討。

參、個案研究

本研究主旨在瞭解整合行銷於企業的應用情況，包括傳播工具組合、傳達品牌形象，以及建立品牌與消費者的深層關係等。因此選定以Toyota汽車公司今年9月新推出的汽車產品－Wish為研究個案，希望瞭解Toyota公司如何對其新車Wish，執行整合行銷來推廣與促銷。此次個案的選定，主要是因為Toyota在行銷Wish時，不但在網路上提供專屬網站，結合網路動畫、資料庫、動態式展示、非同步客戶服務等等，同時搭配六支不同的電視廣告，及多種通路銷售，包括新車展示會、團購促銷、傳統平面與電子廣告等。

本研究屬於探索性個案研究，採用Yin(2003)所提出的文件及訪談方式，以深度訪談、文件/次級資料來對選定個案進行分析，分別與Toyota總公司公關部主任、北台南營業所業務代表、中部潭子營業所所長以及高級專員，訪問有關台灣北、中、南三地對Wish的整合式行銷手法；並對與Wish相關文件資料，包含報章雜誌、廣告DM、電視廣告等，進行分析。

一、文件/次級資料分析

Becker(1981, p.240)將次級資料分析定義：「將那些原本被研究者至於一旁的社會科學資料，重新利用。」其優點為，費用低廉、資料對實證研究有相當價值等；但缺點可能為沒有外在效度、資料蒐集不正確等。因此本研究利用次級資料分息來進行相關佐證與輔助訪談資料結果分析。

本文採用的文件/次級文件資料包含：1、平面媒體：分別是報紙（中國時報、聯合報、自由時報）、Toyota廣告傳單、Toyota宣傳DM、Toyota業務DM等；2、電子媒體：分別是7支電視廣告與網路廣告、網路汽車雜誌等。下表為次級文件資料簡介：

媒體形式	文件類型	文件資料名稱	形式內容
平面媒體	報紙	中國時報、聯合報、自由時報	半/全版廣告
平面媒體	廣告傳單	Toyota一般對外廣告傳單	A4廣告單
平面媒體	宣傳DM	Toyota專有客戶宣傳DM	A3DM本
平面媒體	業務DM	Toyota業務專有DM（不公開）	A3DM本
電視媒體	電視廣告	Toyota電視廣告	製作分鏡表
網路媒體	網路廣告	Toyota網路廣告	製作分鏡表
網路媒體	網路雜誌	Yahoo!汽車雜誌	銷售分析

文件/次級文件資料（資料來源：本研究整理）

二、深度訪談

屬質化性研究方法，是訪問者和受訪者間對研究概略計畫的互動。而不是一組特定的問題，必須用一定的字眼和順序來詢問。

由Wimmer and Dominick的「大眾媒體研究」整理得知（李天任譯，1995；黃振家譯，2003）深度訪談的特性有：樣本數小；能獲得受訪者意見、回憶、表情等，詳細闡述的資料；可進行非語言反應，有較長時間觀察；訪談順利與否受情境影響；若與多人進行訪談，得依個人習慣設計問題；若有相同問題時，可得許多不同答案。簡單說就是由訪問者擬定雙方的對話方向，再針對提出的主題加以追問，雖然可以根據要問的概念來設計訪問稿，但若是只是問事先構思的問題並記錄答案是沒意義、也沒效率的，必須仔細聆聽受訪者的回答，再挖掘更深入的答案並建構出另外的問題，同時必須將注意力拉回原本的研究相關問題上，最後加以詮釋答案對研究的意義。

探討新產品在數位時代中的互動整合行銷策略：以Toyota Wish為例

其優點有：提供豐富的詳細資料；對於敏感性議題的問題能獲取較精確回答；使用深度訪談對某些受訪者可解決在其他研究方法中的限制問題。缺點有：結論有可能無法推論至其他母體；屬於一種非隨機抽樣，對受訪者的選擇沒有標準；容易受受訪者或訪問者的偏見影響。

(一)、訪談對象

在此次執行深度訪談的人物選擇中，作者因應研究目的需求，進行立意及滾雪球抽樣，與和泰汽車公司管理部中執行Toyota各車種行銷計畫的高級專員管健元先生、全台營業冠軍的北台南營業所業務代表黃欲隴先生、以及自業務代表晉升至潭子營業所所長的李啓旭先生跟負責中部營業所行銷執行的詹健鑫高級專員，進行Toyota總公司與地方營業所在執行Wish整合行銷的相關問題，本研究便以此次的深度訪談作為分析架構，並對Toyota在台灣北、中、南三地的行銷執行與企劃，進行相關比較與匯整。下表為受訪者的基本資料簡介：

受訪者姓名	受訪者職稱	受訪時間	訪問時間	訪問地點
管健元	和泰汽車公司管理部公關室高級專員	2004/12/8	46分鐘	台北市Toyota總公司
黃欲隴	Toyota北台南營業所業務代表	2005/2/21	48分鐘	Toyota北台南營業所
李啓旭	Toyota潭子營業所所長	2005/2/22	76分鐘	Toyota潭子營業所
詹健鑫	Toyota潭子營業所高級專員	2005/2/22	76分鐘	Toyota潭子營業所

受訪者名單（資料來源：本研究整理）

(二)、訪談題綱

本文依據之前文獻所整理Larry Percy的整合行銷傳播策略規劃模式，發展出此次訪談內容設計，其大綱內容如下：

a、目標市場

請問貴公司這次在銷售Wish的目標市場？其考量？是否與競爭者區別？是否影響貴公司其他產品？

b、結合行銷策略

(a) 產品

請問貴公司如何推廣Wish至目標市場？其定位為何？

(b) 價格

Wish在休旅車市場中價格偏低，請問貴公司定價的策略？考量？是否有考量價格與品質平衡？

(c) 行銷手法

請問此次的行銷與推廣手法為何？

對不同目標是否有採取不同行銷手法或媒介工具的考量？不同媒介的使用比例大概為何？成效如何？

是否以消費者為導向？如何與消費者建立長期深層關係？

c、選擇傳播手法

(a) 促銷

請問貴公司此次如何進行促銷？與以往區別否？

(b) 平面與電子媒體

在平面媒體方面如何行銷？與以往有區別否？

在電子廣告方面都屬硬性導向，考量為何？有考慮柔性需求嗎？

(c) 網路媒體

網站有完善的資料庫系統與資訊，貴公司如何經營運用？

網路進行的行銷成效如何？有與傳統媒體進行一致的整合嗎？

d、行銷過程

請問貴公司行銷組織架構？各部門如何執掌、支援與溝通協調？在進行行銷之前，是否有完整的企劃系統？

此次行銷組合是否成功？關鍵為何？遭遇哪些困難？因應方式？

請問您對整合行銷傳播看法？貴公司是否執行？哪些需要加強？

三、個案介紹

本研究選定台灣Toyota汽車公司為個案，進行深度訪談，對Toyota汽車公司在銷售今年新產品－Wish車款的整合行銷進行分析，藉以了解Toyota對Wish的產品定位、定價策略等，以及確定目標市場；與既有消費者、潛在消費者的互動關係；行銷傳播工具的使用與結合以及行銷目標的達成與遭遇到的阻礙。

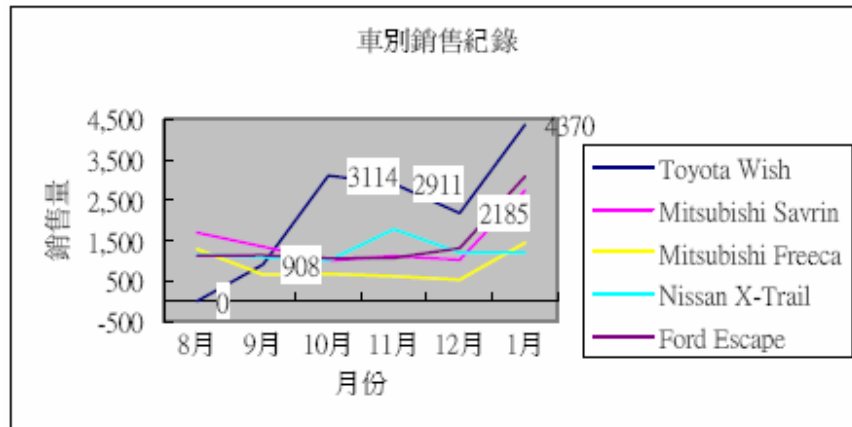
本節將介紹和泰汽車公司與Toyota汽車公司背景，和泰汽車創辦人黃烈火先

探討新產品在數位時代中的互動整合行銷策略：以Toyota Wish為例

生，1937年在台創辦和泰商行。創業55年，不斷以提高顧客滿意度為出發點，進行商品、經銷商及和泰汽車本身的改造運動，以「確保穩定市場領先位」、「維持最高滿意度顧客服務」、「擴大汽車價值鏈規模與市場」與「提昇經營績效及企業形象」為四大核心策略（和泰汽車網站，<http://www.hotaimotor.com.tw>）。如簡介：『週密管理制度、明確領導統御中心及權責分明管理系統、廠家全力支援與配合、健全及透明之人事、財務制度、電腦系統有效運用、產銷一體之完善體系。』（和泰五十年史，http://www.hotaimotor.com.tw/50years_detail.asp?hy_id=14）

Toyota（豐田）汽車公司，由日本『發明王』豐田佐吉成立於1937，其主要承諾為：顧客滿意（customer satisfaction）；品質（quality）；持續改善（continuous improvement）；減少浪費（reduction of waste）。1986年起為美國第一個銷售100萬台汽車的國際公司。現今是全世界第三大汽車製造及銷售廠商。秉持「顧客第一主義」與製造品質和經驗累積，在台灣的銷售量更是不遑須讓。由此可知不論是和泰汽車代理商或Toyota製造商，在未來與目前階段裡，都可見行銷與管理目標：維持一流服務、與消費者建立深層關係、創造品牌印象、良好品質保證等，都是未來所強力整合的目標。（Toyota豐田汽車網站，<http://www.toyota.com.tw>）。

此次個案的Wish，受到全球休旅風氣興起，2003年初在日本市場問世，創下每個月超過一萬五千輛的驚人產品魅力，是Toyota有史以來最獲佳評也是人氣最高的轎式MPV。4550×1695×1590mm的車身尺寸，顧及停車便利性與車艙寬闊度以及家庭共乘，達到經濟性的最佳化設定。在台灣，9月13日才開始正式交車，在半個月左右的時間，其訂單已突破5,000張，現今更是每月超過2500台的銷售輛，榮獲官方資料的榜首，由此可見其銷售的魅力。由下表我們可以得知Wish在銷售量上成長481%，其於廠牌幾乎呈負成長，可知Wish以逐漸攻佔他排市場，正因如此的銷售記錄，成為本研究欲分析的行銷個案。

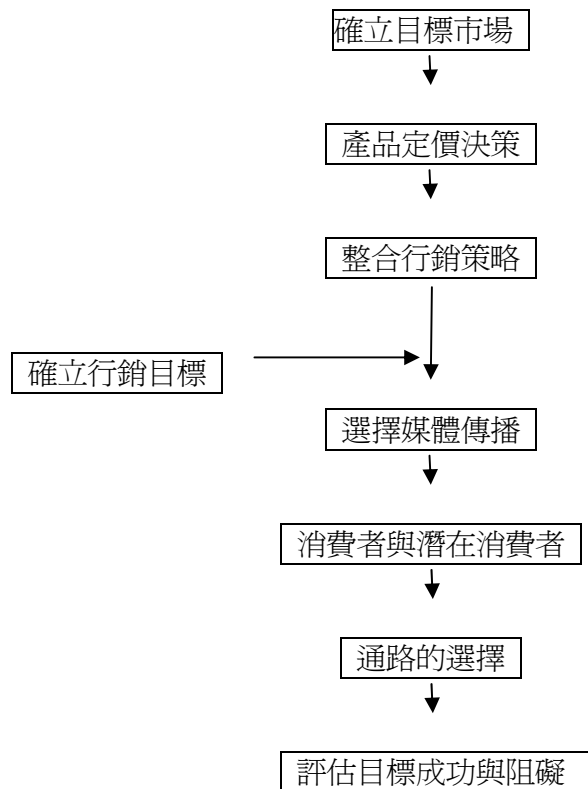


(資料來源：Yahoo!汽車雜誌；作者整理)

四、研究結果與分析

本研究根據Larry Percy的整合行銷傳播策略規劃模式(Integrated Marketing Communication, IMC)，來進行對Toyota汽車公司在此次行銷Wish新車種的分析，根據Percy的IMC企劃模式中提到運作整合行銷的六大理念步驟：確立目標市場、結合行銷策略、結合傳播策略、建立傳播目標、選擇傳播手法以及選擇適當媒體進行傳播，然而Percy的IMC企劃模式是由傳統的行銷4P理念延伸而來，延展至整合行銷工具組合上的應用，但是對秉持「顧客第一主義」經營理念的Toyota汽車公司而言，Percy的架構有其不足之處，本作者在整理與Toyota汽車公司公關部的管健元高級專員的訪談後發現，Toyota公司的整合行銷運作除了符合Percy的IMC企劃模式外，另外還有利用產品定價決策來區隔消費市場以及目標群眾，強調使用者付費；消費者與潛在消費者，進行售後服務以及品牌口碑建立。因此本文在參考Percy的IMC企劃模式後，以及歸納訪談資料後，整理本研究在研究結果分析後的一個Toyota整合行銷的執行模式圖：

探討新產品在數位時代中的互動整合行銷策略：以Toyota Wish為例



本文接下來即依照上述的整合行銷執行模式圖來逐一介紹Toyota汽車公司如何進行2004年新車種Wish的整合行銷執行與運作：

1、確立目標市場

先前在文獻探討中闡述，不管任何行銷模式，行銷之前首要之務便是確定行銷目標市場。在確定特定行銷目標後，便必須盡量瞭解目標市場中所有消費者及對其有所影響的人物和對產品或品牌反映的影響因素，這些都是整合行銷傳播的潛在目標，在確定之後，便可對欲傳播對象與行銷策略詳盡規劃與結合。

Toyota在進行此次的行銷目標的建立，年齡主要是鎖定在32到35歲之間，在背景方面擁有一個小家庭，家庭成員不會超過7個人，購買階級大約是所謂白領階級，而非剛入社會年輕人，根據這些來進行市場的區隔。

WISH—「轎式休旅車」七人座，從68萬多到86萬多，我們的年齡層設定在32到35之間，有小家庭，成員不會超過七個人，屬於我們所謂的白領階級。（管健元，訪談摘要，2004/12/8）

我們是全方位的市場，譬如轎車開膩了或是想要第二部車！會想參考所謂轎

式和休旅綜合的車子，第一家裡人數多，第二是六、日有放假，大概會買的，可能像公務人員、像壽險人員，整個職業趨勢會比較高一點。（黃裕隴，訪談摘要，2005/2/21）

2、產品定價決策

在產品決策方面，劉康仁（2002，p.82）：「產品的定義為能夠滿足消費者需求，且能提供至市場上的任何事物」。同時產品也包含服務，指在銷售時所提供一些的無形活動或利益（方世榮譯，1999）。

a、產品定位

產品定位（product's position），意指消費者對於產品重要屬性的認知，相對於產品在消費者心中的形象與地位，因此產品的定位深深影響消費者心中形象，行銷者便必須根據不同的行銷目標，對自家產品進行定位、定義，以便在消費者的腦海中留下與競爭目標的不同印象。（劉康仁，2002）

Toyota對此次Wish的產品定位為「NO RULERS」—「沒有定義」、「無視界線」，因為它是一部轎車、也可以是一部休旅車、甚至可以是一部跑車，不需要給它任何定義，但重點是要年輕化。target user為中小家庭30幾歲的人，他能夠接受新的東西，也能夠認同舊的事物，slogan” NO RULES” —「無視界線」，不作任何定義，是轎車、是休旅車，可以做很多變化，品牌年輕化、造型年輕、多功能、又符合中小家庭需求。（管健元，訪談摘要，2004/12/8）

休旅車分成運動型與轎式，WISH是轎式類型，平常當上班代步車，也可以當作出遊休旅車，整體而言，轎式休旅車的市場較大。WISH主打流線的外型與操控性，年輕的流線造型與利落的操控性，隨心所欲與休閒的感受。（李啟旭，訪談摘要，2004/2/22）

以現代觀點而言，「個人」主張受到相當重視，基於此觀點，Wish的開發理念為：對應多樣化的生活型態座以組合、兼具多樣化組合與美感設計、洗鍊精準的操控性能。（摘錄自Toyota業務專有DM）

b、產品定價

產品的定價角色不論在傳統行銷或是整合行銷中都佔有絕對地位，價格可以用來做競爭的策略、可以作為市場區隔、可以吸引消費者以及潛在消費者，甚至中間

探討新產品在數位時代中的互動整合行銷策略：以Toyota Wish為例

游離者、也可以做為產品定位、品牌競爭中的比較等。

Toyota在這次Wish的產品定價中，Toyota強調使用者付費、一分錢一分貨，它是滿足一定的客群，同時定價也可以用來做為商品的市場區隔。

Toyota強調一分錢一分貨，品質一定很好，但是每個極距有不同的配備，針對不同的族群作設定，所以我們強調的就是使用者付費、一分錢一分貨。（管健元，訪談摘要，2004/12/8）

Toyota在休旅車比較弱勢，今天已經沒有考慮到賣的好不好，我們畢竟需要打這個市場，我們價格大概跟別人差個十萬塊，配備也沒有差很遠，其他車都是比同等級貴、配備又比較少，定價低，是為了要打市場。（黃裕隴，訪談摘要，2004/2/21）

從Toyota這次使用媒體行銷Wish的訴求來看，不難發現Toyota將其定位為「無視界線」，也就是沒有定位，目標市場區隔在擁有少於7個家庭成員的白領階級，重視消費者需求，利用定價區分來強調客製化的產品，個性感、運動感、舒適、安全與科技的全面升級，重視是年輕化的概念，沒有框架的侷限。

3、整合行銷策略

在上述兩步驟完成之後，便得對傳播對象與行銷策略詳盡規劃與結合，必須分成愈打破的潛在消費者與既存的使用者兩部分，造成嘗試性購買與重複性購買兩種策略。

Toyota在Wish的整合行銷策略中，利用一年半，從商品的導入、然後市調、它們target user在什麼地方、商品要怎麼修正符合當地文化、價格怎麼制定、然後代理商有利潤，市調的行為、廣圈要怎麼走、在哪裡找到target user，這些事非常嚴密，還有從TR客戶裡面找出可能要換車的客戶，資料庫的運用、企劃案的擬定跟執行。

我們做不同方式的廣告，去告知客戶，再由業務人員親自持邀請函，在沒拿到邀請函之前，已經知道訊息了。對於原本不是Toyota的客戶，只能靠一般的廣告，看他對我們的品牌有沒有興趣、或是他朋友有沒有介紹他。（管健元，訪談摘要，2004/12/8）

整個企劃案的時間長達一年半，從商品的導入、然後市調、target user在什麼地方、商品要怎麼修正符合當地文化、價格怎麼制定，廠家能接受、

日本原廠能接受，然後代理商有利潤，市調的行為、廣圈要怎麼走、在哪裡找到target user，還有從custom memory tantion，TR客戶裡面找出可能要換車的客戶，資料庫的運用、企劃案的擬定跟執行，是1、2百個人的努力。整個公司都會去做，包含我們的製造廠國瑞汽車、我們的廣告代理商—廣告商台灣電通、廣告代理商菲力德，大家一起合作的，在和泰裡面沒有個人英雄，只有專業經理人團隊在經營這種事。（管健元，訪談摘要，2004/12/8）

4、選擇媒體傳播

在確定好目標以及行銷手法後，便是媒介供具的選用，不同的傳播工具，擁有不同的影響效果，必須針對傳播工具的優缺點進行評估，結合目標消費者的習性，選用適當的傳播工具，利用各媒介工具的特性進行最有效的傳播。

Toyota在Wish行銷中對媒體傳播的選擇，認為透過媒體就沒有距離的限制，去做專訪、做車型的探討，並把這個訊息散播出去；以及event的行銷，製造一個話題性，吸引大家目光焦點；同時利用異業合作，結合航空業跟飯店業的常態性合作；對網路這媒體平台，只視為訊息傳達而已。因此本研究將訪談資料分成車展促銷結合傳統廣告與網路廣告、event行銷—話題性行銷、異業合作、資料庫運用、促銷形式與經銷商自行策劃等六種。

a、車展促銷結合傳統廣告與網路廣告：

2004年初的台北國際車展，我們就跟媒體、來賓、民眾告知，八月底就用流線型蛋型的子彈型廣告，一般車商用的廣宣方式，teaser—前導廣告，沒有讓你看的很清楚，但是知道有事情要發生了，然後透過媒體的力量，做專訪、車型探討，這是我們在廣告方面的策略。（管健元，訪談摘要，2004/12/8）

在電視廣告與網路廣告方面，Toyota不斷利用前導式的蛋形廣告以及顯現出Wish操控性能與多功能性的廣告，來告知消費者「No Rules」、「無視界線」等標語，以及展現出年輕化、多樣化空間使用、操控美學等，打破傳統轎車與休旅車的分野。（摘錄自廣告分鏡表，請參見附錄三）

b、event行銷—話題性行銷：

Toyota一貫的行銷方式，在圓山做新車發表，掛一個Wish跟掛Toyota，這

探討新產品在數位時代中的互動整合行銷策略：以Toyota Wish為例

個東西只是製造一個話題性，因為選擇的背景跟地點非常的特殊，會造成人們更深刻的印象，會讓媒體引起興趣去播以及報導它。（管健元，訪談摘要，2004/12/8）

在平面報紙中，Toyota即在報上呈現一些印象廣告的刊登，不做任何宣傳或行銷，僅單純告知民眾Toyota的品質保證及服務熱誠。同時在圓山進行發表會時，Toyota則發行專屬客戶DM本，利用完整的產品介紹，告知群眾Wish的中心概念—「夢想，不應該有界線」展現「No Rules」的訊息。（摘錄自Toyota專有客戶宣傳DM與報紙廣告，請參見附錄二）

c、異業合作：

航空公司把旅館跟租車業結合在一起的異業合作—join promotion，Wish剛好結合航空業跟飯店業常態性的合作跟一些套裝行程，增加它的知名度跟它的出席率。（管健元，訪談摘要，2004/12/8）

d、資料庫運用：

一個是已經成交的客戶，這是我們售後服務的資料庫；另一個是經由各種活動所收集到的member，對網路這個媒體平台，我們只視為訊息的傳達而已，並沒有一個行銷銷售的觀念在這裡面，我們的最大的客戶是來自於客戶對我們的忠誠度以後，他要換購或是介紹別人來，資料庫的運用，運用在我們的售後服務，而不用在網路行銷。（管健元，訪談摘要，2004/12/8）和泰汽車公司會把不定時的汽車資訊都傳達給你，像是不管新車的消息或是服務廠的年度回家或是週年慶，我們會利用你個人的網路，傳達訊息給你。（詹健鑫，訪談摘要，2004/2/22）

e、促銷形式：

訴求的對象不一樣，產品品別不一樣，我們強調年輕，但是年輕有很多種，開party的、去旅遊的、sporty的，Wish走的是家庭式的，Vios是走年輕人的sporty跟Atlis也是、Camary是走成熟穩重型的年輕。促銷方式不盡相同，像Vios它是用低頭款低利率；那Wish是在它實際使用度上在做促銷，什麼樣的家用什麼樣的車子，感動式行銷跟務實性的行銷都是行銷，方式不一樣，結果都是一定的。（管健元，訪談摘要，2004/12/8）

f、經銷商自行策劃：

Toyota在台灣劃為8大經銷商，每個經銷商都有企劃課去擬企劃案，做報紙廣告，或到百貨公司做策略聯盟，到那邊展示，北部跟南部消費習性不太一樣，南部可能還會在第四台做地方性廣告！（李啟旭，訪談摘要，2004/2/22）

5、消費者與潛在消費者

對營運正常的企業而言，對產品及行銷目標具有最大影響大者為消費者與潛在消費者，行銷者必須對其所需求和利益進行溝通說服的行動。因此必須進行不論是售前或是售後服務，都必須進行整合性服務，建立顧客忠誠度、品牌口碑等。

Toyota在對消費者與潛在消費者的態度，一直是以服務為最終目的，以服務、品質保證和口碑建立來進行造成嘗試性購買與重複性購買兩種策略。

既有消費者：

我們的資料庫是所有車商裡最詳盡，甚至還判斷他留資料時是未婚，事隔多少年，應該已婚、是我們潛在客戶。DM只是訊息傳送，沒有銷售，就像電視廣告，DM是發給業務人員，由他們親自拿給客戶，因為面對面的談可以增進感情。（管健元，訪談摘要，2004/12/8）

和泰資料庫一開始就建立的很完整，民國77年開始，它就覺得服務真的很重要，現在Toyota賣出去的100萬個客戶的資料，這部車子只要沒有報廢，你要查它原始維修資料的話，多年前的我們可能要提單給和泰，但是隔天你就可以得到。（詹健鑫，訪談摘要，2004/2/22）

潛在消費者：

如果單單歸咎於廣告的成功，這是不公平的，如果商品不好、品牌形象不好，廣告再怎麼好，也賣不出去，一個車子、產品推銷成功，應該是多方面、多年的努力、經營品牌的效果、品牌帶來的口碑，廣告只在於引起注意力，做訊息傳達，並不能夠足以促成下決心購買的最主要因素，最主要因素來自於，對品牌的忠誠度、對品牌的信任度；商品的品質。這品牌就是剛剛談到的服務心態，服務不只在售後，當你跟Toyota接觸的那一剎那開始，服務就已經展開了，這樣子經年累月下來，對於品牌形象的累積出

探討新產品在數位時代中的互動整合行銷策略：以Toyota Wish為例

來之後，才會造成今天你看到的東西，如果你的問題是廣告能夠造成成功的話，我們只能說廣告只是加深印象，商品的成功在於品牌的經營跟商品品質本身的問題，廣告如果真的這麼神，大家都去拍廣告了。（管健元，訪談摘要，2004/12/8）

售後服務：

我們除了對車子以外，對人售後服務，我們網站有很多生活講座，你的理財、家庭、男女關係、親子關係，我們都把你當作客戶，提供你所有，我們有什麼東西就請你來參與，不是要你再買車，而是讓你去感受，生活週遭有什麼東西可以讓你去感受，這個才叫做服務，服務不是在車子壞掉去修才叫服務，服務是從還沒買車子開始，服務就產生了。（管健元，訪談摘要，2004/12/8）

每天3CR、5AP、20電訪，3CR就是每天要拜訪3個，CR就是原來跟你買車的保有客戶！5AP就是，所謂的新客戶、新產品，講真的他現在就在觀察還沒買車的客戶，那20個電訪就是我們每天要打好幾通自己的客戶，用電話聯絡！（黃裕隴，訪談摘要，2004/2/21）

6、通路的選擇

許多製造商與生產商透過中間機構將產品轉移銷售至消費者身上，而這些中間者的行銷通路成員有許多不同名稱、不同行銷職務，有事先購入商品再轉售商品的經銷商；有只負責尋找消費者的代理商；有協助執行配銷工作中間機構的促成者；但不論如何總稱為通路，而通路的目的即為銷售商品。

對Toyota汽車公司的認知而言，通路是無所不在的，只要你需要，人到的地方，即為通路所在。而這些都必須靠公司內部許多人員的合作努力才能完成。

展示中心屬於拉販，是把人拉到展示中心去看，業務人員平常在外面拜訪客戶，叫推販，所以基本上我們沒有限定、沒有區域也沒有範圍，只要人能到達的地方、有我們客戶的地方，這些訊息都會傳送過去，所以我剛剛講，良好的企劃必須要有良好的執行力才能達成，這就是經銷商的目的。（管健元，訪談摘要，2004/12/8）

7、評估目標成功與阻礙

整合行銷經由Toyota汽車公司的運作與執行後，將訊息透過許多不同傳播組合的運用傳遞出去、也透過許多不同方式的促銷與宣傳、資料庫的建立、透過通路的到達等，傳遞至目標消費群，最後進行評估對期目標的達成成功與失敗因素進行分析。

成功點：

我們只能從數字去驗證說，我們方向好像沒有錯，因為客戶買車子的數字反映出來了我們似乎還不太差，當然還不是最好的，還有很多可以修正的空間、很多值得努力的地方，但是數字會說話！這整個整合行銷很成功、很漂亮喔！這個都是假的，最真的就是我發表了以後，我賣了多少台，這種東西反映到身上到目前來看，還好！差強人意，我們不滿意！雖然已經達成我們預定的目標了，但是好必須要更好！我們這邊是新車裡面，交出成績單最好的一個，如果以這個數字來談整合行銷的話，我覺得我們方向是正確的，那成功的話，我們覺得還言之過早！（管健元，訪談摘要，2004/12/8）

阻礙點：

我們認為最大的困難就是那些反對日系車或是反對Toyota車主的一些心態，並不是很客觀，那我們也知道你不可能滿街百分之百的Toyota市場佔有率，就像這次圓山，我們把Toyota跟Wish放在上面，就有人說日本商品侵占了國家地標、中華民國淪陷了，很多這種的很困擾，因為它是個商業行為也是個藝術創作，但是一但牽扯到一些民族跟政治的時候，我們只好黯然退出！因為商業行為跟創意跟國家民族跟政治，基本上還是別扯在一起比較好。（管健元，訪談摘要，2004/12/8）

TOYOTA比較大的問題點，以較早以前TOYOTA的顧客流失的很嚴重。在ALTIS之前的車型都是比較中規中矩，在ALTIS過後，不管VIOS、CAMRY等等，外型都比較流線了，這些就是根據年輕族群流失很嚴重而做的改變，市場調查也是針對年輕人的需求來做訪問，最後在歸納出年輕人想要的車型。年輕的族群很重要，之前TOYOTA的開發策略主打高級車，結果它的佔有率卻流失了不少，後來趕緊針對年輕的市場做開發。但WISH主打的市場不是年輕的族群，因為年輕人購車的方向都是個性化的車種為主，像VIOS就是家庭房車，可以

探討新產品在數位時代中的互動整合行銷策略：以Toyota Wish為例

多搭載兩名乘客。（李啟旭，訪談摘要，2004/2/22）

在這一段訪問的過程中，我們不難發現Toyota汽車成功的地方在於品質與服務印象的建立，一直以服務為本業的Toyota認為汽車的產品口碑與品牌印象來自於完善的品管制度和對汽車製造的堅持，但是即使再好的品質，如果沒有服務的精神，再好的品質保證一樣是空談，畢竟汽車終究是個服務的產品，而服務的精神來自於在你還沒有開始進行買賣時，服務就已經開始了，所有的行銷、宣傳、廣告等，都是服務的一環，因為在還沒有買賣行為發生前，Toyota就必須為消費者進行個人定位的服務，為消費者定位屬於消費者的產品，甚至在產品銷售之後，服務更是往前邁進了一大步，你不再只是製造商的消費者而以，甚至是貴賓般的緊密而深層的關係，這些種種服務所造成的印象，進而建立的深層關係或是品牌形象都是企業成功的因素，整合行銷重視的不只是單純行銷工具的組合運用，而是必須更深一層的品牌建立與印象維持，唯有這些才能造成如管先生所說的，傳播是一種加深印象的過程，它很重要，沒有傳播工具的組合，企業無法將訊息傳達出去，但是它不是唯一影響消費者的因素，消費者的消費行為來自於對品牌的忠誠度與信任度，只有透過所有人的整合與努力，才有可能達到行銷的目的。

但是同時我們也發現在Toyota的阻礙點訪問中，品牌的年輕化與企劃案的執行有時現實面來的更令人無法預估，這也是研究前所始料未及的，在企劃案的執行中，李啟旭先生提及，「業務就是公司有什麼車就賣什麼車，如果公司有什麼現車，你不去賣，反而去賣那種沒有現車的，這樣那台現車就變成載庫了啊！汽車公司總是要賣車出去啊！有什麼現車就賣什麼車，這樣公司才能有辦法運轉啊！」，李啟旭先生說道，這就是現實面與學術界所無法吻合之處，整合行銷是被大家贊同的，但是市場有市場的需求，若是行有餘力之時，當然會去實行，但是市場的需求有時是超越想像中的複雜與困難。至於在品牌年輕化中，李啟旭先生也提及，「以前TOYOTA的顧客流失的很嚴重，尤其是年輕族群，對一個品牌的永續經營，年輕的族群很重要」，也就正因為如此，品牌年輕化一直為Toyota現在所主打的信念，因為年輕族群逐漸的流失，顯示Toyota對產品的定位與市場區隔有所脫節，因此透過許多的市調與改革，成為Toyota在服務的信念後，最需思考一條未來的路。

肆、結論與建議

本文透過與與台北市Toyota總公司公關部主任、北台南營業所業務代表、中部潭子營業所所長以及高級專員，進行深度訪談後，我們可以發現Toyota汽車公司在對汽車進行銷售的行銷計畫，除了符合本研究架構參考Larry Percy的整合行銷傳播策略規劃模式後，自行定義的Toyota整合行銷的執行模式外，總共可以分成三步驟：

一、結論

(一)、汽車產品的定位與區隔

在整合行銷初始的理念中，確定行銷目標的市場和群眾是最重要也是行銷初部開始的關鍵，相對的Toyota汽車公司也不例外，Toyota汽車公司肩負著品牌年輕化的概念來進行產品的定位與售價，不同的是年輕有很多種：

「Wish走的是家庭式的年輕，Vios是走年輕人的spody年輕跟Altis也是、然後Camary是走成熟穩重型的年輕。」（管健元，訪談摘要，2004/12/8）

「年輕的族群很重要，之前TOYOTA的開發策略主打高級車，結果它的佔有率卻流失了不少，後來趕緊針對年輕的市場做開發。」（李啟旭，訪談摘要，2004/2/22）

同時Toyota汽車公司也針對汽車產品的造型來進行消費者的身分認定心理來定位與區分，因為對許多人而言，汽車是另外一種身分象徵的認定，因此Toyota汽車公司抓住消費者的心理，利用不同的產品符號和產品外觀來區隔市場：

「target users的選擇，因為生活屬性、團體大小不一樣，所以Vios是屬於小車，Altis是屬於小型車跟中型房車之間的，但是Wish跟Camry就是屬於比較大型的車子了，訴求的對象也不一樣，買Camry的人就一定是中高階主管，因為這個車子作出來的那種氣派，那感覺還有舒適性、寧靜度，還有它的價格帶，它就是針對這群消費者所做的設定，那不會有一個剛入社會、就是剛退伍的年輕人。」（管健元，訪談摘要，2004/12/8）

因為不同方式的定位，Toyota汽車公司強調以定價來作為市場區隔，重視「一分錢一分貨，使用者付費」的觀念，因應消費者不同的需求，為消費者量身打造屬於自己的商品配備，同時以務實的觀點誠實以對消費者，因為消費者使用者付費，必須讓消費者知道自己消費的商品優缺點、定位以及品質：

探討新產品在數位時代中的互動整合行銷策略：以Toyota Wish為例

「我們很務實的告訴你，因為你要花這麼多錢，買這個商品，總要告訴你這個商品的優點在什麼地方，如果這個優點，你能夠認同，你就會來買我的車子。」（管健元，訪談摘要，2004/12/8）

利用這些不同的定位與不同的定價來區分與吸引不同的消費族群，而不去利用其他方式來進行與其他競爭對手的抗衡方式，利用自己所進行的區隔市場來進行下一步的宣傳行為。

（二）、媒體行銷工具的組合

在進行區分銷售市場的區隔以後，Toyota汽車公司針對不同的銷售目標來進行不一樣的媒體組合，但是這裡值得注意的是，在整合行銷中強調媒體組合的運用，對Toyota汽車公司而言，本質上是贊同的，Toyota汽車公司也的確針對不同的銷售族群選擇不同的媒體宣傳，例如針對年輕一代的族群，同時也是Toyota品牌年輕化的使命，利用網路廣告、網路新聞、資料庫的運用、國際車展的展示、價格促銷活動方式等；同時也針對較為年長的消費者進行傳統電視、平面報章雜誌媒體以及無線廣播的運用：

「Toyota有兼負品牌形象年輕的一個使命，網路我們不會缺席，報紙稿是針對一般的上班族，他多多少少都會看報紙，事實上，如果以我們的角度來看，我現在寧可看電子報，也不會去看報紙，看電子報還比較快一點，可是還是有傳統的人在看傳統的媒體，只要有媒體存在，任何一個車商它都不會放過。」（管健元先生）

但是由於國情的不同，對Toyota汽車公司而言，這樣的觀念的確是可以贊同也被同意的，但是由於台灣的銷售市場不足以應付這樣的行銷模式，對Toyota汽車公司來說，整合行銷媒體的組合和運用是非常正確也的確是被受應用的，但是因為這樣的行銷方式須相當龐大資金，除非有相當足夠的利潤，否則是不划算的，因此在美國、日本等其他銷售市場非常大的國家，Toyota汽車公司的確有十足運用傳播媒體的組合，因為對Toyota汽車公司來說，台灣一年的銷售量僅有他國一個月的銷售量，依這樣的利潤來利用整合行銷傳播媒介的組合是十分不划算的，這樣的現象的確是本文在研究前，所未設想到的：

「我們同意，不同的目標市場做不同的行銷，但是台灣的幅員有限，它的

市場胃納量沒有辦法大到能夠有必要去做投資的事情，因為台灣再怎麼樣，台灣一年的販賣量是日本一個月的販賣量，台灣一年賣3、40萬台，日本一個月賣3、40萬台，因為你經濟規模的不一樣，沒有錯！在這樣的經濟規模市場裡面，我不能做到太多的直效行銷的話，那我可以把握的預算投資在這個好像亂槍打鳥一樣，我每一隻都打到，但是我知道我要打的鳥在哪一個族群裡，那我在那個方面投資的預算就會比較多。」（管健元，訪談摘要，2004/12/8）

因應台灣經濟規模與國情的不同，Toyota汽車公司在媒體組合的運用，是利用許多電子、平面媒體的組合，也就是利用亂槍打鳥的方式，將所有的媒體加以運用，只要有媒體，任何車廠便不會錯過，因為這樣的方式，導致台灣在整合行銷的組合，似乎是一種假象的整合行銷，這也是在做本文時所未預料的，因此而推論，在台灣有許多廠商對整合行銷的理念是贊同的，實際運用與執行在其他擁有廣大銷售市場的國家，在台灣僅是利用多種媒體的組合來吸引特定族群，而非真正利用所謂的整合行銷媒體組合觀念。

(三)、以「服務」、「品質」為本的品牌策略

最後的一部份－「服務」、「品質」，同時也是Toyota汽車公司創始者豐田佐吉在1930年去世時對公司所立下的承諾，因為Toyota汽車公司始終抱持著以顧客為主的服務態度，以及品質保證的品牌形象，同時這也是讓Toyota汽車經過近80年的營業而蒸蒸日上的不二法門，透過專業的服務與品質，不但讓既有消費者擁有重複購買的習慣；也讓潛在消費者擁有嘗試性購買的意願。

品牌的建立是整合性行銷的最終目的之一，因為品牌建立的成功與否，影響到未來企業產品在消費者的心中印象也同時影響產品自動的定位，因為這樣的品牌形象，讓企業或公司可以永續經營，與消費者間建立長久的忠誠度關係：

「一個產品的推銷成功，應該是多方面的，應該是多年的努力、經營品牌的效果、品牌所帶來的口碑。」（管健元，訪談摘要，2004/12/8）

「現在很重視CS，或是台灣現在很重視J. D. Power的調查評價，CS就是售後服務，品質要好除外，業務後面的那種售後服務變成很重要，車是服務的東西，除了業務要服務以外，還有服務系統，Toyota的服務系統比其他

探討新產品在數位時代中的互動整合行銷策略：以Toyota Wish為例

品牌還要健全，我們全省電腦連線，你只要將車牌號碼輸入，所以資料都可以調的出來，何時去保養、誰幫你做的、做了幾樣、花了多少錢等，都可以調電腦資料來得知，不會讓顧客花冤望錢，不會重複維修，這只有Toyota可以這樣，其他品牌是沒有辦法的。」(李啟旭，訪談摘要，2004/2/22)

「Toyota會賣這麼好，是整體品牌形象營造，為什麼在消費者心目中會這麼好？因為它商品品質做的很棒，一台車市2萬多個零件組合而成的，現在又講求國際分工。對協力廠商的要求很嚴，從零件開始就在做品質，所以Toyota在生產線上，它的良率最高，在生產線上組裝的時候，如果有人負責的區域，有哪個地方不妥當，它都可以把整條生產線停下來，直到解決那個地方，這樣生產線才能再繼續生產」(李啟旭，訪談摘要，2004/2/22)

而品牌的建立除了品質的長期保證以外，在有形的商品銷售之後，還必須有無形的商品，包含服務、活動與利益，在整合行銷模式中，銷售活動完成後接下來就是利用服務的無形活動來建立品牌、維持與消費者的忠誠度關係與企業的永續經營理念。

Toyota汽車公司強調服務為無時無刻，服務甚至在你尚未接觸商品之前，服務就已經開始了，因此服務的觀念一直是Toyota汽車公司所抱持的，不但在售後維修的服務、提醒保養的服務、新車發表的服務、交換經驗的服務甚至理財、親子關係、家庭關係等等，Toyota將消費者視為家族的部份，強調消費者得到的是全方面、完全的服務：

「我們除了對車子，對人售後服務，網站上有很多生活講座，我們把你當作客戶，因為你是我的客戶，我們提供你所有，你買了一部車子，但是得到所有的服務，我們有什麼東西就請你來參與，不是要你再買車，而是讓你去感受，生活週遭有什麼東西可以讓你感受，這個才叫服務，服務不是在車子壞掉去修才叫服務，服務是從還沒買車子開始，服務就產生了。」

(管健元，訪談摘要，2004/12/8)

因為Toyota汽車公司重視服務以及品質的態度，建立Toyota汽車公司歷久不衰的品牌形象以及與消費者間長期的忠誠度關係，才能擁有許多國家的銷售冠軍紀錄，Toyota強調通路、維修、促銷都是無時無刻，只要是人可以到的地方就有通路、維

修、促銷，服務與品牌必須是多年來耕耘的執行與維持，而非是靠廣告、促銷等等宣傳活動的，因為服務的概念與品質的實行，才能確保整合行銷的完整性，因為這些無形的活動，都是維持與既有消費者以及潛在消費者來進行嘗試或繼續購買的忠誠關係。

最後本文結論發現整合行銷是講求的是分工與合作，不像過去傳統行銷的英雄主義，沒有任何整合行銷是可以單獨個體去實行的，如同訪問中提及，

「台灣媒體就這麼多，如何運用媒體達到效果、如何從資料庫去找到target user，這才是問題核心所在，data大家會建，你建的data有沒有用、真實性有多高、可靠性有多高，然後你在做資料交換的比對過程中，才能產生比較接近事實的狀態，當資料出來以後，還必須要有非常好的partner，Toyota的8個經銷商，能夠貫徹企劃案去執行，分散到全省各地8個經銷商，去執行總代理企劃出來的企劃案，這不單是data要完整，如果沒有人去徹底執行命令的話，整個案子是不會成功的，所以整個企劃案切下來包含我們8個經銷商還有我們，大家很努力的去配合和泰的政策，然後融入到當地的文化，去做商品的推廣，最後呈現出來的數字事實，證明說我們的方向好像沒有錯！」（管健元，訪談摘要，2004/12/8）

Toyota汽車公司在進行整合行銷方面，不論是行銷目標的確立、行銷的整合、媒體的選擇、通路的運用、服務與品牌的建立等，各各都是極為重要的一環，環環相扣，但是這中間若是沒有完善的執行力，所有員工來配合策略執行，一切都是空談，但是我們也發現對Toyota汽車公司的整合行銷分析結果，不論是哪家公司都必須透過整合行銷的整合才能達到不同行銷目標的達成率，但是這些整合也必須整合國家國情、幅員大小等，不同的民族、文化、政治考量面，才能達到最完善的效果。

二、限制與建議

最後本文將對本研究的限制提出建議將來研究有關此方面的改善：

- (一)、本文雖然是透過深度訪談進行研究分析與探討，但是因為時間上的限制，僅與四位關係人進行深度訪談，並在訪問過程中才得知還有地方性企劃部，因此建議未來可與更多關係人，甚至高階層主管來進行訪談，以增加分析結果。
- (二)、本研究在探討後發現，整合行銷理念在台灣是被認同也是被推崇的，但畢竟

探討新產品在數位時代中的互動整合行銷策略：以Toyota Wish為例

台灣的市場、南北民俗風情、南北消費習性等，造成整合行銷的阻礙點，建議若行有餘力之時，可將國外的探討加入，以便比較。

- (三)、本文透過質化性的深度訪談來進行整合行銷的資料分析與套用，結論顯有不足之處，建議未來可以多增加量化資料補足研究結果。
- (四)、本文在分析整合行銷的結果與套用時，僅利用Larry Percy的IMC企劃模式，建議未來可以增加多個整合行銷理論與模式，以增加研究效度。
- (五)、本文在分析Toyota汽車公司的整合行銷，僅以媒體選擇、服務態度、市場區隔角度切入，似有不足之處，建議未來研究可在多幾個不同面向，例如國家國情、民族、文化等等。

參考文獻

- 王鎬、洪敏莉譯（2000）。**整合行銷傳播策略**。台北：遠流出版社。
- 李天任、藍莘譯（1996）。**大眾媒體研究**。（Wimmer, R. D., & Dominick, J. R., 1995）。台北：亞太圖書出版社。
- 李美華譯（1998）。**社會科學研究方法**。（Babbie, E., 1998）。台北：時英出版社。
- 黃振家譯（2003）。**大眾媒體研究**。（Roger D. Wimmer & Joseph R. Dominick, 2003）。台北：學富文化。
- 吳怡國、錢大慧、林建宏譯（1999）。**整合行銷傳播：21世紀企業決勝關鍵**。台北：滾石文化。
- 吳宜蓁、李素卿譯（1999）。**整合行銷傳播**。（Thorson, E., & Moore, J., 1999）台北：五南。
- 胡瑋珊譯（2002）。**聚合行銷大趨勢**。（Wind, J., Gunther, R.E., Mahajan, V., 2002）。台北：台灣培生教育出版社。
- 許安琪（2001）。**整合行銷傳播引論－全球化與在地化行銷大趨勢**。台北：學富文化。
- 陳立絃（2002）。**微型網站廣告與報紙廣告之意象認知比較研究－以汽車廣告為例**。國立雲林科技大學視覺傳達設計研究所碩士論文。
- 柳婷（1999）。**廣告與行銷**。台北：五南書局。
- 劉美琪（2000）。**當代廣告：概念與操作**。台北：學富文化。
- 曹偉玲（1999）。**整合行銷傳播在有線電視頻道的應用研究**。國立政治大學廣告研究所碩士論文。
- 劉康仁（2002）。**整合行銷傳播於網路大學之應用**，國立中山大學傳播管理研究所碩士論文。
- 鄭夙芬（2002）。**廣告主評選電視台執行整合行銷傳播之研究**。銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。
- Belch, G. E., & Belch, M.A. (1998). *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communication Perspective* (4th ed.). Boston, Mass.: Irwin/McGraw-Hill, c1998

探討新產品在數位時代中的互動整合行銷策略：以Toyota Wish為例

- Percy, L. (1997). *Strategies for implementing integrated marketing communications*. Lincolnwood, Ill. : NTC Business Books; Chicago, Ill. : American Marketing Association.
- Sirgy, M. J. (1998). *Integrated Marketing communications: A systems approach*. N. J. : Prentice Hall.
- Schultz, D. E. (1996). *Be careful picking data base for IMC effects*. Marketing News, March, 11 and March 14, 1996.
- Shaw, R. , & M. Stone (1990). *Database Marketing, Aldershot: Gower Publishing*.
- Thorson, Esther & Moores, Jeri (1996). *Integrated communication: synergy of persuasive voices*. Mahwah, N. J. : Lawrence Erlbaum Associates.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. (3rd ed), Newbury Park, Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Yahoo!汽車雜誌。 (<http://tw.autos.yahoo.com/>)

直營連鎖KTV公司關鍵才能評估模式 之建構及其應用

施憲棋、陳耀竹、丁一倫 *

《摘要》

本文旨在模糊環境中，為KTV產業建構一套關鍵才能評估模式。KTV業者在面臨產業競爭者眾多、市場趨於飽和等因素下，應如何掌握內部資源，發掘出獨特之關鍵才能，進而建構核心能力，以在市場上取得或維持競爭優勢，已成為當前主要課題。文中提供一套KTV業者關鍵才能評估決策模式，所應用之決策模式係結合模糊德菲法、平衡計分卡、層級分析法、模糊理論及多評準決策法等概念，求解此評估問題。

本研究首先參考文獻整理出評估準則，再針對台灣地區的KTV產業之實際參與決策或與其職務相關之主管人員及專業幕僚進行問卷訪查，篩選出19項準則，進而建構出KTV產業關鍵才能評估模式之層級結構。本研究分別利用層級分析法與模糊德菲法決定關鍵因子權重，並經由模糊多評準演算法則：該演算法則是根據三角形模糊數與語言變數兩個主要的觀念，作為評估準則之「重要性」與方案滿足各準則之「滿意度」評估之用。藉由層級整合得出各方案之綜合評價，並利用修正之Chang & Chen模糊數排序法求解出關鍵才能。

本研究以“好樂迪”為例，為所提出之評估模式進行實證應用，並探討其利弊，以供KTV產業實際決策參考之用。

關鍵字：KTV 關鍵才能 核心能力 模糊多評準決策 模糊數

* 施憲棋為銘傳大學傳播管理研究所研究生

* 陳耀竹為銘傳大學廣告學系系主任

* 丁一倫為稻江科技暨管理學院餐旅管理學系講師

壹、前言

近年來由於休閒生活的重視、集團連鎖模式跨入經營和品牌差異性切入KTV市場競爭環境內，在現今休閒、餐飲、育樂多元複合KTV產業經營模式中，休閒育樂事業需求大量提升，使得經營競爭環境日趨激烈，因此如何在激烈的環境中，找出經營成功核心關鍵才能，是當前競爭環境下首須重視的。因此業者在面臨產業競爭者眾多、市場趨於飽和等因素下，應如何掌握內部資源，發掘出獨特之關鍵才能，進而建構核心能力，以在市場上取得或維持競爭優勢，已成為當前主要課題。由於市場規模有限，且競爭者相當多，為達經濟規模，部份規模較大的廠商均進行上下游整合。

因此，在KTV業者面臨產業競爭者眾多、市場趨於飽和等因素下，其應如何掌握內部資源、調整其策略定位是相當重要的，而在對外作經營策略上之變動時，則必須優先掌握本身企業組織的關鍵才能。Grant (1991) 認為「資源」與「才能」是企業獲利績效的充分且必要之條件。Prahalad & Hamel (1990) 認為核心能力是企業競爭優勢的根本，是連結現有事業之基礎，亦為發展未來事業之引擎。Hafeez et al. (2002a) 認為「才能」是使用資源來執行任務及活動的技能，而資源則可分實體資產、智慧資產、文化資產三種，所謂的關鍵才能指的是企業獨特的才能。Hafeez et al. (2002b) 指出競爭優勢的取得是來自於核心能力，而核心能力則是指具有重新配置資源和重新組織工作慣例的能力，而這些能力來自企業的「關鍵才能」。且關鍵才能是透過績效衡量指標所評選出的重要才能。此外，Stalk et al. (1992) 認為企業的才能展現在其價值鏈上。故企業必須依價值鏈的構面來重新思考企業的才能要素。由此，KTV產業業者掌握其關鍵才能乃是未來的努力方向，故本研究便以建構KTV產業關鍵才能評估模式為探討之內容。

目前大部分關於企業的才能或是核心能力的研究大都是以定性方式來進行研究，忽略了定量的部分，故本研究擬以Kaplan & Norton (1992)平衡計分卡的概念，考量財務面及非財務面的衡量指標，意即包含量化及質化，來決定KTV產業的關鍵才能。但是在實務中，當決定企業的關鍵才能時，有些評估面向是屬於質性的，很難用精確的數值來表達，例如，在關鍵才能的研究中，我們常會說某家公司具有「非常高的市場佔有率」，則何謂「市場佔有率非常高的公司」？欲回答此問題時，不免對語言屬性「市場佔有率」與語言修飾語「高」與「非常」之所指而感到困惑。行銷上「市場佔有率KTV產業關鍵才能評估模式之建構及其應

用常經由市場資料計算而來，但市場資料會隨著空間、時間、衡量誤差，或不確定環境等因素，造成市場資料本質上傾向模糊的與不精確的。並且「非常高的市場佔有率」的「非常」其程度又是多少，另外，究竟多少算是「高」？很難以精確的數值加以認定，常涉及許多主觀與個人的判斷。故「非常高的市場佔有率」，其概念本質上是具有模糊性(fuzziness)，所謂模糊性是指「亦此亦彼性」(Chang&Chen,1994；Chen,2001；Chen,2002；陳耀竹、楊志弘、邱琪瑄，2001；陳耀竹、王俊崧，2002；陳耀竹、謝友甄，2002)。因此，本研究試圖應用模糊理論與層級分析法，為KTV產業建構一套關鍵才能的評估模式，並實際應用於KTV公司，找出其關鍵才能。此分析結果可視為提供探討該公司內部能力差距的標竿，進而作為該公司諸如功能發展、外包、專注化、多角化等對於新產品、新服務與新市場等管理決策參考之用。

貳、研究設計

一、觀念架構

本文乃利用模糊集合理論提供一個評估KTV產業的發展策略之演算法則(algorithm)，以圖1表示本研究之觀念架構。

在此觀念架構中，第一層為最終目標，希望能自替代方案中評選出最適合之；第二層為k個用以評估之準則；第三層為m個替代方案，在本研究中指的是KTV業者關鍵才能之選擇。

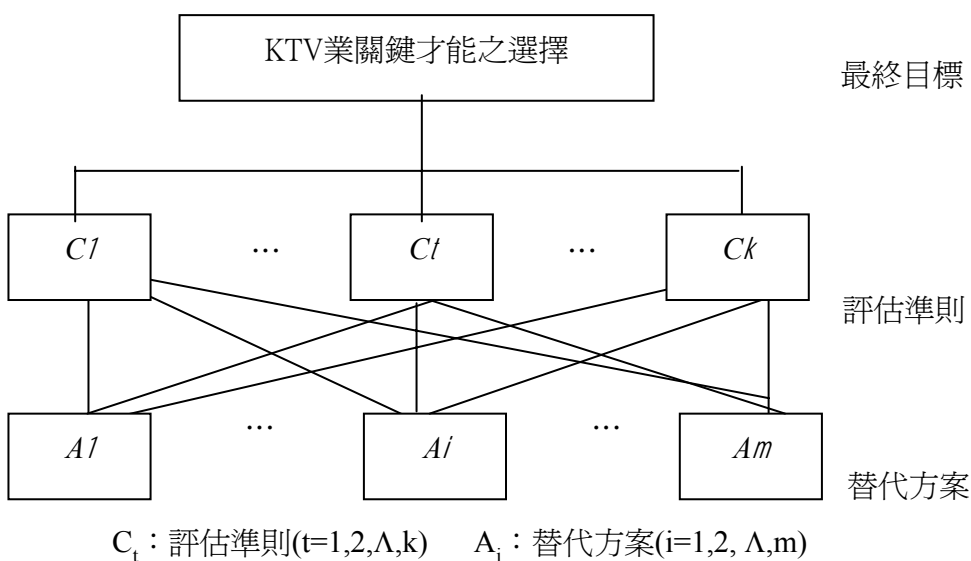


圖1.本研究之觀念架構

參、理論基礎與運算法則

一、因素分析

因素分析主要目的在於以較少的維數來表示原先的資料架構（黃俊英，1991）。本文利用共同因素分析，找出變數間不易辨認的潛在構面或構念，以建構文化創意產業發展策略之決策層級。

二、重要性分析

所有專家問卷回收後，運用模糊德菲法（fuzzy Delphi method）的觀念（徐村和，1998），找出專家群對於各項文化創意產業發展準則的重要性評估大小值、極大值、幾何平均數。又因為幾何平均數最能表現所有專家意見，故以幾何平均數為基礎，設定門檻值，篩選出在門檻值以上的因素予以保留，亦即篩選出重要性較高的影響因素。

三、層級分析法

層級分析法（analytic hierarchy process, AHP）主要應用在決策問題方面，目的是系統化處理複雜的決策問題（Saaty, 1980）。將不同層面層級分解後，以1-9尺度對各評估準則間相對權重做成對比較，計算各評估準則間權重，以提供決策者選擇適當方案（鄧振源、曾國雄，1989）。

鄧振源、曾國雄（1989）指出，利用AHP進行決策問題時，包括三個階段，分述如下：

第一階段：建立層級架構

層級雖無一定建構程序，但建構時最高層級為評估的最終目標，最低層級為替代方案，重要性相近的要素需儘量放在同一層級，層級內要素最好不超過7個且層級內各要素需獨立。

第二階段：各層級要素間權重計算此階段分成三步驟：

（一）建立成對比較矩陣

評估項目是在以上一層級評估項目為評估基準下，以名目尺度與同一層級內其他評估項目做成對比較。如表1所示。

表1.AHP評估尺度意義及說明

評估尺度	定義	說明
1	同等重要	兩比較方案的貢獻程度具同等重要性
3	稍重要	經驗與判斷稍微傾向喜好某一方案
5	頗重要	經驗與判斷強烈傾向喜好某一方案
7	極重要	實際顯示非常強烈傾向喜好某一方案
9	絕對重要	有足夠證據肯定絕對喜好某一方案
2,4,6,8	相鄰尺度之中間值	需要折衷值時

資料來源：鄭振源、曾國雄(1989)，頁12。

(二) 計算特徵值與特徵向量

將最大特徵值 (λ_{\max}) 所對應的特徵向量標準化後，即為各評估準則間的相對權重。本文以列、欄平均值的標準化來求取各評估準則 (n) 之權重。

(三) 一致性檢定

決策者前後判斷是否具有的一致性，以一致性指標 (consistency index, C.I.) 衡量。即

$$C.I. = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1)$$

C.I. = 0表示前後判斷完全具一致性，Saaty (1980) 建議C.I. ≤ 0.1為可容許的偏誤。

不同的n值下，會產生不同的數值，稱為隨機一致性指標 (random consistency index, R.I.)。即

$$R.I. = 1.98 (n^2) / n -$$

在相同n值的矩陣下，C.I.值與R.I.值的比率稱一致性比率 (consistency ratio, C.R.) (Taha,1997)，即

$$C.R. = C.I. / R.I.$$

若C.R. ≤ 0.1時，則矩陣的一致性程度令人滿意。

第三階段：整體層級權重計算

各層級要素間的權重計算後，再進行整體層級權重之計算。最後依各替代方案的權重，決定最終目標的最適替代方案。若為群體決策時，各替代方案的權重可加以整合。

Tam & Tummala (2001)認為層級分析法可以融入多位決策者意見，並在相衝突的目標下，得出一致性的決策結果。

四、模糊層級分析法

Buckley (1985)指出傳統層級分析法在使用上有些缺失，無法符合人們對多層級決策問題具有主觀、模糊、不精確之特性。Levary & Wan (1998)提及AHP並未考慮決策環境的不確定性，若能將不確定性的考量併入AHP模式，將會更有價值。

Lee et al. (2001) 回顧近年的研究，將AHP方法的缺失整理如下：

- 1、AHP主要應用於果斷的決策。
- 2、AHP產生不平衡的判斷尺度。
- 3、1至9的判斷尺度具有簡化的優點，但無法計算在判斷數字上的不確定性。
- 4、決策者主觀的判斷、選擇及偏好，對AHP方法有重大影響。

爲了要克服以上缺失，便將模糊邏輯引入至AHP的多準則決策上。Buckley (1985)首度提出模糊層級分析法(fuzzy analytic hierarchy process, FAHP)，將Saaty層級分析法成對比較值模糊化，以梯形模糊數表示準則間相對重要程度，並以幾何平均求得模糊權重。

五、模糊多評準決策法

多評準決策主要分成多目標決策(multi-objective decision making)與多屬性決策(multi-attribute decision making)二大領域(Zimmermann, 1996)；前者著重於連續型決策空間，主要處理多目標函數的數理規劃問題；後者處理間斷型決策空間的決策問題。本文利用模糊數與語言變數，屬於多屬性決策問題之討論，文中採用已設定好之語言值集，進行準則權重與方案適合度分析(陳耀竹，1994)。

語言變數(linguistic variables)的值又稱語言值(Zadeh, 1975, 1976)。語言值可利用模糊數近似推理其值(Dubois & Prade, 1978)。茲定義三角模糊數如下：

在實數域R上之三角形模糊數B，是指任意 $\chi \in R$ ，都指定了一個數 $\mu_B(\chi) \in [0, 1]$ ，且

$$\mu_B(\chi) = \begin{cases} (\chi-c)/(a-c), & c \leq \chi \leq a, \\ (\chi-b)/(a-b), & a \leq \chi \leq b, \dots\dots\dots (1) \\ 0, & \text{otherwise} \end{cases}$$

上式中 $-\infty < c < a < b < \infty$ 。三角形模糊數可表為 $B=(c, a, b)$ ，參數a具有最大之隸屬度，即 $\mu_B(a) = 1$ ，表示評估資料的最可能值，c與b分別表示評估資料可能的下、上界，c與b反映資料之模糊性。爲了計算效率與評分工作易於進行，本文之

模糊數皆採用正規三角形模糊數。

肆、評估關鍵才能之演算法則

多評準決策主要分成多目標決策(multi-objective decision making) 與多屬性決策(multi-attribute decision making) 二大領域(Zimmermann,1996);前者著重於連續型決策空間,主要處理多目標函數的數理規劃問題;後者處理間斷型決策空間的決策問題。本文利用模糊數與語言變數,著重於多屬性決策問題之討論,採用已設定好之語言值集,進行準則權重與方案滿意度分析。

本文模糊數,皆為正規三角形模糊數,故資料之最大隸屬度皆為1。本文利用模糊集合理論提供一個決定KTV產業關鍵才能(方案)的演算法則。本文之決定KTV產業關鍵才能之管理問題為:

設有n個評估者($D_j, j=1,2,n$), m個替代方案($A_i, i=1,2,\dots,m$), v個第一層關鍵評估準則(${}^1C_r, r=1,2,\dots,v$)與k個第二層篩選出的評估次準則(${}^2C_t, t=1,2,\dots,k$)。評估小組欲從m個替代方案中,選擇最佳的方案,以供資源配置參考。本問題可改寫為問題求解方式,問題求解之演算法則有六步驟,分述如下:
步驟1、成立決策小組,界定評估準則(1C_r 與 2C_t)與替代方案(A_i)。

利用重要性分析,建構出評估KTV產業關鍵才能之評估模式。

步驟2、選擇適當的偏好尺度。

就語言變數「重要性」與「滿意度」而言,本研究將採語言值或模糊數分別進行評估,評估者可利用已設定好的語言值集評分。採設定之語言值,各語言值與模糊數之對照尺度如表2所示。

步驟3、整合評估者的意見。

本研究以算術平均法進行評估者的意見整合。茲定義

$$S_{it} = \left[\begin{array}{c} 1 \\ - \\ n \end{array} \right] \otimes (S_{ir1} \oplus S_{ir2} \oplus \Lambda \oplus S_{ij} \oplus \Lambda \oplus S_{im}), \quad (2)$$

與

$${}^2W_t = \left[\begin{array}{c} 1 \\ - \\ n \end{array} \right] \otimes ({}^2W_{t1} \oplus {}^2W_{t2} \oplus \Lambda \oplus {}^2W_{tj} \oplus \Lambda \oplus {}^2W_{tm}), \quad (3)$$

上式中 S_{it} 為 2C_t 下 A_i 之平均模糊滿意評價, 2W_t 為 2C_t 之平均模糊重要性。因此,第i個方案 A_i 在 1C_r 下模糊適合指數 R_{ir} 可經由 S_{it} 與 2W_t 整合而得。以算術

平均法進行評估者的意見整合，則 R_{ir} 定義為：

$$R_{ir} = \left[\begin{array}{c} 1 \\ - \\ k \end{array} \right] \otimes [(S_{i1} \otimes^2 W_1) \oplus S_{i2} \otimes^2 W_2 \oplus \Lambda \oplus (S_{it} \oplus^2 W_t) \oplus \Lambda \oplus (S_{ik} \otimes^2 W_k)] \quad (4)$$

各評估者所給予之 S_{it} 與 $^2W_{tj}$ ，令 $S_{ij} = (q_{ij}, o_{ij}, p_{ij})$ 與 $^2W_{tj} = (c_{tj}, a_{tj}, b_{tj})$ ，

則 R_{ir} 可依下式近似求得：

$$R_{ir} \cong (Y_{ir}, Q_{ir}, Z_{ir}) \quad (5)$$

上式中，

$$Y_{ir} = \sum_{\substack{r=1 \\ t \in \Omega r}}^k q_{it} c_t / |\Omega r|, \quad Q_{ir} = \sum_{\substack{r=1 \\ t \in \Omega r}}^k o_{it} a_t / |\Omega r|, \quad Z_{ir} = \sum_{\substack{r=1 \\ t \in \Omega r}}^k p_{it} b_t / |\Omega r|, \quad q_{it} = \sum_{j=1}^n q_{ij} / n,$$

$$o_{it} = \sum_{j=1}^n o_{ij} / n, \quad p_{it} = \sum_{j=1}^n p_{ij} / n, \quad c_t = \sum_{j=1}^n c_{tj} / n, \quad a_t = \sum_{j=1}^n a_{tj} / n, \quad b_t = \sum_{j=1}^n b_{tj} / n; \quad |\Omega r|$$

為所有和 1C_r 有關之 2C_t 的個數, $i=1,2,K,m, t=1,2,K,k, j=1,2,K,n, r=1,2,K,v$ 。

表 2：語言值與三角形模糊數對照表

語言值	三角形模糊數
非常不滿意(VP) 非常不重要(VL)	(0, 0, 0.25)
不滿意(P) 不重要(L)	(0, 0.25, 0.5)
不確定(F) 普通(M)	(0.25, 0.5, 0.75)
滿意(G) 重要(H)	(0.5, 0.75, 1)
非常滿意(VG) 非常重要(VH)	(0.75, 1, 1)
V=Very, P=Poor, F=Fair, G=Good, VG=Very Good ; VL=Very Low, L=Low, M=Moderate, H=High, VH=Very High.	

資料來源：陳耀竹(1994)，49頁。

步驟4、層級間之整合。

$${}^1W_r = (e_r, f_r, g_r)$$

上式中， $e_r = \min_j \{ {}^1W_{jr} \}$ ，

$$g_r = \max_j \{ {}^1W_{jr} \}$$

$$f_r = \left[\prod_{j=1}^n {}^1W_{jr} \right]^{1/n}, r=1,2,\dots,v, j \text{ 表決策者。} \quad (6)$$

${}^1W_{jr}$ 代表第 j 個評估者賦予評估準則 1C_n 之權重。

令 F_i 表示 i 方案的綜合評價，則經層級整合後， F_i 可由下式求得：

$$F_i = (R_{i1} \otimes {}^1W_1 \oplus R_{i2} \otimes {}^1W_2 \oplus \Lambda \oplus R_{iv} \otimes {}^1W_v \oplus \Lambda \oplus R_{iv} \otimes {}^1W_v) \\ \cong (Y_i, Q_i, Z_i) \quad (7)$$

上式中， $Y_i = \sum_{r=1}^v Y_{ir} e_r$ ， $Q_i = \sum_{r=1}^v Q_{ir} f_r$ ， $Z_i = \sum_{r=1}^v Z_{ir} g_r$ 。

步驟5、計算模糊適合指數之排序值。

利用模糊數之排序法，求出各方案之優先順序，以供決策參考之用。模糊數排序法有很多，可參閱Chen & Hwang (1992)，本文採用Chang & Chen (1994)的方法進行排序。此方法之優點，可直接從資料本身求得決策者之態度，而其他的方法常在資料輸出階段，再給予決策者之樂、悲觀值，如此可能會影響決策之品質。依Chang & Chen (1994)方法，吾人可定義群體評估者之樂、悲觀指數 β 為：

$$\beta = \left[\frac{\sum_{t=1}^k \sum_{j=1}^n (a_{tj} - c_{tj}) / (b_{tj} - c_{tj}) + \sum_{i=1}^m \sum_{t=1}^k \sum_{j=1}^n (o_{itj} - q_{itj}) / (p_{itj} - q_{itj}) + \sum_{r=1}^v (f_r - e_r) / (g_r - e_r)}{(k \times n + m \times k \times n + v)} \right] \quad (8)$$

上式中 β 為評估者對KTV產業發展的指標，反應出評估者之樂、悲觀指數。Chang & Chen (1994)的方法提供研究者由評估者評分資料決定 β 值，而不需要在系統外另行決定其值。 k 為第二層次準則 (${}^2C_t, t=1,2,\dots,k$) 的個數； v 為第一層準則 (${}^1C_r, r=1,2,\dots,v$) 的個數。因此，可由下式近似求得：

$$U_T(F_i) \cong \beta (Z_i - \chi_1) / (\chi_2 - \chi_1 - Q_i + Z_i) \\ + (1 - \beta) [1 - (\chi_2 - Y_i) / (\chi_2 - \chi_1 + Q_i - Y_i)] \quad (9)$$

上式中 β 如第(8)式所示 $\chi_1 = \min\{Y_1, Y_2, \dots, Y_m\}$ ， $\chi_2 = \max\{Z_1, Z_2, \dots, Z_m\}$ ， $i=1,2,\dots,m$ ； \min 表取最小值， \max 表取最大值。依第(9)式之排序結果，可求得各替代方案的優先順序。

步驟6、選擇最適方案。

依排序結果，該決策小組可求得在KTV產業的關鍵才能

伍、實例應用

本研究以人員調查訪問或電子郵寄問卷之方式，首先就平衡計分卡相關文獻回顧整理出4個構面下19項評選準則(Kaplan & Norton,1996；Olson& Slater,2002；Ritter,2003)，施測台灣從事KTV產業之決策人員或專業幕僚，目的在建構KTV產業關鍵才能評估模式之層級結構。問卷發放共85份，經扣除作答不完整或明顯無效之問卷後，得有效問卷82份，有效回收率達96.5%。問卷結果經過重要性分析之後，剔除低於門檻值的3個指標，篩選出專家群認為重要的19個衡量指標，並據以修正為本研究評估KTV產業關鍵才能之層級結構。

在決定實證公司的才能活動上，本研究從產業價值鏈來建構KTV產業才能，首先整理相關文獻，並參考業者的專家意見，發展出KTV產業的主要活動。由此發展本研究第二波問卷，施測於好樂迪集團之決策人員與專業幕僚，問卷共計回收6份，問卷結果經過重要性分析之後，剔除低於門檻值的才能，篩選出專家群認為重要的主要才能，並據以修正為本研究評估KTV產業關鍵才能之層級結構。

本研究經兩波重要性分析，來建構出KTV產業關鍵才能評估模式之層級結構，如圖1所示。第一層為總目標；第二層4個評估準則/關鍵因子；第三層為評估次準則(${}^2C_t, t=1,2,\dots,19$)，其中 2C_2 、 ${}^2C_{16}$ 、 ${}^2C_{22}$ 已刪除；第四層為替代方案。第四層替代方案經實務界之初步篩選後，以等才能為評選方案。

以下說明本文之演算流程。KTV產業關鍵才能評估模式之建構及其應用

第一步：成立決策小組，界定替代方案與評估準則。

茲以好樂迪集團6名部門主管，分別為 D_1 、 D_2 、 D_3 、 D_4 、 D_5 與 D_6 共6位，針對第二層之評估準則 1C_1 、 1C_2 、 1C_3 、 1C_4 ，利用層級分析法與模糊德菲法決定其權重，再就第三層之評估次準則，決定其重要性程度，以及各個替代方案對次準則的滿足程度。最後經層級整合後，利用模糊數之排序法找出關鍵才能。各評估準則及替代方案說明如下：

(一) 評估準則

1. 學習與成長面 1C_1 ：包括新產品市場接受度 2C_1 、競爭反應 2C_2 、在職訓練 2C_3 、等三項次準則。

2. 企業內部流程面¹C₂：包括作業循環時間²C₄、員工忠誠度²C₅、員工能力²C₆、員工生產力²C₇、企業文化²C₈等五項次準則。
3. 顧客面¹C₃：包括市場佔有率²C₉、服務標準作業流程²C₁₀、顧客滿意度²C₁₁、新顧客開發率²C₁₂、顧客回流率²C₁₃、形象與商譽²C₁₄、等六項次準則。
4. 財務面¹C₄：業積成長²C₁₅、獲利能力²C₁₆、營業淨利²C₁₇、整體財務目標達成度²C₁₈、每股盈餘²C₁₉、等五項次準則。

(二)替代方案好樂迪集團其價值鏈下的重要才能為本研究之替代方案,包括「餐飲」、「資訊管理」、「財會管理」、「影帶歌曲資料庫管理」、「公司形象塑造」、「營業管理」、「廣告宣傳」、「硬體設施品質控管」、「人員招募/訓練」、「客服」等10項替代方案。

第二步：選擇適當的偏好尺度。

語言變數「重要性」與「滿意度」之評等,如前節所述,本文決策者均利用已設定好的權重集 $W = \{VL, L, M, H, VH\}$ 與滿意度集 $S = \{VP, P, F, G, VG\}$ 進行評等工作。

第三步：整合決策者評價與計算模糊適合指數。

在本研究中,每位評估者之一致性比率皆小於10%,故其決斷之一致性程度可以接受。而6位評估者針對四個評估準則之成對比較,在經過標準化後,可得各評估者對評估準則之權重。由第(7)式以三角模糊數整合評估者意見後,以幾何平均求得各評估準則之模糊權重如表3所示。

表3：各項準則之模糊權重表

評估準則	準則名稱	模糊權重
¹ C ₁	學習成長	¹ W ₁ = (0.05,0.08259,0.1509)
¹ C ₂	企業內部流程	¹ W ₂ = (0.0675,0.09777,0.1509)
¹ C ₃	顧客	¹ W ₃ = (0.2549,0.3294,0.3908)
¹ C ₄	財務	¹ W ₄ = (0.3908,0.45801,0.5811)

各評估者對於替代方案滿意度與次準則重要性之數據,將之以第(2)式和第(3)式整合,利用第(5)式可得表4各評估準則下各替代方案之模糊數適合指數。整合各構面權重與各準則下各方案之模糊適合指數,由第(7)式可得表5各方案之模糊綜合評價。

表4：各項評估準則下各替代方案之模糊適合指數

各項才能	R _{ir}	
餐點	R ₁₁	(0.0725,0.02727,0.58625)
	R ₁₂	(0.06125,0.240625,0.520625)
	R ₁₃	(0.1255,0.373,0.677)
	R ₁₄	(0.09125,0.293333,0.562083)
資訊管理	R ₂₁	(0.12625,0.36675,0.70625)
	R ₂₂	(0.09625,0.315,0.62)
	R ₂₃	(0.087,0.342,0.677)
	R ₂₄	(0.0875,0.289583,0.56)
財會管理	R ₃₁	(0.06025,0.254375,0.5625)
	R ₃₂	(0.0575,0.23375,0.51125)
	R ₃₃	(0.0815,0.3115,0.51125)
	R ₃₄	(0.081667,0.279583,0.544833)
影帶歌曲資料庫管理	R ₄₁	(0.130625,0.380625,0.73625)
	R ₄₂	(0.14625,0.399375,0.731875)
	R ₄₃	(0.1285,0.3835,0.698)
	R ₄₄	(0.14875,0.382083,0.67875)
公司形象塑造	R ₅₁	(0.045625,0.2275,0.53125)
	R ₅₂	(0.091875,0.3075,0.61)
	R ₅₃	(0.1425,0.4,0.7125)
	R ₅₄	(0.124167,0.3429717,0.625833)
營業管理	R ₆₁	(0.1525,0.405625,0.76125)
	R ₆₂	(0.100625,0.3225,0.63)
	R ₆₃	(0.226,0.0535,0.859)
	R ₆₄	(0.13,0.352917,0.639167)
廣告宣傳	R ₇₁	(0.085,0.300625,0.6225)
	R ₇₂	(0.055625,0.24625,0.52875)
	R ₇₃	(0.1605,0.418,0.7215)
	R ₇₄	(0.0900833,0.292917,0.56088)
硬體設施品質控制	R ₈₁	(0.07,0.2825,0.6025)
	R ₈₂	(0.065,0.261875,0.549375)
	R ₈₃	(0.085,0.3175,0.617)
	R ₈₄	(0.099583,0.305833,0.577917)

(接下頁)

(續下頁)

人員招募/訓練	R ₉₁	(0.071875,0.284375,0.605)
	R ₉₂	(0.089375,0.301875,0.601875)
	R ₉₃	(0.09,0.3225,0.62)
	R ₉₄	(0.10625,0.31667,0.592917)
客服	R ₁₀₁	(0.120625,0.355,0.695)
	R ₁₀₂	(0.10125,0.31625,0.30625)
	R ₁₀₃	(0.123,0.3755,0.6865)
	R ₁₀₄	(0.10375,0.314167,0.592083)

表5：各項關鍵才能排序值

各項才能	模糊綜合評價
餐點	F ₁ ≐ (0.05826,0.2646,1.02498)
資訊管理	F ₂ ≐ (0.0647,0.2918,1.13899)
財會管理	F ₃ ≐ (0.05039,0.248,0.99047)
影帶歌曲資料庫管理	F ₄ ≐ (0.09724,0.3534,1.9017)
公司形象塑造	F ₅ ≐ (0.07233,0.2873,1.10123)
營業管理	F ₆ ≐ (0.09252,0.3741,1.24094)
廣告宣傳	F ₇ ≐ (0.06076,0.2754,1.05017)
硬體設施品質控制	F ₈ ≐ (0.05978,0.2713,1.05407)
人員招募/訓練	F ₉ ≐ (0.06533,0.2821,1.09787)
客服	F ₁₀ ≐ (0.07293,0.3041,1.16254)

第四步：計算各替代方案之排序值。

由第(8)式求得整體評估者之樂、悲觀指數 $\beta = 0.5059$ ，顯示群體決策者對風險承擔持樂觀態度。由第(9)式，可得各替代方案之排序值如表6所示。

表6：替代方案(各項才能)排序值

替代方案	餐點	資訊管理	財會管理	影帶歌曲資料庫管理	公司形象塑造	營業管理	廣告宣傳	硬體設施品質控制	人員招募/訓練	客服
排序值	0.3177	0.3431	0.3259	0.3871	0.3372	0.3781	0.3255	0.3243	0.3344	0.3512
排名	9	4	10	1	5	2	7	8	6	3

第五步：選擇最佳方案。

由排序值可知好樂迪公司之關鍵才能依序為「影帶歌曲資料庫管理」、「營業管理」、「客服」、「資訊管理」、「公司形象塑造」、「人員招募/訓練」、「廣告宣傳」、「硬體設施品質控管」、「餐點」、「財會管理」。故就個案公司而言，最佳關鍵才能為影帶歌曲資料庫管理。

陸、結論

本文旨在模糊環境下提供一套演算法則，以應用於決定KTV產業關鍵才能之問題。本文首先為處於環境競爭非常激烈下之KTV產業建構了評估關鍵才能之層級架構，包括4項準則與19項次準則，此外，本文以層級分析法決定層級架構第二層主要準則之權重，由於傳統層級分析法之缺失，本研究將層級分析法擴充至模糊環境中，以三角模糊數整合6位評估者意見，並以幾何平均求得模糊權重，並利用預設的語言值集，進行各次準則「重要性」與「滿意度」的評分，經由模糊多評準決策法整合決策群對於各才能之綜合評價，使在整合過程中，中介過渡信息能充分發揮作用，從而建構出一套決策模式。本文所採用之模糊數排序法優點，可由資料本身，直接推導出群體決策者之風險承擔態度值，即群體之樂、悲觀指數。文中發現，好樂迪之整體評估者之樂、悲觀指數 β ，呈現出一個樂觀的風險承擔態度。本文以好樂迪為代表性個案，選取6位部門主管進行調查訪問，進行評估模式之實證分析。結果顯示好樂迪認知最佳關鍵才能為影帶歌曲資料庫管理。本研究所採用之分析方法在目前KTV業者面臨產業競爭者眾多、市場趨於飽和等因素下，可作為發掘其獨特之關鍵才能，進而建構核心能力，以在市場上取得或維持競爭優勢等經營決策參考之用。

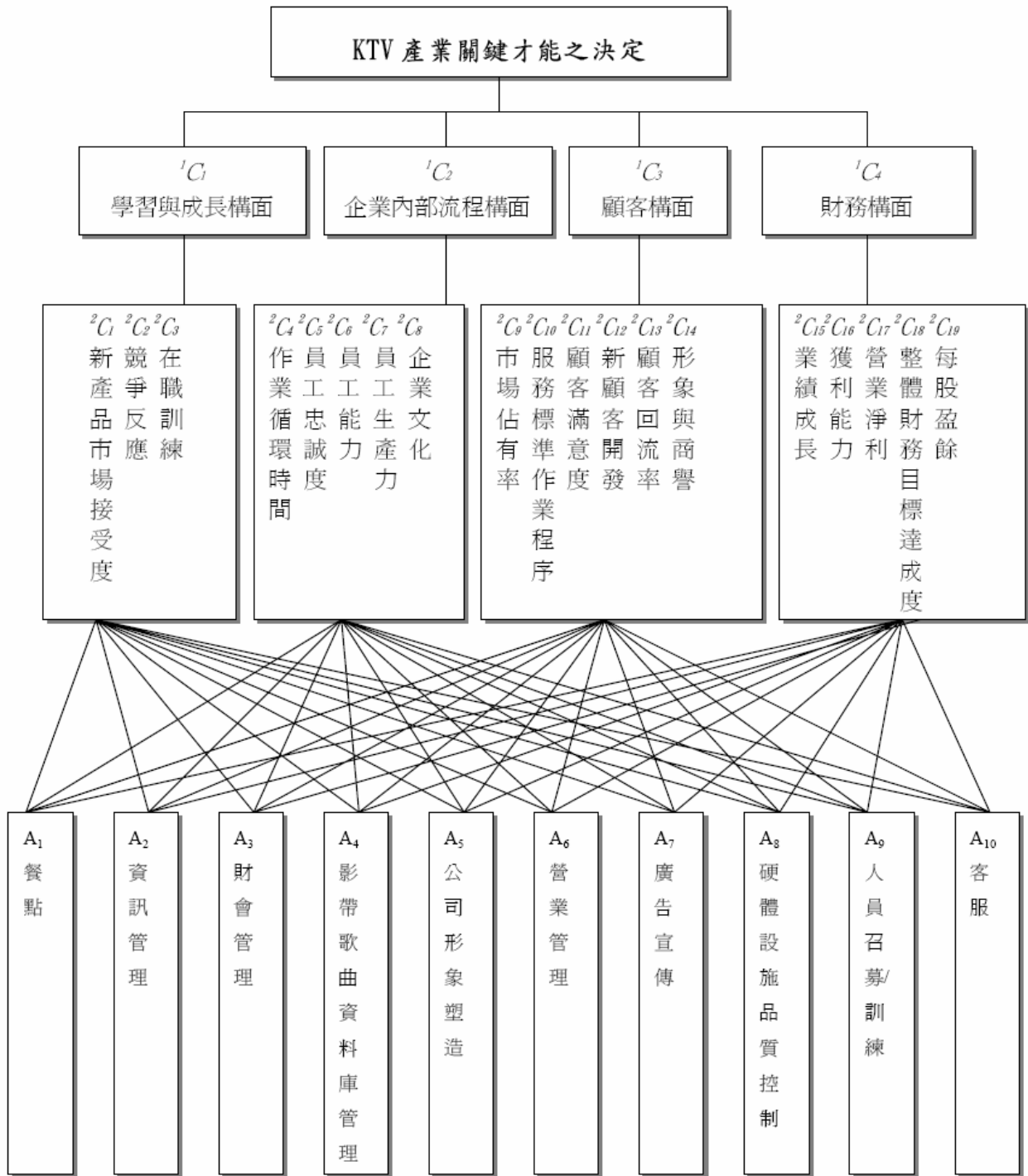


圖 2. KTV 產業關鍵才能評估模式之層級架構

參考文獻

- 徐村和(1998)。模糊德菲層級分析法，*模糊系統學刊*，第4卷第1期，頁59-72。
- 陳耀竹(1994)。一個模糊多評準決策方法之建構及其應用。國立交通大學管理科學研究所博士論文。
- 陳耀竹、王俊崧(2002)。台灣服務網路供應商評選應用軟體服務供應商策略聯盟夥伴之研究，*管理與系統*，第9卷2期，頁239-257。
- 陳耀竹、楊志弘、邱琪瑄(2001)。網路廣告媒體選擇之研究，*廣告學研究*，第16期，頁1-30。
- 陳耀竹、謝友甄(2002)。廣告主評選廣告代理商執行整合行銷傳播之研究，*廣告學研究*，第19期，頁55-87。
- 鄧振源、曾國雄(1989)。層級分析法(AHP)的內涵特性與應用(上)，*中國統計學報*，第27卷第6期，頁6-22。
- 顏廷勳(2003)。線上遊戲公司關鍵才能評估模式之建構及其應用，私立銘傳大學大眾傳播研究所碩士論文。
- 蘇淑華(2002)。連鎖加盟之緣起與未來發展趨勢之分析研究，大葉大學事業經營研究所碩士論。
- [Online] Available : [http:// www.netvalue.com/](http://www.netvalue.com/)
- 台灣連鎖暨加盟協會 : <http://www.tcfa.org.tw/>
- 好樂迪連鎖娛樂事業 : <http://www.holiday.com.tw/>
- 錢櫃全球娛樂網 : <http://www.cashbox.com.tw/>
- Buckley, J. J. (1985). Fuzzy hierarchical analysis. *Fuzzy sets and systems* , 17, 25-37.
- Chang, P. L. & Chen, Y. C. (1994) . A fuzzy multi-criteria decision making method for technology transfer strategy selection in biotechnology. *Fuzzy Sets and Systems*, 63, 131-139.
- Chen, S. J., & Hwang, C. L. (1992). Fuzzy Multiple Attribute Decision Making: *Methods and Applications*. New York: Springer-Verlag.
- Chen, Y. C. (2001). A study on the quality of credit granting in leasing: *Fuzzy set theory approach*. *Soft Computing*, 5(3), 229-236.

- Chen, Y. C. (2002). An application of fuzzy set theory to the external performance evaluation distribution centers in logistics. *Soft Computing*, 6(1), 64-70.
- Dubois, D., & Prade, H. (1978). Operations on fuzzy numbers. *International Journal of Systems Science*, 9(6), 613-626.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33, Spring, 114-135.
- Hafeez, K., Zhang, Y. B., & Malak, N. (2002a). Determining key capabilities of a firm using analytic hierarchy process. *International Journal of Production Economics*, 76(1), 39-51.
- Hafeez, K., Zhang, Y. B., & Malak, N. (2002b). Core competence for sustainable competitive advantage: A structure methodology for identifying core competence. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49(1), 28-35.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75.
- Levary, R., & Wan, K. (1998). A simulation approach for handling uncertainty in the analytic hierarchy process. *European Journal of Operational Research*, 106, 116-122.
- Lee, W. B., Lau, H., Liu, Z., & Tam, S. (2001). A fuzzy analytic hierarchy process approach in modular product design. *Expert Systems*, 18(1), 32-41.
- Olson, M. E., & Slater, F. S. (2002). The balanced scorecard, competitive strategy and performance. *Business Horizons*, May/June, 12-13.
- Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3) , 79-91.
- Ritter, M. (2003). The use of balanced scorecards in the strategic management of corporate communication. *Corporate Communications: An International Journal*. 8(1), 44-59
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. New York: McGraw Hill.

Stalk, G., Evans, P., & Shulman, L. E. (1992). Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, 70(2), 57-69.

Taha, H.A. (1997). *Operations Research* (6th ed.). New Jersey : Prentice-Hall.

Zadeh, L. A. (1975, 1976). The concept of a linguistic variable and its application to approximate reasoning. *Information Sciences*, 8,199-249(I); 8, pp301-357(II) ; 9,43-80(III).

Zimmermann, H. J. (1996). *Fuzzy Set Theory and Its Applications*, 3rd ed., Boston : Kluwer Academic Publishers.

Applying fuzzy multi-criteria decision method to the evaluation of the key capabilities of the KTV company in Taiwan

< Abstract >

The main purpose of this paper is to provide an algorithm for KTV company to determine the key capabilities under fuzzy environment. The fundamental concepts we have adopted include the fuzzy Delphi method, balanced scorecard, analytic hierarchy process, fuzzy set theory and multi-criteria decision-making method. With the literature review and the investigations of Taiwan KTV industry, we use the importance analysis to get the key factors. After condensing some criteria, we construct the hierarchical structure of determining key capabilities for KTV industry. The fuzzy Delphi method is integrated with the eigenvector method to form a set of pooled weights of the extracted criteria. The concepts of triangular fuzzy number and linguistic variables are used to assess the preference ratings of linguistic variables, ‘importance’ and ‘appropriateness’ . Through the hierarchy integration, we obtain the final scores of capabilities. Then we use a revised Chang and Chen’ s ranking method to rank the final scores and get the key capabilities to rank the final scores for making decision.

With Holiday company to be the practical case, it is discussed to see the possible advantages of the proposed method.

Key words: KTV industry, key capability, core competence, fuzzy multi-criteria decision making, fuzzy number

國內新聞網站核心能力與策略對顧客績效影響之研究：以中時電子報和聯合新聞網為例

王智立、江柳螢*

《摘要》

本研究旨在探討國內新聞網站核心能力和策略對顧客績效影響之研究，研究企業體為中時電子報和聯合新聞網。研究方法為量化與質化並行，第一、在質化研究方法方面，透過深度訪談瞭解企業的核心能力與策略，訪談對象則選擇中時電子報的高階主管。

第二、在量化研究方法方面，顧客績效的研究對象為新聞網站使用者，透過網路問卷來進行調查。在統計分析上，進行信效度分析、描述性統計、因素分析、多元迴歸等統計分析方法進行研究。

研究結果發現新聞網站的核心能力與策略對於顧客績效有顯著影響，因此，本研究結果，可以作為國內新聞網站在建構「核心能力」與「策略」上的參考依據，藉此達到更佳的顧客滿意與忠誠度。

關鍵字：核心能力、策略、顧客滿意度、顧客忠誠度

* 王智立為銘傳大學傳播管理研究所副教授

* 江柳螢為銘傳大學傳播管理研究所研究生

壹、緒論

以下介紹本研究背景與動機，和研究中將要探討的問題，以及為何進行本研究的目的。

一、研究背景與動機

在新聞媒體的發展上，引發一波全球性報業電子化運動熱潮，各家新聞媒體紛紛成立了新聞網站，例如，美國的「紐約時報」(<http://www.nytimes.com>)、「CNN 新聞網」(<http://www.cnn.com>)...等，來因應網際網路發展潮流。

根據研究機構Innovation International Media Consulting Group調查，美國與加拿大118家新聞網站中，已有64%收支平衡或開始盈利。(e天下雜誌，2003)。而國內的傳統新聞媒體，如中時報系、聯合報系也紛紛跟進全球化網際網路的趨勢，將其原有的新聞上網，嘗試將網路即時互動的特性運用在新聞報導上。(林鶴玲，2000)。

國內核心能力與策略的概念在傳播產業的運用，以觀念性的論述居多，實證研究顯得相當稀少，本研究希望藉由深度訪談，進一步瞭解國內專業新聞網站核心能力以及策略發展現況。此外，透過顧客端的績效評估，來界定國內新聞網站的核心能力與策略對閱聽人的滿意度、忠誠度的顧客績效影響，作為未來產業強化核心能力以及策略制訂的參考依據，因此，構成本研究的研究動機。

二、研究目的與問題

本節根據研究背景與動機，具體說明本研究目的與問題如下：

(一) 研究目的

1. 探討「中時電子報」和「聯合新聞網」的核心能力與網站經營策略為何。
2. 了解不同的核心能力與策略對新聞網站顧客績效(滿意度、忠誠度)的影響。
3. 提供未來相關研究者參考依據及業者在企業經營上核心能力與策略的建議。

(二) 研究問題

1. 「中時電子報」和「聯合新聞網」的讀者在人口統計上是否有差異？
2. 「中時電子報」和「聯合新聞網」的網站經營核心能力為何？
3. 「中時電子報」和「聯合新聞網」的網站經營策略為何？
4. 「中時電子報」和「聯合新聞網」的核心能力、策略對顧客績效(滿意度、忠

誠度) 是否有顯著影響?

貳、文獻探討

以下介紹與本研究主題相關的三大構面：核心能力、策略、顧客績效，其中顧客績效包括：顧客滿意度，以及顧客忠誠度。

一、核心能力 (Core competence)

核心能力的概念是從能力(capability)的獨特性(distinctive)逐漸形成，指的是組織由過去到現在所累積的知識學習效果，特別是結合不同技術(skill)及科技(technology)的能力，企業可依照本身的情況來設定核心競爭力的定義標準(Prahalad and Hamel,1990)。Grant (1991)認為核心能力主要是來自資源與能力，並且能衍生持久性競爭優勢(sustainable competitive advantage)。Schoemaker (1992)利用蘋果電腦個案做為說明，探討策略願景(strategic vision)與核心競爭力之關聯，並整理相關看法提出定義核心競爭力的四種觀點：洋蔥觀點(firm as an onion)、樹狀觀點(firm as a tree)、策略性資產觀點(strategic assets)，和關鍵成功因素(key success factors)四大觀點。

本研究對於核心能力的部分，採用Hamel(1994)市場接近能力、產品整合相關能力、功能相關能力三個構面來建構問卷。

二、策略 (Strategy)

Mintzberg (1987)指出策略是為組織應付外部環境的決策，是組織與環境之間的調和力量(mediating force)。Porter, M. E (1996)將策略界定為，應用不同的活動來為企業創造特殊及有價值的地位，並在競爭時作出取捨。綜合以上定義，策略主要內涵皆在強調企業在評估其所處內外環境、了解本身的優弱點後，所擬定的計畫，以指導企業經營方向，並對組織內部資源作最適配置，發展可持久的競爭優勢以建立獨特競爭力，使達成企業長期目標的一種方法。(吳思華，2000)

Michael Porter (1980)認為企業在面對五大競爭作用力時，有三種策略可讓企業超越產業內的其他公司，三種競爭策略分別是：成本領導策略、差異化策略、集中策略。本研究採用以上Porter競爭策略中的策略構面來設計研究問卷。

三、顧客績效 (Customer performance)

根據麥肯錫顧問公司於1999 到2000 間的對上百家網站進行資料分析，所發現

大部分電子商務網站績效的評估方法，多是紀錄網站流量變項，但可能造成網站吸引的訪客越多，公司損失越大，因為網站雖然可以成功吸引訪客，但卻很難讓訪客變成顧客，故麥肯錫公司認為網站的獲利應該建立在顧客長期所創造出來的效益上，減少吸引顧客的成本。

因此，本研究將顧客面績效定義為：「透過網站的觀察或消費者的了解，網站直接達成之的成效稱為直接相關績效。其中包含了網站滿意度、網站忠誠度。」本研究便針對這二項主要的構面進行探討。

(一) 顧客滿意度 (Customer satisfaction)

最早提出顧客滿意度的概念是Cardozo 在1965 年所提出的，認為好的顧客滿意會造成較佳的口碑，使得顧客或消費者接受其他種類的產品或增加購買意願。Kim (1990)將使用者滿意度的衡量的研究分成三類，第一類為由態度所產生的使用者滿意。第二類為由資訊品質所產生的使用者滿意。第三類為有用程度所產生的使用者品質。本研究顧客滿意度問卷是參考Kim (1990)來設計。

(二) 顧客忠誠度 (Customer loyalty)

顧客忠誠度對網站業者而言，乃是創造業者利潤有用的方法。Andreassen & Lindstad (1998)則認為顧客忠誠度是一種對公司、產品或服務的預期行為，其他含了服務合約的延續性、顧客再度光臨的可能性、顧客提供意見的可能性及顧客對公司有正面的口碑的可能性。

Smith(2001)認為網站顧客忠誠度的衡量，在於再次上站的顧客與網站上顧客間的互動，包括以下問題來衡量網站忠誠度：

- 1.顧客間隔多久上您的網站一次?
- 2.顧客每次上站後花多少時間瀏覽?
- 3.再上站顧客和只瀏覽一次的比率為何?
- 4.顧客是否有交易或者與網站互動?
- 5.顧客是否有向他人推薦該網站?

因此，本研究在建構網站忠誠度的變項上，將修改Smith (2001)對於網站忠誠度的衡量變項。

參、研究方法

本節是本論文進行實証分析時所使用的研究方法，內容包括：研究架構、研究假設、問卷建構、受訪對象，研究變數，和各變數的操作型定義。

一、研究架構

本研究架構以中時電子報和聯合新聞網的核心能力與策略作為自變數，顧客績效（顧客滿意度、顧客忠誠度）為應變數，以了解新聞網站的核心能力與策略對顧客績效的影響。本研究架構如圖3-1。

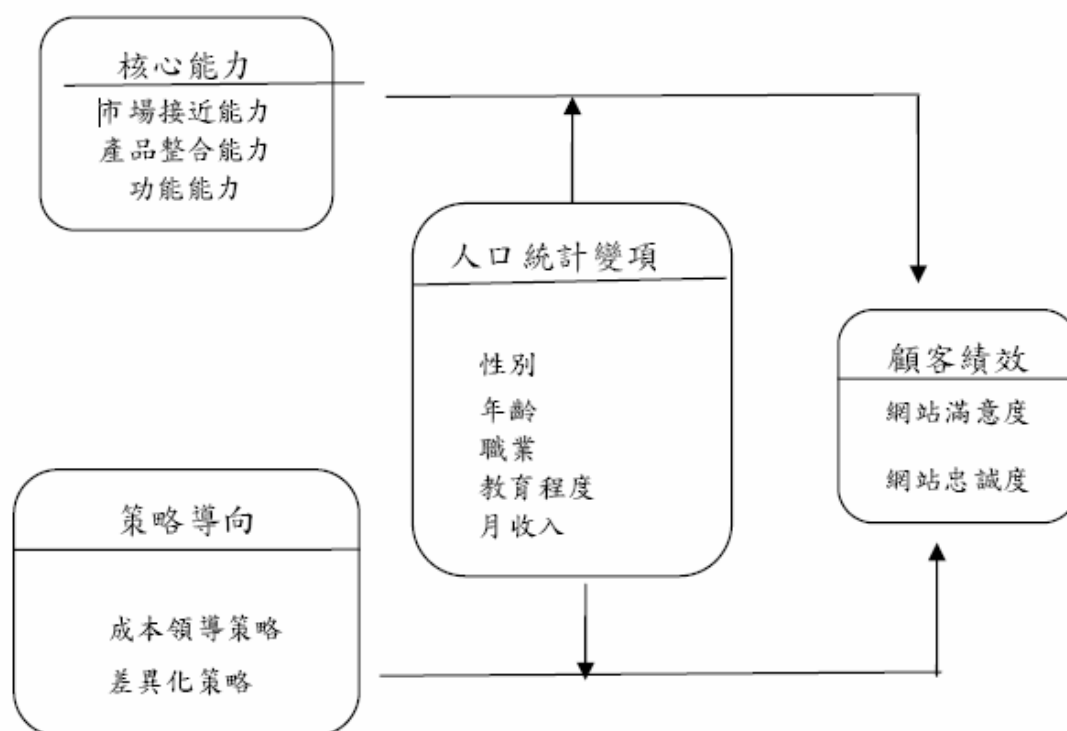


圖3-1 研究架構

二、研究假設

H1：新聞網站的核心能力對顧客滿意度有顯著的影響。

H2：新聞網站的核心能力對顧客忠誠度有顯著的影響。

H3：新聞網站的策略對顧客滿意度有顯著的影響。

H4：新聞網站的策略對顧客忠誠度有顯著的影響。

三、問卷建構與受訪對象

本研究為求客觀周全，採用「質化－深度訪談」研究與「量化－問卷調查法」並行的方式進行。

(一) 深度訪談

訪談對象：以中時和聯合兩家新聞網站，工作範圍涉及網站工作並對網站經營情形了解的高階主管為主，但僅有中時電子報的主管願意接受訪談。

□問卷設計：參考過去相關研究：黃麗華(2000)、洪淋貴(2003)來設計。

□訪談目的：瞭解中時與聯合的核心能力和策略的實務情況，以及目前新聞網站運作和績效情況。

(二) 問卷調查

調查對象：採網路問卷方式進行，填答者必須是使用過中時或是聯合新聞網站的讀者。

問卷設計：以Hamel(1994)、Porter(1980)、kim(1990)、Smith(2001)之構面作為依據，並參考訪談的結果來擬定問卷內容。

調查目的：瞭解新聞網站使用者，在網站的核心能力與策略實施下，對網站滿意度與忠誠度的評估。

四、變項與操作型定義

(一) 核心能力操作型定義與題項

本研究參考司徒達賢(民84)的16項重要核心資源，和Hamel(1994)，得到本研究之變數的操作型定義及衡量問項如下表3-1。

表3-1 核心能力之操作型定義及衡量問項

變數	操作型定義	衡量問項
核心能力	組織由過去到現在所累積的知識學習效果，將各種不同領域的技術加以整合的能力，並且提供顧客特定的效用與價值	1.我對該網站的品牌印象良好 2.我認為該網站是國內最具代表性的新聞網站 3.我在許多媒體上都可以看到該網站的宣傳 4.我認為該網站重視與使用者的互動 5.我認為該網站能夠即時更新新聞 6.我認為使用該網站搜尋新聞很方便 7.我認為該網站能提供多樣化的資訊搜尋服務 8.我認為該網站比起其他新聞網站擁有更豐富的資料庫

資料來源：本研究整理

(二) 策略操作型定義與題項

本研究的策略構面參考Porter (1980) 提出的競爭策略類型。得到本研究之變數的操作性定義及衡量問項如下表3-2。

表3-2 策略之操作型定義與衡量問項

變數	操作型定義	衡量問項
策略	評估環境、了解本身的優弱點後，擬定計畫以指導企業經營方向，並對組織內部資源作最適配置的一種方法	1.我認為該網站的新聞資料庫收費低廉 2.我認為該網站能提供大量且深度分析的新聞內容 3.我認為該網站的搜尋引擎功能比其他新聞網站強 4.我認為該網站的版面設計具有創意且美觀 5.我認為該網站是具有專業性、高品質的新聞網站 6.我認為該網站可以滿足喜歡娛樂性質的使用者 7.我認為該網站對新聞議題討論的觀點，符合我個人的偏好 8.我認為該網站與其他的新聞網站相比，該網站具有獨特的風格

資料來源：本研究整理

(三) 顧客滿意度操作型定義與題項

本研究參考Szymanski & Hise (2000)的問項，且依據本研究需要修改過後，得到本研究之變數的操作性定義及衡量問項如下表3-3。

表3-3 顧客滿意度之操作型定義與衡量問項

變數	操作型定義	衡量問項
顧客滿意度	網路顧客在購買商品或服務後，對其所接受到的利益，而產生之整體性態度	1.我使用該網站的經驗是愉快的 2.我認為在該網站可以找到我想要的新聞資訊 3.我認為該網站的資訊可以解決我生活上的問題 4.我認為該網站的內容讓我能跟上潮流 5.我認為使用該網站，有「獲得知識」的滿足感 6.我認為該網站瞭解我的需要 7.我喜歡該網站的整體內容編輯

資料來源：本研究整理

(四) 顧客忠誠度操作型定義與題項

本研究在建構網站忠誠度的變項上，將修改Smith (2001)、Srinivasan、Anderson & Ponnnavolu (2002)的問項，且依據本研究需要修改過後，得到本研究之變數的操作型定義及衡量問項如下表3-4。

表3-4 顧客忠誠度之操作型定義與衡量問項

變數	操作型定義	衡量問項
顧客忠誠度	網路顧客對於特定網路商店的偏好態度，以引發顧客的再購意願、向他人推薦的行為，並能夠有較高的價格容忍度	1.我認為該網站的資訊是值得信任的 2.查詢新聞時，我會優先選擇該新聞網站 3.我願意推薦該網站給周遭朋友 4.我願意在該網站註冊成為會員 5.我經常瀏覽該網站（約一天一次） 6.我喜歡參與該網站討論區的討論 7.我已經習慣了該網站提供的服務

資料來源：本研究整理

肆、資料分析

依據研究目的與假設驗證之需要，除了以次數分配 (Frequencies)、描述性統計 (Descriptives) 對各項資料之次數及百分比做統計外，另外，本論文資料分析採用了信度分析 (Reliability Analysis)、因素分析(Aactor Analysis)、多元迴歸分析 (Multiple Regression) ...等方法。

一、問卷回收

本研究之資料蒐集方式採用網路問卷調查法，將本研究問卷放置「My3Q」網路問卷系統，發放問卷的時間從2005年1月17日至2005年2月11日，回收問卷共251份，經篩選扣除無效問卷14份，有效問卷為237份。

二、信度分析 (Reliability Analysis)

中時的量表總 α 係數為0.9702，四個量表的Alpha係數分別是0.8771，0.9065，0.9345，0.8933，各構面的信度皆大於0.87；聯合的量表總 α 係數為0.9587，四個量表的Alpha係數分別是0.8475，0.8541，0.9166，0.8688，各構面因素之信度分析整理如下表4-1所示。

國內新聞網站核心能力與策略對顧客績效影響之研究：以中時電子報和聯合新聞網為例

中時與聯合的問卷之總信度值皆高於0.95以上，屬於高度可信；而各構面之信度值也都在0.84以上，可見本次測驗填答者回答的一致性相當高，因此本次問卷施測的信度是可接受的。

表4-1 中時和聯合問卷量表的信度

構面	中時 (Cronbach' s α)	聯合 (Cronbach' s α)
核心能力量表	0.8871	0.8475
策略量表	0.9065	0.8541
滿意度量表	0.9345	0.9166
忠誠度量表	0.8933	0.8688
總信度	0.9702	0.9587

資料來源：本研究整理

三、敘述性統計分析(Descriptives Analysis)

統計分析結果得知，在本研究所回收的有效樣本中，中時和聯合的人口統計結構十分相似，在性別上，男性（中時63.2%、聯合52.8%）所佔的比例略高於女性；在年齡分佈上，以21~30歲的使用者比例為最高（中時67.5%、聯合78%）；在教育程度方面，則是以大專院校的使用者為最多（中時50%、聯合50.4%），另外值得注意的是碩士學歷也有四成（中時39.5%、聯合44.7%）；收入方面則集中於二萬元以下（中時37.7%、聯合50.4%）；職業方面以學生居多（中時30.7%、聯合49.6%），每天上網時數，共有兩個集群，分別是2~5小時（中時26.3%、聯合35.8%），和5~8小時（中時22.8%、聯合33.3%）。

四、因素分析(Aactor Analysis)

（一）核心能力因素萃取

1.KMO檢定和Bartlett球面檢定

中時Kaiser-Meyer-Olkin值為0.860，聯合Kaiser-Meyer-Olkin值為0.877，K-M-O值皆大於0.5。而Bartlett球面檢定中時和聯合顯著性 <0.05 ，拒絕虛無假設，所以中時、聯合皆適合做因素分析。如下表4-2所示。

表4-2 Bartlett球面檢定

研究對象	近似卡方分配	自由度	顯著性
中時	424.691	28	0.000
聯合	345.452	28	0.000

資料來源：本研究整理

2. 核心能力之因素分析

研究者以因素分析法，從八題的核心能力來萃取因素，萃取時使用主成分分析法（Principal Factor Analysis），並以最大變異直交轉軸法（Varimax Orthogonal Rotations）做分析。綜合以上，中時和聯合分別得到三個特徵值（Eigenvalues）大於1之因素，累積解釋能力為72.74%、71.199%的解釋能力。命名如下表4-3。

表4-3 核心能力因素結構表

因素名稱	衡量變項		因素負荷量
中時	（因素1） 品牌與資訊性	9.我認為該網站比起其他新聞網站擁有更豐富的資料庫	0.822
		2.我對該網站的品牌印象良好	0.798
		5.我認為該網站重視與使用者的互動	0.741
	（因素2） 快速便利	6.我認為該網站能夠即時更新新聞	0.882
		7.我認為使用該網站搜尋新聞很方便	0.757
		8.我認為該網站能提供多樣化的資訊搜尋服務	0.556
	（因素3） 廣告與代表性	4.我在許多媒體上都可以看到該網站的宣傳	0.935
		3.我認為該網站是國內最具代表性的新聞網站	0.554

(接下頁)

(續上頁)

聯合	(因素1) 品牌與資訊性	2.我對該網站的品牌印象良好	0.862
		6.我認為該網站能夠即時更新新聞	0.760
		3.我認為該網站是國內最具代表性的新聞網站	0.758
		9.我認為該網站比起其他新聞網站擁有更豐富的資料庫	0.574
	(因素2) 快速便利	8.我認為該網站能提供多樣化的資訊搜尋服務	0.818
		7.我認為使用該網站搜尋新聞很方便	0.781
		5.我認為該網站重視與使用者的互動	0.478
(因素3) 廣告性	4.我在許多媒體上都可以看到該網站的宣傳	0.951	

資料來源：本研究整理

(二) 策略因素萃取

1.KMO檢定和Bartlett球面檢定

中時的Kaiser-Meyer-Olkin為0.883，聯合的Kaiser-Meyer-Olkin為0.831，K-M-O值皆大於0.5。而Bartlett球面檢定中時和聯合顯著性 < 0.05 ，拒絕虛無假設，所以中時、聯合皆適合做因素分析。如下表4-4所示

表4-4 Bartlett球面檢定

研究對象	近似卡方分配	自由度	顯著性
中時	563.475	28	0.000
聯合	390.656	28	0.000

資料來源：本研究整理

2.策略之因素分析

中時和聯合分別得到三個特徵值大於1之因素，累積解釋能力為81.095%、73.395%的解釋能力。命名如下表4-5。

表4-5 策略因素結構表

因素名稱	衡量變項	負荷量		
中時	(因素1) 差異化	17.我認為該網站與其他新聞網站相比，該網站有獨特的風格	0.809	
		14.我認為該網站是具有專業性、高品質的新聞網站	0.777	
		11.我認為該網站能提供大量且深度分析的新聞內容	0.716	
		12.我認為該網站的搜尋引擎功能比其他新聞網站強	0.679	
		13.我認為該網站的版面設計具有創意且美觀	0.675	
	(因素2) 價格與偏好	10.我認為該網站的新聞資料庫收費低價	0.893	
		16.我認為該網站對新聞議題討論的觀點，符合我個人的偏好	0.689	
	(因素3) 娛樂性	15.我認為該網站可以滿足喜歡娛樂性質的使用者	0.927	
	聯合	(因素1) 差異化	12.我認為該網站的搜尋引擎功能比其他新聞網站強	0.813
			14.我認為該網站是具有專業性、高品質的新聞網站	0.795
11.我認為該網站能提供大量且深度分析的新聞內容			0.794	
16.我認為該網站對新聞議題討論的觀點，符合我個人的偏好			0.678	
(因素2) 娛樂與設計		15.我認為該網站可以滿足喜歡娛樂性質的使用者	0.860	
		17.我認為該網站與其他新聞網站相比，該網站有獨特的風格	0.651	
		13.我認為該網站的版面設計具有創意且美觀	0.585	
(因素3) 價格		10.我認為該網站的新聞資料庫收費低價	0.917	

資料來源：本研究整理

(三) 顧客滿意度因素萃取

1. KMO檢定和Bartlett球面檢定

中時的Kaiser-Meyer-Olkin為0.903，聯合的Kaiser-Meyer-Olkin為0.932，K-M-O值皆

國內新聞網站核心能力與策略對顧客績效影響之研究：以中時電子報和聯合新聞網為例

大於0.5。而Bartlett球面檢定中時和聯合顯著性 <0.05 ，拒絕虛無假設，所以中時、聯合皆適合做因素分析。如下表4-6所示。

表4-6 Bartlett球面檢定

研究對象	近似卡方分配	自由度	顯著性
中時	626.320	21	0.000
聯合	508.253	21	0.000

資料來源：本研究整理

2.核心能力之因素分析

中時和聯合分別得到二個特徵值大於1之因素，累積解釋能力為80.637%、74.622%的解釋能力。命名如下表4-7。

表4-7 顧客滿意度因素結構表

因素名稱	衡量變項	因素負荷量	
中時	(因素1)情感	18.我使用該網站的經驗是愉快的	0.855
		24.我喜歡該網站的整體內容編輯	0.832
		22.我認為使用該網站有「獲得知識」的滿足感	0.806
		19.我認為在該網站可以找到我想要的新聞資訊	0.716
	(因素2)有用程度	20.我認為該網站資訊可以解決我生活上的問題	0.883
		21.我認為該網站的內容讓我能跟上潮流	0.806
23.我認為該網站瞭解我的需要		0.637	
聯合	(因素1)情感	18.我使用該網站的經驗是愉快的	0.828
		24.我喜歡該網站的整體內容編輯	0.800
		22.我認為使用該網站有「獲得知識」的滿足感	0.760
		21.我認為該網站的內容讓我能跟上潮流	0.634
	(因素2)有用程度	20.我認為該網站資訊可以解決我生活上的問題	0.894
		23.我認為該網站瞭解我的需要	0.685
		19.我認為在該網站可以找到我想要的新聞資訊	0.665

資料來源：本研究整理

(四) 顧客忠誠度因素萃取

1.KMO檢定和Bartlett球面檢定

中時的Kaiser-Meyer-Olkin為0.877，聯合的Kaiser-Meyer-Olkin為0.882，K-M-O值皆大於0.5。而Bartlett球面檢定中時和聯合顯著性 <0.05，拒絕虛無假設，所以中時、聯合皆適合做因素分析。如下表4-8所示。

表4-8 Bartlett球面檢定

研究對象	近似卡方分配	自由度	顯著性
中時	424.742	21	0.000
聯合	378.972	21	0.000

資料來源：本研究整理

2.顧客忠誠度之因素分析

中時和聯合分別得到二個特徵值大於1之因素，累積解釋能力為73.028%、68.592%的解釋能力。命名如下表4-9。

表4-9 顧客忠誠度因素結構表

因素名稱	衡量變項	因素負荷量	
中時	(因素1) 品牌信任	27.我願意推薦該網站給周遭朋友	0.869
		25.我認為該網站的資訊是值得信任的	0.824
		28.我願意在該網站註冊成為會員	0.810
		26.查詢新聞時，我會優先選擇該新聞網站	0.679
		30.我喜歡參與該網站討論區的討論	0.585
	(因素2) 網站黏著	29.我經常瀏覽該網站（至少一天一次）	0.878
	31.我已經習慣了該網站提供的服務	0.815	
聯合	(因素1) 品牌信任	25.我認為該網站的資訊是值得信任的	0.873
		26.查詢新聞時，我會優先選擇該新聞網站	0.752
		27.我願意推薦該網站給周遭朋友	0.712
		28.我願意在該網站註冊成為會員	0.704
	(因素2) 網站黏著	29.我經常瀏覽該網站（至少一天一次）	0.866
		31.我已經習慣了該網站提供的服務	0.765
	30.我喜歡參與該網站討論區的討論	0.558	

資料來源：本研究整理

五、迴歸分析 (Multiple Regression)

本研究是採用多元迴歸分析方法 (Multiple Regression) 中的強迫進入法 (Enter)。(邱皓政, 2004)。

(一) 核心能力對顧客滿意度的影響

1. 核心能力對「情感」滿意度構面的多元迴歸分析

中時的F值為31.931，顯著水準為 $0.000 < 0.05$ ，表示具有顯著性；聯合的F值為23.047，顯著水準為 $0.000 < 0.05$ ，表示具有顯著性，代表中時和聯合的核心能力來預測「情感」的滿意度是可以被接受的。

由下表4-10分析，可推演出：

中時的迴歸模式為 $Y = 1.159E-16 + 0.611X1 + 0.293X2 + 7.651E-02X3$

聯合的迴歸模式為 $Y = 1.893E-17 + 0.534X1 + 0.223X2 + 0.180X3$

在中時方面：「品牌與資訊性」、「快速便利」兩個變項有顯著性 ($P < 0.05$)，Beta值分別為0.611、0.293，代表中時的核心能力中的「品牌與資訊性」、「快速便利」，會對「情感滿意度」產生影響。如下表4-10所示。

在聯合方面：「品牌與資訊性」、「快速便利」、「廣告性」三個變項有顯著性 ($P < 0.05$)，Beta值分別為0.534、0.223、0.180，代表聯合的核心能力中的「品牌與資訊性」、「快速便利」、「廣告性」，會對「情感滿意度」產生影響。如下表4-10所示。

表4-10 核心能力對「情感」滿意度的多元迴歸分析

	因素	未標準化係數		標準化係數	t 值	Sig
		B	Std. Error	Beta		
中時	品牌與資訊性	0.611	0.070	0.611	8.771	0.000***
	快速便利	0.293	0.070	0.293	4.201	0.000***
	廣告與代表性	7.651E-02	0.070	0.077	1.098	0.275
聯合	品牌與資訊性	0.534	0.073	0.534	7.325	0.000***
	快速便利	0.223	0.073	0.223	3.061	0.003***
	廣告性	0.180	0.073	0.180	2.473	0.015**

註：*者表示 $p < 0.1$ ，**者表示 $p < 0.05$ ，***表示 $p < 0.01$

資料來源：本研究整理

2. 核心能力對「有用程度」滿意度構面的多元迴歸分析

中時的F值為16.983，顯著水準為 $0.000 < 0.05$ ，表示具有顯著性；聯合的F值為16.765，顯著水準為 $0.000 < 0.05$ ，表示具有顯著性，代表中時和聯合的核心能力來預測「有用程度」的滿意度是可以被接受的。

由下表4-10分析，可推演出：

中時的迴歸模式為 $Y = 1.473E-16 + 0.261X_1 + 0.373X_2 + 0.331X_3$

聯合的迴歸模式為 $Y = -2.728E-17 + 0.354X_1 + 0.393X_2 + 0.132X_3$

在中時方面：「品牌與資訊性」、「快速便利」、「廣告與代表性」三個變項有顯著性（ $P < 0.05$ ），Beta值分別為0.261、0.373、0.331，代表中時的核心能力中的「品牌與資訊性」、「快速便利」、「廣告與代表性」，會對「有用程度滿意度」產生影響。如下表4-11所示。

在聯合方面：「品牌與資訊性」、「快速便利」二個變項有顯著性（ $P < 0.05$ ），Beta值分別為0.354、0.393，代表聯合的核心能力中的「品牌與資訊性」、「快速便利」，會對「有用程度滿意度」產生影響。如下表4-11所示。

表4-11 核心能力對「有用程度」滿意度的多元迴歸分析

	因素	未標準化係數		標準化係數	t 值	Sig
		B	Std. Error	Beta		
中時	品牌與資訊性	0.261	0.079	0.261	3.317	0.000***
	快速便利	0.373	0.079	0.373	4.729	0.000***
	廣告與代表性	0.331	0.079	0.331	4.193	0.000***
聯合	品牌與資訊性	0.354	0.077	0.354	4.606	0.000***
	快速便利	0.393	0.077	0.393	5.112	0.000***
	廣告性	0.132	0.077	0.132	1.717	0.089*

註：*者表示 $p < 0.1$ ，**者表示 $p < 0.05$ ，***表示 $p < 0.01$

資料來源：本研究整理

（二）策略對顧客滿意度的影響

1. 策略對「情感」滿意度構面的多元迴歸分析

中時的F值為45.087，顯著水準為 $0.000 < 0.05$ ，表示具有顯著性；聯合的F值為42.866，顯著水準為 $0. < 0.05$ ，表示具有顯著性，代表中時和聯合的策略來預測「情感」的滿意度是可以被接受的。

由下表4-10分析，可推演出：中時的迴歸模式為 $Y = 1.236E-16 + 0.682X_1 + 0.292X_2 + 3.692E-02X_3$ 聯合的迴歸模式為 $Y = -1.186E-16 + 0.531X_1 + 0.480X_2 + -8.425E-02X_3$ 在中時方面：「差異化」、「價格與偏好」二個變項有顯著性（ $P < 0.05$ ），Beta值分別為0.682、0.292，代表中時的策略中的「差異化」、「價格與偏好」，會對「情感滿意度」產生影響。如下表4-12所示。 在聯合方面：「差異化」、「娛樂與設計」二個變項有顯著性（ $P < 0.05$ ），Beta值分別為0.531、0.480，代表聯合的策略中的「差異化」、「娛樂與設計」，會對「情感滿意度」產生影響。如下表4-12所示。

表4-12 策略對「情感」滿意度的多元迴歸分析

	因素	未標準化係數		標準化係數	t 值	Sig
		B	Std. Error	Beta		
中時	差異化	0.682	0.064	0.682	10.676	0.000***
	價格與偏好	0.292	0.064	0.292	4.578	0.000***
	娛樂性	3.692E-02	0.064	0.037	0.578	0.564
聯合	差異化	0.531	0.064	0.531	8.360	0.000***
	娛樂與設計	0.480	0.064	0.480	7.546	0.000***
	價格	-8.425E-02	0.064	-0.084	-1.326	0.187

註：*者表示p<0.1，**者表示p<0.05，***表示p<0.01

資料來源：本研究整理

2.策略對「有用程度」滿意度構面的多元迴歸分析

中時的F值為28.344，顯著水準為0.000<0.05，表示具有顯著性；聯合的F值為23.097，顯著水準為0.000<0.05，表示具有顯著性，代表中時和聯合的策略來預測「有用程度」的滿意度是可以被接受的。

由下表4 -10分析，可推演出：

中時的迴歸模式為 $Y = 1.934E-16 + 0.159X1 + 0.451X2 + 0.455X3$

聯合的迴歸模式為 $Y = -1.374E-16 + 0.459X1 + 0.276X2 + 0.284X3$

在中時方面：「差異化」、「價格與偏好」、「娛樂性」三個變項有顯著性(P<0.05)，Beta值分別為0.159、0.451、0.455，代表中時策略中的「差異化」、「價格與偏好」、「娛樂性」，會對「有用程度滿意度」產生影響。如下表4 -13所示。

在聯合方面：「差異化」、「娛樂與設計」、「價格」三個變項有顯著性(P<0.05)，Beta值分別為0.459、0.276、0.284，代表聯合策略中的「差異化」、「娛樂與設計」、「價格」，會對「有用程度滿意度」產生影響。如下表4 -13所示。

表4-13 策略對「有用程度」滿意度的多元迴歸分析

	因素	未標準化係數		標準化係數	t 值	Sig
		B	Std. Error	Beta		
中時	差異化	0.159	0.072	0.159	2.227	0.028**
	價格與偏好	0.451	0.072	0.451	6.294	0.000***
	娛樂性	0.455	0.072	0.455	6.361	0.000***
聯合	差異化	0.459	0.073	0.459	6.303	0.000***
	娛樂與設計	0.276	0.073	0.276	3.792	0.000***
	價格	0.284	0.073	0.284	3.898	0.000***

註：*者表示p<0.1，**者表示p<0.05，***表示p<0.01

資料來源：本研究整理

(三) 核心能力對顧客忠誠度的影響

1. 核心能力對「品牌信任」忠誠度構面的多元迴歸分析

中時的F值為33.334，顯著水準為 $0.000 < 0.05$ ，表示具有顯著性；聯合的F值為35.597，顯著水準為 $0. < 0.05$ ，表示具有顯著性，代表中時和聯合的核心能力來預測「品牌信任」的忠誠度是可以被接受的。

由下表4 -10分析，可推演出：

中時的迴歸模式為 $Y = 1.997E-16 + 0.541X_1 + 0.354X_2 + 0.240X_3$

聯合的迴歸模式為 $Y = 1.500E-16 + 0.516X_1 + 0.437X_2 + 0.124X_3$

在中時方面：「品牌與資訊性」、「快速便利」、「廣告與代表性」三個變項有顯著性（ $P < 0.05$ ），Beta值分別為0.542、0.354、0.240，代表中時的核心能力中的「品牌與資訊性」、「快速便利」、「廣告與代表性」，會對「品牌信任忠誠度」產生影響。如下表4 -14所示。

在聯合方面：「品牌與資訊性」、「快速便利」二個變項有顯著性（ $P < 0.05$ ），Beta值分別為0.516、0.437，代表聯合的核心能力中的「品牌與資訊性」、「快速便利」，會對「品牌信任忠誠度」產生影響。如下表4 -14所示。

表4-14 核心能力對「品牌信任」忠誠度的多元迴歸分析

	因素	未標準化係數		標準化係數	t 值	Sig
		B	Std. Error	Beta		
中時	品牌與資訊性	0.542	0.069	0.542	7.854	0.000***
	快速便利	0.354	0.069	0.354	5.123	0.000***
	廣告與代表性	0.240	0.069	0.240	3.474	0.001***
聯合	品牌與資訊性	0.516	0.067	0.516	7.757	0.000***
	快速便利	0.437	0.067	0.437	6.570	0.000***
	廣告性	0.124	0.067	0.124	1.856	0.066*

註：*者表示 $p < 0.1$ ，**者表示 $p < 0.05$ ，***表示 $p < 0.01$

資料來源：本研究整理

2. 核心能力對「網站黏著」滿意度構面的多元迴歸分析

中時的F值為7.910，顯著水準為 $0.000 < 0.05$ ，表示具有顯著性；聯合的F值為4.751，顯著水準為 $0. < 0.05$ ，表示具有顯著性，代表中時和聯合的核心能力來預測「網站黏著」的忠誠度是可以被接受的。

由下表4 -10分析，可推演出：

中時的迴歸模式為 $Y = -1.880E-16 + 0.316X_1 + 0.234X_2 + 0.151X_3$

聯合的迴歸模式為 $Y = 7.412E-17 + 0.231X_1 + 2.403E-02X_2 + 0.231X_3$

國內新聞網站核心能力與策略對顧客績效影響之研究：以中時電子報和聯合新聞網為例

在中時方面：「品牌與資訊性」、「快速便利」兩個變項有顯著性（ $P<0.05$ ），Beta值分別為0.316、0.234，代表中時的核心能力中的「品牌與資訊性」、「快速便利」，會對「網站黏著忠誠度」產生影響。如下表4-15所示。

在聯合方面：「品牌與資訊性」、「廣告性」二個變項有顯著性（ $P<0.05$ ），Beta值分別為0.231、2.663，代表聯合的核心能力中的「品牌與資訊性」、「廣告性」，會對「網站黏著忠誠度」產生影響。如下表4-15所示。

表4-15 核心能力對「網站黏著」滿意度的多元迴歸分析

	因素	未標準化係數		標準化係數	t 值	Sig
		B	Std. Error	Beta		
中時	品牌與資訊性	0.316	0.086	0.316	3.656	0.000***
	快速便利	0.234	0.086	0.234	2.708	0.008***
	廣告與代表性	0.151	0.086	0.151	1.741	0.084*
聯合	品牌與資訊性	0.231	0.087	0.231	2.661	0.009***
	快速便利	2.403E-02	0.087	0.024	0.277	0.728
	廣告性	0.231	0.087	0.231	2.663	0.009***

註：*者表示 $p<0.1$ ，**者表示 $p<0.05$ ，***表示 $p<0.01$

資料來源：本研究整理

（四）策略對顧客忠誠度的影響

1.策略對「品牌信任」忠誠度構面的多元迴歸分析

中時的F值為53.275，顯著水準為 $0.000<0.05$ ，表示具有顯著性；聯合的F值為49.329，顯著水準為 $0.<0.05$ ，表示具有顯著性，代表中時和聯合的策略來預測「品牌信任」的忠誠度是可以被接受的。

由下表4-10分析，可推演出：

中時的迴歸模式為 $Y = 2.507E-16 + 0.514X1 + 0.566X2 + 9.039E-02X3$

聯合的迴歸模式為 $Y = 4.408E-17 + 0.701X1 + 0.220X2 + 0.119X3$

在中時方面：「差異化」、「價格與偏好」二個變項有顯著性（ $P<0.05$ ），Beta值分別為8.437、9.298，代表中時的策略中的「差異化」、「價格與偏好」，會對「品牌信任忠誠度」產生影響。如下表4-16所示。

在聯合方面：「差異化」、「娛樂與設計」二個變項有顯著性（ $P<0.05$ ），Beta值分別為11.459、3.591，代表聯合的策略中的「差異化」、「娛樂與設計」，會對「品牌信任忠誠度」產生影響。如下表4-16所示。

表4-16 策略對「品牌信任」忠誠度的多元迴歸分析

	因素	未標準化係數		標準化係數	t 值	Sig
		B	Std. Error	Beta		
中時	差異化	0.514	0.061	0.514	8.437	0.000***
	價格與偏好	0.566	0.061	0.566	9.298	0.000***
	娛樂性	9.039E-02	0.061	0.090	1.485	0.140
聯合	差異化	0.701	0.061	0.701	11.459	0.000***
	娛樂與設計	0.220	0.061	0.220	3.591	0.000***
	價格	0.119	0.061	0.119	1.944	0.054*

註：*者表示 $p < 0.1$ ，**者表示 $p < 0.05$ ，***表示 $p < 0.01$

資料來源：本研究整理

五、新聞網站的「策略」對「顧客忠誠度」有顯著影響

1. 中時的「差異化」、「價格與偏好」；聯合的「差異化」、「娛樂與設計」，對「品牌信任忠誠度」有顯著影響。
2. 中時的「差異化」、「價格與偏好」、「娛樂性」；聯合的「娛樂與設計」，對「網站黏著度」有顯著影響。

過去國內針對核心能力與策略對績效的影響，多是進行企業內部的問卷調查法，例如：黃麗華（2000）、洪淋貴（2003），本研究參考過去相關研究，嘗試將顧客滿意度和忠誠度作為績效研究，得到結果證實核心能力與策略對顧客績效有顯著影響，因此，建議國內新聞網站業者應著重企業「核心能力」的累積與「策略」上的應用，以創造更高的顧客服務與績效。

參考書目

- e天下雜誌(2003)。新聞網站3大獲利法寶。
- 司徒達賢(1995)。策略管理。台北:遠流。44-57。
- 吳思華(2000)。策略九說。台北:臉譜文化,103-123。
- 林鶴玲(2000年2月28日)。網路新聞時代 不知讀者是誰，中國時報，第10版。
- 邱皓政(2004)。社會與行為科學的量化研究與統計分析。台北:五南。13-2~13-4。
- 洪淋貴(2003)。新聞網站資源.策略與績效之關聯性研究。銘傳大學傳播管理研究所在職專班碩士論文。
- 黃麗華(2000)。國內資訊電子廠商核心能力、成長策略與經營績效之研究。文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
- Andreassen, T. & Lindestad, B. (1998), Customer loyalty and complex services : The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying depress of service expertise, *International Journal of Service Industry Management*, 9(1), pp.7-23.
- Cardozo, R.N. (1965), An Experimental Study of Consumer Effort, Expectation and Satisfaction, *Journal of Marketing Research*, 2,pp.244-249.
- Hamel, G. (1994).the concept of core competence.*competence-based competition*, pp.11-33.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Kim, P. (1990), A Perspective on Brands, *Journal of Consumer Marketing*, 8, pp.20-30.
- Mintzberg, H. (1987), The strategy concept II: Another Look at why organizations need strategies, Berkeley, *California Management Review*, 30, fall, pp.25-32.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industry and Competitors*. New York: Free Press。
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*. Nov.-Dec., 61-78
- Schoemaker, P. J. H. (1992), How to link strategy vision to core capability, *Sloan Management Review*, 34, fall, pp.67-81.

Smith, E. R. (2001), Seven step to Building e-loyalty, *Medical marketing and Media Boca Raton*, 36, pp.94-102.

Srinivasan, Srini S., Rolph Anderson & Kishore Ponnaveolu (2002), Customer Loyalty in e-Commerce: an exploration of its antecedents and consequences, *Journal of Retailing*, 78, pp. 41-51.

Szymanski, D. M. & R. T. Hise (2000), E-Satisfaction: An Initial Examination, *Journal of Retailing*, 76(3), pp. 309-322.

The study of news website's core competence and strategy influence customer's performance - chinatimes and udnnews for example

<Abstract>

This research aims at probing into core competence and strategy of news website , and the influence of customer's performance . The enterprises of study are chinatimes and udnnews .

The research approach runs both of the quality for quantization . first, in quality research approach , understand the core competence and strategy of enterprises through depth interview, we will interview high-order executive of the chinatimes .

Second, in quantization research approach, the research object of customer's performance is the user of news website, carry on the investigation through the network question aire. In statistical analysis , we used the reliability analysis , descriptives , factor analysis , and regression .

The result of study is core competence and strategy of news website have influence on customer's performance , As the result , this study can refer the reference of core competence and strategy to build a news website, so that the news website can improve customer satisfaction and customer loyalty.

Key word : core competence , strategy , customer satisfaction , customer loyalty

東森電視台各部門的組織文化與企業再造關鍵成功因素的認知之關聯性研究

楊志弘、蘇詠茹*

《摘要》

媒體組織的工作環境不斷改變，改變了組織目標、人事配置以及工作流程。自1990年以來，隨著媒體產業結構的變遷，媒體企業再造(Business Reengineering)不只是產業界的重要行動，也是學術界研究的重要領域之一。媒體企業再造的關鍵成功因素(Key Success Factors)是學術界與實務界共同關心的議題，已有不少研究的結果(楊志弘，2004)。改變對於產業的成功競爭力是關鍵性的，然而，很少研究是針對大眾媒體組織的改變，對於單一媒體各部門的影響進行研究。本研究討論媒體的不同部門由於在工作性質上的差異，存在著不同的組織文化，而組織文化對媒體企業管理的實質運作，有著顯著的影響，因此，本研究將針對不同部門組織文化的差異，來分析企業再造關鍵成功因素認知的問題。

本研究以東森電視台為研究對象，探討組織文化與企業再造關鍵成功因素的認知，研究目的如下：

1. 分析東森電視台不同部門的組織文化的差異。
2. 分析東森電視台不同部門的企業再造關鍵成功因素認知的差異。
3. 分析組織文化與企業再造關鍵成功因素的認知的相關性。

研究結果顯示，東森電視台各部門的組織文化確實有顯著性差異，對於企業再造關鍵成功因素的認知也有顯著性差異，各部門的組織文化類型，確實

* 楊志弘為銘傳大學傳播學院院長

* 蘇詠茹為銘傳大學傳播管理研究所研究生

傳播管理學刊 第6卷，第2期，2005年7月

會影響企業再造關鍵成功因素的認知。本研究的貢獻在於，尋得各部門組織文化與企業再造關鍵成功因素認知的相關性，期能建立媒體各部門再造的準則，深植企業再造的成效於組織文化當中。

關鍵字：東森電視台 組織文化 企業再造 關鍵成功因素

壹、前言

媒體產業結構的變遷，改變了組織目標、人事配置以及工作流程，媒體需快速的調整以適應這個不斷變動的環境，因此，媒體企業組織的再造已是趨勢。改變對於產業的成功競爭力是關鍵性的，然而，很少研究是針對大眾媒體組織的改變，對單一媒體各部門的影響進行研究，這些影響對於媒體組織是重要，因為產品的品質是仰賴員工的能力及對組織的認同。

本研究是延續「台灣媒體企業再造關鍵成功因素之研究」(楊志弘，2004)，加入組織文化構面，以東森電視台當中的各部門為研究對象，了解組織文化是否會影響對企業再造關鍵成功因素的認知。楊志弘(2004)已將電視產業的關鍵成功因素整理出四個構面，包括人力資源、目標整合、資訊運用、領導決策等，本文延用其四個構面，目的為尋得適合部門的變革策略，將其深植於組織文化當中。

本研究選定東森電視台為研究對象，基於其組織由成立至今，進行過三次較大的變革，並且也反映在組織的架構的調整上。前身力霸友聯全線於民國80年7月成立時，當初只是一家跑帶公司（供應版權錄影帶在有線電視系統播映）。84年8月首次轉型，跨入衛星頻道經營；第二次轉型是在2000年跨媒體大手筆投資網路、報紙、廣播網，建構「四合一媒體平台」，並實施新聞大編輯台和業務整合行銷等資源整合策略；第三次轉型則是從2003年開始，藉由打造完成的媒體平台通路，提供新聞、娛樂內容和型錄購物，並將原始內容加值開發，經營商品和肖像授權，達到「一次生產、多元利用」，進而擴展為大媒體娛樂集團（如迪士尼、時代華納等國際巨擘）。

基於上述三次大的轉型期可知，東森電視台於「企業再造」反應於「組織調整」活動上，十分的頻繁，而東森電視台各部門在因應變革後的組織調整，適必會因應其部門功能及工作職掌的不同，發展出相異的組織文化，對於媒體企業再造關鍵成功因素的四大構面重要性認知也會有所不同，此為本研究選定東森電視台為研究對象的動機。

基於上述研究目的，本研究欲探討的研究問題如下：

1. 不同部門的組織文化是否有差異？
2. 不同組織文化的部門在企業再造關鍵成功因素的認知上是否有差異？

3. 組織文化是否會影響企業再造關鍵成功因素的認知？

貳、文獻探討

一、組織文化

組織文化是一種價值，組織成員與組織互動的規範，合適的組織文化可以讓員工有所認同，以達組織目標。本研究所採用的組織文化定義是指，組織文化所指涉的價值和信念，廣為員工所知，並可以用來進行決策制定或是評估結果，每個部門的價值觀和信念與其他部門有所差異。(Brown Andrew, 1992)。因此，東森電視台當中的各部門，因應組織目標的不同，而存在著相異的組織文化。

組織文化的分類相當多元，一般多是依據組織文化的內涵進行分類，分為內部、外部及發展導向；內部導向是指組織工作任務的特性和個人權力來源；外部導向是指企業體面對外部環境的態度；發展導向是指企業組織對變革的態度(Scholz, 1987)。本研究所採用的組織文化類型的分類方式，是採用發展導向的分類，將焦點著重於企業組織對變革的態度，以分析東森電視台各部門的組織文化類型。

本研究延續楊志弘(1998)的研究觀點，其量表採用Harris的組織文化量表，以組織成員溝通互動的角度來研究報社編輯部的組織文化類型。此量表的題項測量過台灣地區二十家報社編輯部的文化，因此可用來準確測量媒體各部門的組織文化(陳淑純, 1999)。本文延用分析東森電視各部門的組織文化，經因素分析後得出的四種組織文化如下：

1. 和諧支持型文化：組織工作氣氛開朗，同仁間人際關係和諧，彼此信賴且相互合作；組織對每個個人一視同仁，在工作上給予相當多自主，使各組都能分層負責，是一種擁有安全感的工作環境。
2. 積極創新型文化：組織的各項工作都以目標為導向，並主動積極推動工作，同時嘗試實行新觀念，而且經常鼓勵組織成員追求創新，以及時常思考工作上可能面臨的問題。
3. 科層體制型文化：組織的領導風格是逐層上報，不得越級，各單位工作處理程序相當明確與制度化，權責劃分清楚，一切依法行事。
4. 審慎壓力型文化：組織作風謹慎，成員時常感到壓力。

媒體是一獨特的產業，許多工作流程以及部門的文化，都是與一般的企業不同，因此本研究所採用的量表是已經實際在媒體施測過的，能較準確地劃分出本研究的個案—東森電視媒體當中個別部門的組織文化及特色。

本研究所觀察的組織文化，是觀察媒體在受限的特定環境當中，各部門因為目標的不同，如何讓組織在變革當中，考量部門本身的組織文化，並且調查各部門企業再造關鍵成功因素的認知，了解各部門在企業再造當中所重視的關鍵成功因素為何，才能訂定有效的變革策略，有所調整，順利運作，。

二、企業再造關鍵成功因素

現今瞬息萬變的環境，以及許多技術層面的推陳出新速度加快，這樣震盪的形勢提供了展開企業全面大變革的機會。企業再造在本質上是屬於組織變革，在變革當中，如何克服眾多因素，例如人力、物力、財力等各項資源的分配運用，以及組織設計還有員工的接受度等等，是企業再造必須解決的難題。學者依據不同的觀點而對企業改造有不同的定義，本研究所採用的定義為適合研究的主題：企業改造是對企業流程進行根本的思考以及徹底的翻新作業流程，目的在使現今衡量表現的關鍵因素—成本、品質、服務、速度等，能夠獲得具體的改善(Hammer & Champy，1993)。

而關鍵成功因素 (Key Success Factors, KSFs) 的字眼最早出現在Daniel D.Ronald(1961)所發表的「管理資訊危機」(Management Information Crisis)一文章中，關鍵成功因素 (Key Success Factor, KSF 或Critical Success Factor, CSF) 的定義是指在企業營運的過程中，部分關鍵因素或工作項目對於企業政策或系統的導入有正面影響效果，並可提升企業的競爭能力。

楊志弘 (2004) 在針對台灣媒體業面臨的市場改變下，進行媒體的企業再造之關鍵成功因素的研究。此研究針對了台灣報業以及電視產業進行個別分析，並分別針對主管以及員工之間的差異進行分析。表2-1的資料為電視媒體主管對於媒體企業再造關鍵成功因素的認知排序。由排序的前五名題項可知，台灣電視主管對於企業再造的目標，以及各部門的資源整合等關鍵成功因素，有高度的認知。因此本研究依此結果，進一步探討各部門的主管及員工，由於部門的目標不同，對於企業再造關鍵成功因素的認知會有所差異。

表2-1 台灣電視主管對KSFs重要性認知排序表

排序	題項	平均數
1	1.管理者的支持	6.72
2	5.具備清楚的企業改造方向與願景	6.46
3	7.企業再造應重視各部門的資源整合	6.40
4	6.向員工清楚說明任務以及企業再造的目標	6.36
5	2.領導者有裁決權	6.35
6	17.選用有能力的幹部推動再造	6.26
7	8.建立有效的溝通管道	6.26
8	18.再造成果必須與企業目標相連結	6.26
9	23.依市場接受度、顧客反應，調整產品內容與服務	6.16
10	10.執行者能提出創意性做法，並有能力在日常工作中執行	6.00
11	11.應建立獎賞制度，鼓勵員工創新和尋求新的解決方案	5.99
12	13.所發展的工作流程以公司整體利益做考量	5.97
13	26.強化員工內部在職訓練	5.93
14	25.使用資訊科技簡化工作流程	5.87
15	15.樹立標竿做為測量和激勵成果	5.77
16	28.充份結合人力資源與資訊系統	5.76
17	24.資訊科技是企業再造成功的關鍵	5.76
18	4.需要足夠軟硬體配合	5.72
19	3.企業再造是由上層推動	5.70
20	12.發展新工作流程	5.64
21	16.設定高績效目標	5.62
22	22.裁併調整組織結構	5.58
23	27.鼓勵員工外部進修	5.58
24	14.所發展的工作流程能被量化評估	5.56
25	19.研究其它公司在企業再造中成功或失敗的原因	5.41
26	9.採用已證實有效的變革管理方法	5.38
27	20.成立(強化)客戶服務中心	5.36
28	21.尋找外部顧問公司協助	4.54

資料來源：整理自楊志弘(2004)

另外針對東森企業再造的個案研究發現，東森電視台主管認為整體組織方向乃是東森電視台的導航器，再造的成果若未朝著組織整體目標方向前進，此再造方法就算是一種失敗的管理活動(蘇啓鴻，2004)。正由於媒體不同部門組織目標的不同，存在著組織文化的差異，所以本研究將針對東森電視台不同部門在組織文化的差異，探討企業再造關鍵成功因素的認知的差異(楊志弘，1998)，期能尋得再造的過

程當中，可以建立適合每一個部門的變革策略。

本研究依循楊志弘（2004）所歸納出電視媒體關鍵成功因素作為本研究所研究之題項，其將電視企業再造的成功關鍵因素分為四個構面，分別是：人力資源、目標整合、資訊運用、領導決策等四個主要構面(見表2-2)，以測量東森各部門高階主管、中低階主管及員工對其部門企業再造關鍵成功因素重要度認知，與其他部門是否有差異，而此差異是否受與員工所屬的部門的組織文化之影響，進一步探討之。

表2-2 企業再造關鍵成功因素構面題項

人力資源構面
<ol style="list-style-type: none"> 1. 採用已證實有效的變革管理方法 2. 應建立獎賞制度，鼓勵員工創新和尋求新的解決方案 3. 所發展的工作流程以公司整體利益做考量 4. 所發展的工作流程能被量化評估 5. 樹立標竿做為測量和激勵成果 6. 設定高績效目標 7. 研究其它公司在企業再造中成功或失敗的原因 8. 成立(強化)客戶服務中心 9. 尋找外部顧問公司協助 10. 裁併調整組織結構 11. 強化員工內部在職訓練 12. 鼓勵員工外部進修 13. 充份結合人力資源與資訊系統
目標整合構面
<ol style="list-style-type: none"> 14. 向員工清楚說明任務以及企業再造的目標 15. 企業再造應重視各部門的資源整合 16. 選用有能力的幹部推動再造 17. 建立有效的溝通管道 18. 依市場接受度、顧客反應，調整產品內容與服務 19. 再造成果必須與企業目標相連結 20. 執行者能提出創意性做法，並有能力在日常工作中執行
資訊運用構面
<ol style="list-style-type: none"> 21. 使用資訊科技簡化工作流程 22. 資訊科技是企業再造成功的關鍵 23. 需要足夠軟硬體配合 24. 具備清楚的企業改造方向與願景 25. 發展新工作流程
領導決策構面
<ol style="list-style-type: none"> 26. 領導者有裁決權 27. 管理者的支持 28. 企業再造是由上層推動

資料來源：本研究整理 (2005)

參、研究方法

一、研究架構與假設

(一)研究架構

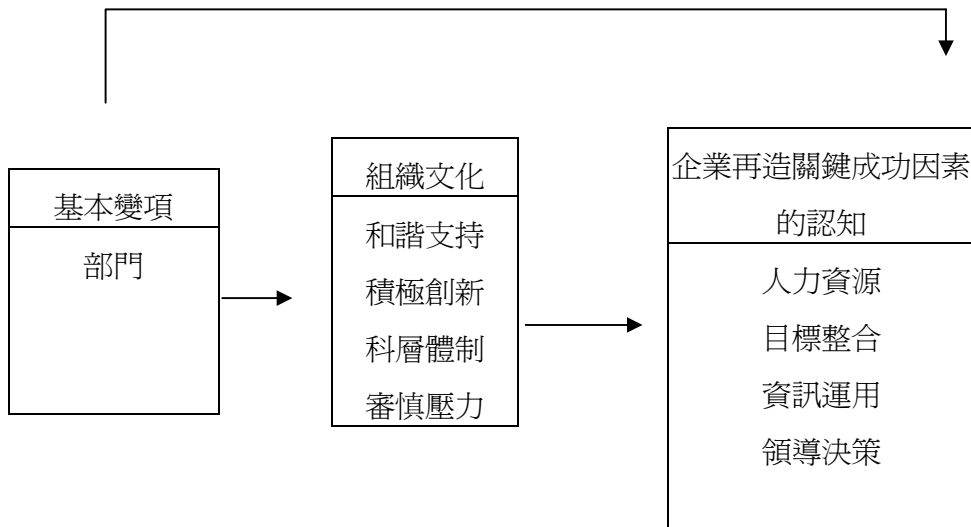


圖3-1 研究架構

本研究是延續「台灣媒體企業再造關鍵成功因素之研究」(楊志弘，2004)的研究結果，加入組織文化變項，以東森電視台當中的各部門為研究對象，了解此構面是否會影響對企業再造關鍵成功因素的認知，部門為自變項，以變異數分析測量各部門的組織文化的差異性、各部門對企業再造關鍵成功因素的認知的差異性，以及組織文化和企業再造關鍵成功因素認知的影響性。

(二)研究假設

假設1：東森電視台不同部門，在組織文化上有顯著差異。

假設2：東森電視台不同部門，在企業再造關鍵成功因素的認知上有顯著差異。

假設3：組織文化與企業再造關鍵成功因素的認知有顯著相關。

二、研究對象

東森電視台全體員工共1535人，本研究將東森電視台的組織依其業務性質分為新聞部、節目部、業務行銷部、工程製播部、行政管理部等五個部門(參見表3-1)。

表3-1 東森電視台部門合併表

合併為五大部門名稱別	人數
新聞部	606
節目部	274
業務行銷部	160
工程製播部	282
行政管理部	213
總計	1535

資料來源：本研究整理自東森人事事務部提供的資料(2004)。

本研究依各部門比例抽出300人，抽樣方式採立意抽樣法。研究方法使用問卷調查法，問卷包含三部份：

1. 組織文化量表(共21個題項)。
2. 媒體企業再造關鍵成功因素量表(共分為四個構面，28個題項)。
3. 人口統計變項、企業部門變項。

此份問卷為經過前測施測後的問卷，於2005年1月12日至1月21日進行正式問卷的發放，以紙本的形式，委託各部門負責人員發放給各部門的主管及員工，再逐一進行回收。高階主管抽10人，中低階主管抽30人，一般員工抽260人。本研究所認定的高階主管與中低階主管的定義見註1。1共計發放的問卷為300份，回收的有效問卷為264份，回收率達到88%。發放及回收的樣本依部門及職級別如表3-2所示：

表3-2 正式問卷之發放與回收

部門	樣本	樣本數				回收有效樣本數				有效樣本百分比
		高階主管	中低階主管	一般員工	小計	高階主管	中低階主管	一般員工	小計	
新聞部		2	9	60	71	2	9	50	61	85.9%
節目部		1	6	45	52	1	6	38	45	86.5%
業務行銷部		1	4	45	50	1	4	41	46	92.0%
工程製播部		1	6	55	62	1	6	52	59	95.2%
行政管理部		5	5	55	65	1	5	43	53	81.5%
總計		10	30	260	300	10	30	224	264	88.0%

資料來源：本研究整理 (2005)

三、問卷信度分析

本研究問卷分兩大部分，為組織文化與企業再造關鍵成功因素的認知。信度分析分別針對兩大量表進行分析，組織文化整體的Cronbach' s α 為0.9193，而企業再

造關鍵成功因素的認知之Cronbach' s α 為0.9109，此兩部分皆屬於高信度量表。

肆、資料分析與解釋

一、部門與組織文化類型之分析

依據表4-1資料顯示，東森的組織文化分為：「和諧支持型」、「積極創新型」、「科層體制型」、「審慎壓力型」四種類型。

表4-1 組織文化各類型題項分類表(量表信度Cronbach' s α =0.9193)

因素	題項	因素負荷量
和諧支持型	1.我認為本部門各單位都能依職權分層負責	.774
	2.我認為本部門重視同仁間人際關係的和諧	.786
	7.我認為本部門在工作上給予個人相當多的自主權	.735
	9.我認為在本部門裡很有安全感	.771
	11.我認為本部門的工作氣氛和諧融洽	.845
	13.我認為本部門同仁間都能相互合作	.828
	15.我認為本部門同仁間能彼此信賴	.844
	19.我認為本部門對每個人都一視同仁	.822
積極創新型	3.我認為本部門的各項工作都能以目標為導向，且達成目標	.808
	4.我認為本部門常能給予同仁鼓勵和獎勵	.833
	6.我認為本部門都能積極主動推動各項工作	.831
	14.我認為本部門只要認為是好的新觀念都會嘗試去做	.891
	20.我認為本部門很鼓勵同仁追求創新	.822
	21.我認為本部門常鼓勵同仁思考工作上可能面臨的問題	.872
科層體制型	5.我認為本部門的業務處理都相當明確	.784
	8.我認為本部門的各項職務都有明確的權責劃分	.739
	10.我認為本部門一切依制度行事	.796
	12.我認為本部門的各項工作都相當制度化	.843
	16.我認為本部門的領導作風是逐層上報，不得越級	.750
審慎壓力型	17.我認為本部門同仁經常感受到工作壓力	.871
	18.我認為本部門的作風謹慎，甚至保守	.708

資料來源：本研究整理 (2005)

依據表4-2資料顯示，五大部門的組織文化有顯著性差異：新聞部傾向「科層體制型」的組織文化；節目部、業務行銷部傾向「積極創新型」的組織文化；工程

製播部傾向「和諧支持型」的組織文化；行政管理部傾向「審慎壓力型」的組織文化。

此項結果驗證了假設1：東森電視台不同部門，在組織文化上有顯著差異。

表4-2 各部門的組織文化平均數差異比較表

	和諧支持	積極創新	科層體制	審慎壓力
新聞部	2.51	2.48	<u>5.79</u>	2.60
節目部	2.86	<u>5.69</u>	3.33	2.83
業務行銷部	2.78	<u>5.56</u>	2.85	2.87
工程製播部	<u>5.87</u>	2.73	2.82	2.97
行政管理部	2.92	2.68	2.73	<u>5.92</u>
顯著值	.000***	.000***	.000***	.000***

*P ≤ 0.05 **P ≤ 0.01 ***P ≤ 0.001

資料來源：本研究整理 (2005)

二、部門與企業再造關鍵成功因素的認知之分析

依循楊志弘（2004）所歸納出電視媒體關鍵成功因素作為本研究所研究之題項，電視企業再造關鍵成功因素的題項分為四個構面，包括人力資源、目標整合、資訊運用與領導決策。

依據表4-3資料顯示，新聞部傾向對「領導決策」構面的認知較強；節目部、業務行銷部傾向對「目標整合」構面的認知較強；工程製播部傾向對「人力資源」構面的認知較強；行政管理部傾向對「資訊運用」構面的認知較強。

此項結果驗證了假設2：東森電視台不同部門，在企業再造關鍵成功因素的認知上有顯著差異。

表4-3 各部門的企業再造關鍵成功因素的認知平均數差異比

	人力資源	目標整合	資訊運用	領導決策
新聞部	5.31	5.11	5.12	<u>6.26</u>
節目部	5.19	<u>6.12</u>	5.21	5.27
業務行銷部	3.51	<u>6.10</u>	2.99	3.99
工程製播部	<u>6.00</u>	3.03	2.76	3.51
行政管理部	3.76	3.92	<u>5.84</u>	4.32
顯著值	.000***	.000***	.000***	.000***

*P ≤ 0.05 **P ≤ 0.01 ***P ≤ 0.001

資料來源：本研究整理 (2005)

三、組織文化與企業再造關鍵成功因素的認知之分析

旨在分析組織文化與企業再造關鍵成功因素認知的關係，以企業再造關鍵成功因素的總體平均值為依變項，四種組織文化類型：和諧支持、積極創新、科層體制、審慎壓力等四個平均值為自變項，得出結果如表4-4所示：相關係數 $R=0.708$ 屬於高度相關，決定係數為 0.501 ，表示應用上述和諧支持、積極創新、科層體制、審慎壓力等四個組織文化類型的自變數，解釋企業再造關鍵成功因素的認知的解釋能力可以高達 50.1% 。根據組織文化四個預測變數，皆可解釋企業再造關鍵成功因素總變異的 50.1% 。F值為 66.071 ，顯著值為 0.000 小於 0.05 表示具有顯著性，亦即此模式採用上述四個自變數去預測企業再造關鍵成功因素的認知是可以被接受的。

表4-4 複迴歸模式摘要表

Model	R	R Square	F	Sig.
1	.708	.501	65.071	.000***

a. Predictors: (Constant), 審慎壓力, 和諧支持, 積極創新, 科層體制

b. Dependent Variable: 總KSF

* $P \leq 0.05$ ** $P \leq 0.01$ *** $P \leq 0.001$

資料來源：本研究整理 (2005)

依據表4-5資料顯示，經由強迫進入迴歸分析所得之多元迴歸方程式如下：

$$Y=4.456-0.110X1-3.934E-02X2+0.375X3-0.121X4$$

Y：企業再造關鍵成功因素

X1：和諧支持型文化

X2：積極創新型文化

X3：科層體制型文化

X4：審慎壓力型文化

依據表4-5的事後T檢定顯著值的數據可知，除了積極創新型的自變項未達顯著水準，其他類型的組織文化的確會影響其對企業再造關鍵成功因素的認知，驗證了假設3：組織文化與企業再造關鍵成功因素的認知有顯著相關。

表4-5 迴歸係數

Model	B	Beta	T	Sig.
1常數(Constant)	4.456		10.274	.000***
和諧支持	-.110	-.165	-2.942	.004*
積極創新	-3.934E-02	-.064	-1.100	.274
科層體制	.375	.549	8.871	.000***
審慎壓力	-.121	-.186	-3.339	.001**

* $P \leq 0.05$ ** $P \leq 0.01$ *** $P \leq 0.001$

資料來源：本研究整理 (2005)

伍、結論

本研究探討東森電視台的個案，藉此可以瞭解東森內部各部門的組織文化，於企業再造關鍵成功因素的重要性認知的差異。

許多企業進行再造時，無法徹底落實的原因之一，是由於忽視了原本的組織文化。本研究發現，不同部門的確存在著不同的組織文化，不同的組織文化對於企業再造關鍵成功因素的認知也有所不同。以下分別就三個研究發現，說明如下：

一、主要研究發現

(一) 東森電視台各部門組織文化有顯著性差異

1. 新聞部傾向「科層體制型」的組織文化：新聞部是東森電視台當中人數最多，編制最龐大的部門，新聞的製作、編採等都有一定嚴格的作業流程，因此，講究完整制度與層層的作業流程。
2. 節目部傾向「積極創新型」的組織文化：節目部講求製作節目的創新性，因此鼓勵員工追求創新，只要是好的新觀念都可以嘗試去做。
3. 業務行銷部傾向「積極創新型」的組織文化：業務行銷部是負責廣告業務及多項行銷組合，必須有其靈活性。各項工作皆以目標為導向，並且經常給予員工鼓勵和獎勵，積極主動推動各項工作。
4. 工程製播部傾向「和諧支持型」的組織文化：此部門在東森電視台當中是屬於支援性質的功能，必須配合節目部與新聞部的需求，支援人力及器材。因此部門當中相當重視員工間人際關係的和諧，彼此必須互相合作，依職權分層負責，才能配合支援其他部門。

5. 行政管理部傾向「審慎壓力型」的組織文化：行政管理部門包括了東森電視台的董事長室、人事、財政等各管理行政事務的單位，因此掌握了整個企業的大方向與決策權，因此部門的作風較謹慎，員工時常感到工作壓力。

(二) 東森電視台各部門的企業再造關鍵成功因素的認知有顯著性差異

1. 新聞部傾向對「領導決策」構面的認知較強：認為企業再造是由上層推動，並且仰賴於領導者的裁決權及管理者的支持。

2. 節目部傾向對「目標整合」構面的認知較強：認為企業再造成果必須與企業目標相連結，並且要向員工清楚說明任務以及企業再造的目標，選用有能力的幹部推動再造，建立有效的溝通管道。節目部認為依市場接受度、顧客反應來調整產品內容與服務，而執行者要能提出創意性做法，有能力在日常工作中執行等亦是所認知的再造要項。

3. 業務行銷部傾向對「目標整合」構面的認知較強：向員工清楚說明任務以及企業再造的目標，並且重視各部門的資源整合，選用有能力的幹部推動再造，並且建立溝通管道，依市場接受度、顧客反應來調整產品內容與服務，而執行者要能提出創意性做法，有能力在日常工作中執行等是所認知的再造要項。

4. 工程製播部傾向對「人力資源」構面的認知較強：其部門的工作性質具專業性與排他性，認為所發展的工作流程必須以公司整體利益做考量，強化員工內部在職進修與鼓勵員工外部進修，充份結合人力與資訊系統，上述要項即為工程製播部所認知的企業再造關鍵因素。

5. 行政管理部傾向對「資訊運用」構面的認知較強：認為必須使用資訊科技簡化工作流程，並且需要足夠的軟硬體配合，在具備清楚的企業改造方向與願景的前提下，發展新工作流程。

(三) 組織文化與企業再造關鍵成功因素有顯著相關性

研究結果發現，各部門的組織文化類型，確實會影響其對企業再造關鍵成功因素的認知。東森電視台各部門因為部門功能及工作職掌的相異，而發展出不同的組織文化。各部門相異的組織文化，進一步會影響部門在進行企業再造時，對企業再造關鍵成功因素的認知有所不同。

二、研究建議

本研究建議後續的研究可加入員工的組織承諾及工作績效兩個變項，進一步驗證部門的變革績效，使得研究更加完整。後續的研究可經由測量員工的組織承諾與工作績效的高低，以得知各部門在進行企業再造時，加入考量組織文化的因素後，所認知的企業再造關鍵成功因素，是否獲得員工的認同，並且能找出修正變革策的方向與做法，期能為媒體各部門的企業再造建立完善的準則。

參考文獻

- 林全洲 (2004)。聯合報企業再造關鍵成功因素之研究。銘傳傳管所碩士學位論文。
- 周旭華譯，科特等著(2000)。變革—哈佛商業評論。台北：天下文化。
- 陳淑純 (1999)。台灣報社所有權與編輯部組織文化、管理型態之比較研究。銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。
- 張彥清 (2004)。華視再造關鍵成功因素之研究。國立中山大學傳播管理研究所碩士論文。
- 楊志弘 (1998)。台灣地區報社組織文化與編輯部主管人格特質、管理型態之關聯性研究。87年國科會專題研究計畫(報告編號：NSC-87-2412-H-130-001)。1997年8月迄今。
- 楊志弘，(2004)。台灣媒體企業再造關鍵成功因素之研究。
- 蘇啓鴻 (2003)。東森電視台企業再造關鍵成功因素之研究。銘傳傳管所碩士學位論文。
- Brown Andrew.(1992).Organizational Culture—the Key to Effective Leadership and Organizational Development, *Leadership and Organization Development Journal*, 13(2), pp.3-6.
- Daniel,D.R.(1961).Management Information Crisis, *Harvard Business Review*, pp.111-121.
- Fons Trompenaars and Peter Woolliams(2003).A New Framework for Managing Change across Cultures.*Journal of Change Management*,.3(4), May, pp.361-375.
- George L. Daniels and C. Ann Hollifield.(2002).*Times of Turmoil: Short and Long Term Effects of Organizational Change on Newsroom Employees.Journalism & Mass Communicaton Quartely*, 79(3), Autumn, pp.661-680.
- Hammer ,M.& Champy, J.(1993). *Re-engineering he Corporation A Manifesto for Business Revolution* ,New York: Harper Business.
- Mavondo,Felix & Farrell,Mark.(2003).Cultural orientation : its relationship with market orientation,innovation and organizational performance,*Management Decision*,41:3.

pp.241-249.

Gade ,Peter.(2001) .*Organizational Change and Development* in the Newspaper Industry.
AEJMC conferencepapers.

Scholz, Christian.(1987).Corporate Culture and Strategy,the problem of strategic fit.*Long
Range Planning*,20:4,pp.78-87.

A Study of the Organizational Culture and perception on Key Success Factors of Business reengineering -A Case Study of ETTV

< Abstract >

Media organization environment constantly change, it changes organizational target, human resource management and work process. Since 1990, because of the change of media industry structure, media business reengineering is not only the important action in industry, it is also become one of the important research section in academia.

Agenda of media KSFs of business reengineering is interested by industry and academia, there are many research already (Dr.Yang,,Chih-Hung,2004). Change is the crucial of industry competition, but there are few research about change of media organization which influence departments. This research , we focus on various departments have different job functions and different organizational culture. Organizational culture affect the operation of industry. This research focus on departments' different organizational culture, in order to analyze the perception of KSFs of business reengineering.

A case study of ETTV, which discusses organizational culture and the perception of KSFs of BR.

1. ETTV departments have different organizational culture.
2. ETTV departments have different perception of KSFs of BR.
3. Relationship between organizational culture and perception of KSFs of BR.

The result of study indicated that ETTV departments have different organizational culture and different perception of KSFs of BR. Relationship between organizational culture and perception of KSFs of BR is founded on study. This research would build up the principle of BR in various departments , and go deep into organizational culture.

Key Words: ETTV、organizational culture、BR(business re-engineering)、KSFs (key success factors)

有線電視導入全面品質管理成功 關鍵因子之研究

蔣安國、周瑋倫*

《摘要》

本研究目的在為數位環境下的有線電視媒體導入全面品質管理 (Total quality management; TQM) 的概念。數位化是有線電視媒體發展的趨勢所在，然而，法規上的限制，市場反應不如預期，使得有線電視發展數位化之時遇到了莫大的瓶頸。職此，在整體環境仍不明朗之際，有線電視業者可先改善企業內部的體質來強化競爭力，來因應數位化所帶來的契機與挑戰，除了組織變革外，更重要的是納入新的管理思維與模式。

過去二十年，許多企業廣泛地應用全面品質管理 (Total quality management; TQM)，以期將企業之產品與服務，適時、適地、適量地提供顧客所需，提高顧客滿意度藉以獲得利潤，提升競爭力。雖然全面品質管理在製造業、政府機關、服務業中，已累積了許多的研究成果。然而在媒體產業中，這方面的研究卻付之闕如。有鑑於此，本研究欲將全面品質管理的概念導入有線電視媒體的經營管理中，藉以在高度競爭的數位時代裡求取生存與發展。

本研究採用修正式德菲法從文獻中蒐集歸納出全面品質管理的五個構面：A. 領導、B. 顧客與市場導向、C. 資訊分析、D. 人力資源管理、E. 流程管理形成初步的問卷，透過共十五名專家群進行三到四次的問卷調查，統計分析出數位環境下，將全面品質管理導入媒體必須具備的成功關鍵因子。

關鍵字：數位化、全面品質管理、成功關鍵因子、修正式德菲法

* 蔣安國為銘傳大學廣電學系系主任

* 周瑋倫為銘傳大學傳播管理研究所研究生

壹、研究背景與動機

臺灣有線電視產業在1993年合法開放後，有線電視業者爲了強化其競爭力，已朝向「集團化」發展，由於有線電視產業具有高度規模經濟的特性，因此一些財團憑藉本身擁有豐富的資金、人力、管理及周邊資源，積極在各系統台尋求合作對象，以多系統經營的方式爲這些全國性公司節省管銷及人事費用，藉以增加競爭優勢發揮組織績效。

「數位化」則是另一個有線電視產業發展的趨勢所在。對消費者而言，數位化不僅提高了電視節目的影音品質，更可提供更多元的服務，諸如隨選視訊、線上遊戲、個人化數位錄影功能、遠距教學、購物、電子銀行等，生活上許多的事情只要透過電視與遙控器就能完成，成爲了家庭娛樂中心。而對臺灣有線電視業者而言，最大的商機莫過於可以突破傳統的廣告收益或是政府訂定的有線電視收費上限，並透過「分組付費」、「使用者付費」以及「電視商務」(TV-Commerce)服務收入，來擴大整體的營收。

在有線電視集團化、數位化外，「全球化」爲另一個發展的焦點所在。在深耕台灣市場後，有線電視業者更著眼於全球華人市場，藉以吸收更廣大的消費者。三立便積極推動股票上市，藉以汲取更多資金，在最短的時間內打進中國、星馬、日本與韓國市場，成爲華人世界最大的「Content Provider」。而東森也在2003年取得北美世華電視網的經營權，更名爲東森美洲衛視，同時經營影帶發行、直播衛星及廣告業務，藉由東森美洲電視台的直播衛星平台服務美加地區僑胞，跨入全球市場。

在競爭激烈的環境中，全球企業爲了要在當前競爭激烈的國際市場中佔有一席之地，無不謀求在各方面的績效都能超越競爭者，在這樣的前提下，各企業必須實施全面品質管理來改善生產效率，提昇產品與服務的品質。在媒體環境仍不明朗之際，有線電視業者可先改善企業內部的體質強化競爭力，而全面品質管理對於企業競爭力的提升、組織的再造與團結等方面的效果，已獲得相當的肯定與推崇，因此，有線電視業者能否藉由全面品質管理來進行企業的改造，因應「集團化」、「數位化」、「全球化」所帶來的契機與挑戰，是本研究的動機也是重心所在。

貳、研究目的

於今，台灣有線電視面臨外部環境的迅速改變，無論就市場結構、傳播政策與法規上的改變，或是傳播科技的進展、跨國媒體集團的興起，勢必對台灣有線電視生態產生一定程度的衝擊，必須採用更有效的管理方針。因而，本研究欲探討全面品質管理的管理哲學能否應用於台灣的有線電視媒體，透過文獻回顧與探討，並藉由專家學者與業界資深工作者的討論，建構出適合有線電視媒體導入並發展全面品質管理的成功關鍵因子。

根據上述研究背景與動機，本研究的具體目的如下：

- 一、探討全面品質管理關鍵因子的相關研究。
- 二、建構有線電視導入全面品質管理的成功關鍵因子
- 三、根據研究結果提出建議供台灣媒體與相關學術研究參考。

參、文獻探討

一、全面品質管理

「品質」的定義至今仍莫衷一是，不能僅侷限於產品品質，更要擴及消費者及組織文化，是一種作業管理，更是組織整體的價值觀，時至今日對品質的定義已經延伸為：產品或服務符合或超過顧客的期望（Ismailsila & M.Ebrahimpour，2003）。陳生民彙整了數位品質專家之見解，來界定品質一辭（陳生民，1994）：

戴明（Edward Deming）認為「品質是一種以最經濟的手段，製造出市場上最有用的產品。」

朱蘭（Joseph Juran）認為「品質是一種合用性，而所謂合用性是指使產品在使用期間能滿足使用者的需要。」

費根堡（Arnald Feigenbaum）認為「品質不是最好的，它只是在某些消費條件下的最好，這些條件指的是產品價格（隱含品質成本），以及實際的用途。」

石川馨認為「品質是一種能令消費者或使用者滿足，並且樂於購買的特質。」

克勞斯比（Philip Crosby）則認為「品質就是符合要求的標準。」

此外，本研究則引用陳啓榮（2002）所提出的三個面向來描述品質的意義：

- （一）從生產者的立場：品質就是製造出的產品與規格一致達到零缺點。
- （二）從消費者的立場：品質就是生產者所提供的產品或服務能滿足並超越消

費者的需求和期望。

(三) 從社會環境的立場：品質就是減少社會環境的負擔。

「品質」的概念隨著觀念改變，從早期作業員個人負責的「品質檢驗」(Quality Inspection)、逐漸演變成運用統計工具的「品質控制」(Quality Control)、「品質保證」(Quality Assurance)、「全面品質控制」(Total Quality Control)，至今日強調持續改善、顧客導向、建立組織文化的「全面品質管理」概念(陳啓榮，2002)。

全面品質管理自八零年代中期推動以來，已成為全球的風潮，幾乎所有的企業，甚至政府部門都已在推行TQM。雖然全面品質管理不論在企業界或學術界都受到相當的重視，但迄今對全面品質管理的定義仍未完全達到共識。每個組織因特性不同而各有立場，也各有自己的解釋方式，所以對於TQM的定義也很分歧。在歐洲地區，一般企業稱產品品質控制(Integrated Control of Product Quality；ICPQ)；而在日本則稱CWQC(Company-Wide Quality Control)，是推行TQM最為成功的國家。

根據美國國防部在1991年時對TQM下了定義：「TQM是顧客導向的管理方法，他強調有效運用人力資源及應用數量方法，從不斷改進過程著眼，以提升產品與服務品質。」Samuel(1999)對TQM的定義為：全面(Total)＝所有與組織相關的成員共同參與持續改善，也包括顧客與供應商；品質(Quality)＝符合顧客所表達或暗示的要求；管理(Management)＝管理者對組織的承諾。

學者Ho對TQM的定義則為：全面(Total)＝企業或公司裡的所有人都與公司共同結合來進行持續的改進(如果可能的話也包含了顧客與供應商)；品質(Quality)＝顧客所表達或暗示的要求都能夠被完整的達到；管理(Management)＝主管們都能徹底的承諾與執行(Ismailsila & M.Ebrahimpour, 2003, p.236)。

本研究則將有線電視之全面品質管理定義為：「在有線電視主管領導下，以閱聽眾及廣告主為導向的管理方法，使組織運作順暢，且有效運用人力資源管理及資訊管理，而所提供的產品與顧客服務均能以全面品質管理之理念及措施來落實。」

二、成功關鍵因子

成功關鍵因子最早是1943年組織經濟學家John R. Commons所提出，以「限制因子」的概念運用到管理及談判的運作。直到1961年資訊管理學者D.W.Daniel

在其發表「管理資訊的危機」文中，提出大部分的產業都具有三到六個決定成功與否的關鍵因素，「成功關鍵因子」一詞開始受到注意並廣泛的運用到不同的研究領域與研究主題。

成功關鍵因子具有下述之特性（吳碧玉，2003）：

- （一） 成功關鍵因子的探討同時考量內外部環境；
- （二） 成功關鍵因子會隨著時間不同、產業生命週期改變等而隨之變化；故運用成功關鍵因子時需根據變化與未來趨勢，非必然可以套用；
- （三） 成功關鍵因子會因產業別、產品、市場的不同而有所差異，必須在深入研究分析之後，致力少數成功關鍵因子以成為策略基礎；
- （四） 成功關鍵因子的功能在使管理者聚焦在攸關企業的關鍵領域，使經營管理上達到更高的效率。

因此，本研究所探究之全面品質管理成功關鍵因子，旨在幫助有線電視導入全面品質管理的管理活動時能夠事半功倍；但由於在不同產業別、產品或市場的情境下，成功關鍵因子將有所變化，所以本研究所探討的成功關鍵因子將只能套用在台灣有線電視上，但由於產品的訴求與閱聽眾市場之差異，在各有線電視業者使用上仍然會有些需的不同，有待後續的研究者加以檢驗與驗證。

最早的TQM關鍵因素研究，是由Saraph在1989年所提出，乃整理自品質大師戴明、朱蘭、克勞斯比與石川馨的品質管理原則。Black & Porter（1996）是以美國馬康包立茲國家品質獎（MBNQA）為架構發展其關鍵因素，Powell（1995）則是根據與美國馬康包立茲國家品質獎（MBNQA）同等優秀的品管原則來發展。這些研究調查的領域也有所不同。例如，Dow等人（1999）、Ahire等人（1996）與Flynn等人（1994）調查製造商，而Grandzol & Gershon（1998）則調查了美國海軍航空補給室的供應商。有些研究則調查了中小企業（SMEs）的TQM關鍵因素（Quazi et al., 1998; Yusof & Aspinwall, 1999; Rahman, 2001）。

這些研究架構下的關鍵因素有很大重疊與相似的部分。最常見者為高階管理者承諾、顧客中心、供應商關係、流程管理與員工訓練（Shamsur Rchman, 2004）。近年來全面品質管理在關鍵因素方面的研究，在傳統的關鍵因子分析角度注入了新的方向，嘗試從不同國家或是不同文化的角度切入，探討文化差異下的關鍵因子選用所產生的不同（Irina Selivanova & Jan Eklof, 2001；Ismailsila & M.Ebrahimpour, 2003）。

而根據Ismailsila & M.Ebrahimpour蒐集自1989-2000年的英文出版文獻，透過15個關鍵字的搜尋，搜尋出347篇相關文獻，最後篩選出76篇有關TQM的各國相關研究文獻，從中整理出的TQM關鍵因素如下：

1. 領導 (leadership) —(1)組織中的領導、(2)公關責任與公民權利義務；
2. 策略規劃 (Strategic planning) ；
3. 顧客與市場焦點 (Customer and market focus) ；
4. 資訊分析 (Information and analysis) —(1)品質資料與報告、(2)標竿法；
5. 人力資源焦點—(1)人力資源管理、(2)訓練、(3)對品質的工作承諾、(4)員工參與、(5)賦權、(6)員工滿意度、(7)工作獎勵、(8)溝通；
6. 流程管理—(1)流程控制、(2)產品、服務/流程設計、(3)供應商管理、(4)持續改進、(5)品質保證、(6)縮短循環時間、(7)零缺點、(8)發明；
7. 其他TQM因素—(1)品質部門的角色、(2)品質文化、(3)彈性、(4)Just-in-timeE. 品質系統。

肆、研究方法

一、修正式德菲法

德菲法根據Murry和Hammons (1995) 指出，德菲法為一採取過程匿名式的專家集體決策技術，除保有專家團體決策的優點，也能避免成員面對面時的溝通干擾。德菲法具有下述兩個特點：

- (一) 利用問卷或其他意見蒐集工具實施多回合、重複的意見調查，並由研究者負責集體意見回應的統計與回饋；
- (二) 以統計方法如因素分析、層級程序分析法、複回歸分析等來呈現集體意見。(馬方哲、唐琪珮，2001；蘇欣儀，2002)

在原本的德菲法中，使用的是開放式問卷施測，而根據Murry和Hammons (1995) 指出，部分的研究基於特殊考量，修正典型德菲法的步驟，在參考大量文獻並修改後，直接發展出結構式問卷，作為第一回調查問卷，稱為修正式德菲法 (Modified Delphi Method)。如此可以省下許多時間，並讓參與的專家群立即將注意力放在討論主題上。

本研究旨在建構有線電視導入全面品質管理的成功關鍵因子，就目前國內相

關的研究中所能提供的資訊缺乏，為求完備的了解該項議題，必須同時參考管理學者、廣電傳播學者與產業界的意見，在不同領域交流的互動考量下，決定採用德菲法為本研究之研究方法。並先透過文獻分析，建構出初步的全面品質管理成功關鍵因子結構性問卷，成為第一回調查的問卷，因此本研究採用的是修正式德菲法，藉以省去專家群對於本研究主題的臆測。

本研究旨在建構有線電視導入全面品質管理的成功關鍵因子，經過文獻分析後以Ismailsila & M. Ebrahimpour所提出的構面：1.領導；2.顧客與市場導向；3.資訊分析；4.人力資源管理；5.流程管理，結合Ahire的十個管理活動構面：1.高階管理者承諾；2.供應商品質管理；3.顧客導向；4. SPC的使用；5.標竿學習；6.內部品質資訊的使用；7.設計品質管理；8.員工授權；9.員工參與；10.員工訓練，以及ISO 2001：9000八大原則與衡量指標，作為本研究之初步全面品質管理成功關鍵因子之問卷建構。

本研究之成功關鍵因子共分五個層面，其中細分十三個指標與五十個項目，依序如下所述：

A.領導：

A-1.高階管理者的承諾

A-1-1.有線電視高階管理者重視品質更勝成本

A-1-2.有線電視高階管理者認為品質比生產或服務還要重要

A-1-3.有線電視高階管理者以品質為評估績效的主要條件

A-1-4.有線電視高階管理者分配適當資源去努力改善品質

A-1-5.有線電視高階管理者在全公司集會中經常提到品質的重要性

A-2.策略願景

A-2-1.有線電視高階管理者有清楚的品質目標

A-2-2.有線電視高階管理者將追求卓越、標竿學習作為持續改進目標

A-2-3.有線電視高階管理者會與組織成員共同勾勒出未來願景

A-2-4.有線電視高階管理者會定期審查品質管理系統之效果與效率

B.顧客與市場導向：

B-1.顧客焦點

B-1-1.各部門經理都非常注意顧客滿意度相關資料（收視率、廣告量）的變化

B-1-2.顧客滿意度（收視率、廣告量）變化的資料定期給予相關部門的經理

B-1-3.為使顧客（觀眾、廣告主）獲得更大的滿意，積極找尋改進品質的方法

B-1-4.進行市場區隔、區分顧客等級

B-2.顧客溝通

B-2-1.建立顧客關係管理系統

B-2-2.對於顧客回饋（包含顧客抱怨）可以在第一時間即時處理

C.資訊分析：

C-1.資訊管理系統

C-1-1.建立數位化資訊管理系統，對資訊進行收集、分類

C-1-2.有關不良產品或服務的資訊可以即時傳達到相關的工作單位

C-1-3.確保資料儲存與傳遞過程中的完整性

C-2.標竿學習

C-2-1.對於主要的有線電視競爭者，都會將之視為標竿，作為學習的對象

C-2-2.標竿學習的活動使得製作的成本降低

C-2-3.對不同產業的「企業流程」，也會廣為拿來作為「標竿學習」的對象 C-2-4.

「標竿學習」可以改善公司的產品品質

C-3.內部品質資訊文件化

C-3-1.不良率數據（錯字率、新聞正確性）必須成為具體資料，讓全體員工容易取得並看到

C-3-2.品質成本數據必須成為具體資料，讓全體員工容易取得並看到

C-3-3.大多數的工作場所皆有陳列相關的品質資訊

C-3-4.在公司設有專門的地方陳列與品質有關的目標進度（品質改進目標）資訊

D.人力資源管理：

D-1.員工授權

D-1-1.品質由負責該工作的員工檢驗

D-1-2.鼓勵員工自行解決他們所發現的問題

D-1-3.將必要的資源分配給所有員工，以解決其所發現的問題

D-1-4.員工在解決品質問題時，公司應給予協助

D-1-5.員工在解決品質問題時，有一個解決問題的管道

D-2.員工參與

D-2-1.告知員工如何對品質目標達成有所貢獻

D-2-2.使用跨部門小組來解決問題

D-2-3.每一員工的建議，一定會拿來評估其是否具有價值

D-2-4.員工的建議大多可獲得實現

D-3.員工訓練

D-3-1.支持員工在品質方面的訓練

D-3-2.定期安排、舉辦提高專業知能的研習活動

D-3-3.組織成員需常參與品質方面的訓練課程

D-3-4.定期評估教育訓練之成效

D-3-5.妥善保存教育訓練之紀錄

4-4.有效激勵

4-4-1.對於致力達成品質目標的員工予以表揚

4-4-2.明訂適合員工需求的激勵制度

E.流程管理：

E-1.組織運作

E-1-1.明確定義並定期審查所有流程的績效指標

E-1-2.建立各流程的有效溝通介面

E-1-3.持續檢視與量測各流程績效

E-1-4.定期檢討並適時修訂各流程的適用性與有效性

E-2.供應商品質管理

E-2-1.選擇節目供應商的關鍵因素是：品質比價格還重要

E-2-2.來源評估系統會以節目供應商製作能力作為評估的考慮條件

E-2-3.發展與節目供應商的長期關係

E-2-4.建立互惠的供應商關係

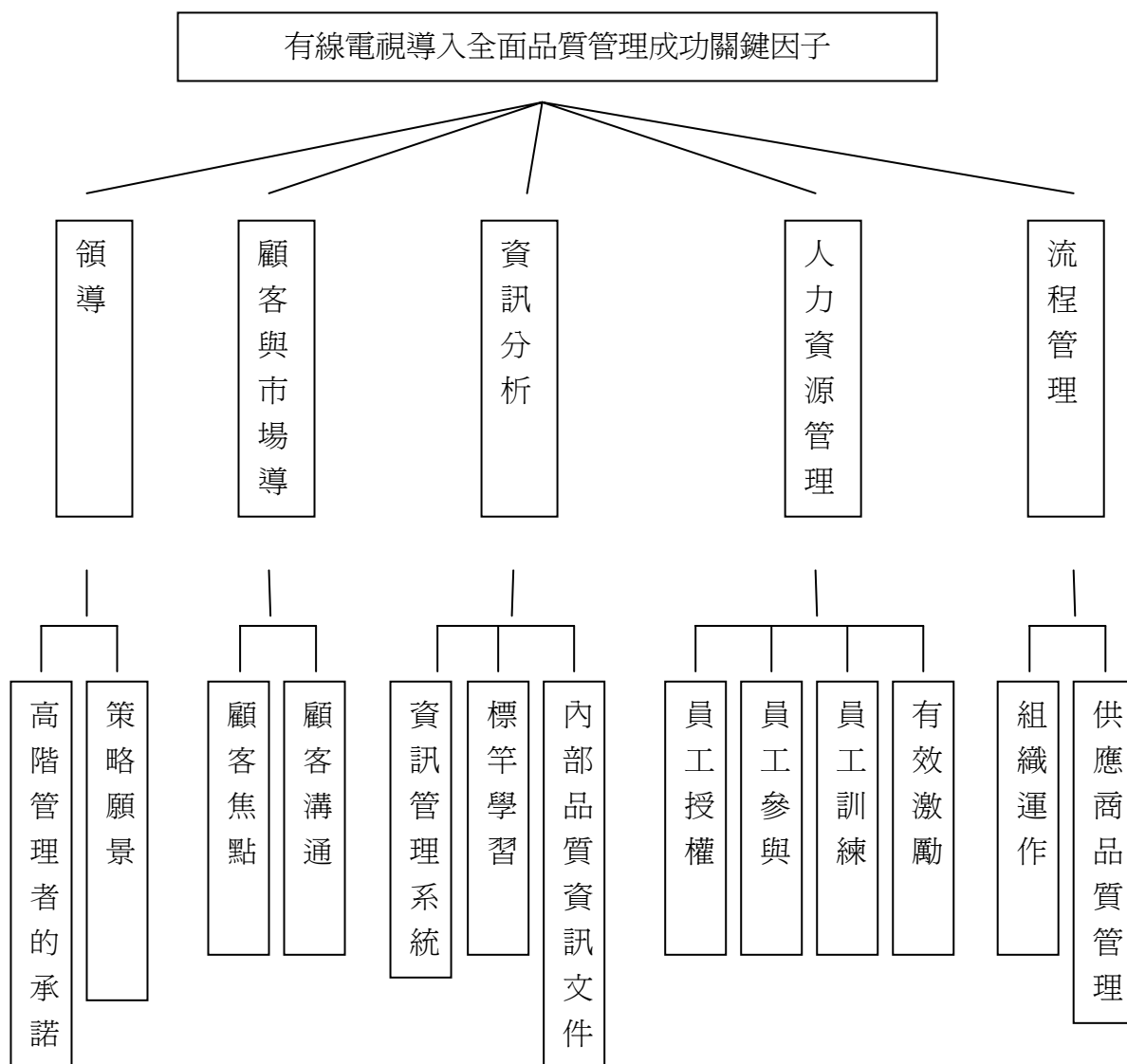


圖1：全面品質管理成功關鍵因子構面（資料來源：本研究整理）

二、研究樣本

在德菲法的專家選取上，人數不應少於十人，且大於三十人的專家群對研究貢獻也極為有限。本研究考量研究經費及可行性問題，以十五人的專家群為樣本對象。

由於專家群影響整個研究的信效度，因此再相關議題專家群的篩選和確認上需特別的謹慎，一般德菲法在判斷專家群是否對特定主題具專業能力時，有兩個判斷指標：（戴文玲，2001）

- （一） 是否比大多數人在該議題上具有更多的知識？

(二) 是否擁有相關工作經驗或相關專業組織成員？

若以上的判斷為是，表示該特定主題具有較高的專業能力。

因此基於前述判斷前提下，本研究擬邀之專家群包含下列群組：傳播學者、管理學者、有線電視產業高階主管。

表1：專家群成員表

專家群組	專家學者	背景資料
傳播學者	劉幼琍	現任政治大學廣播電視學系專任教授
	莊克仁	高雄市立空中大學大眾傳播學系系主任
	蔡念中	現任世新大學廣播電視電影學系副教授
管理學者	李文瑞	現任銘傳大學國際企業所主任
	李芝靜	現任銘傳大學專任副教授
	劉忠陽	現任銘傳大學數位資訊傳播學系系主任
	陳玄岳	中華民國品質學會品質服務組組長
業者	陳光毅	東森媒體科技公司副董事長
	張樹華	東森電視新聞部經理
	張水江	三立電視執行長
	朱秉恆	三立新聞部副主任
	陳貞夙	TVBS協理
	王克捷	中天電視總經理
	胡元輝	公共電視總經理
	劉偉勳	中華民國廣播電視事業協會秘書長

資料來源：本研究自行整理

伍、資料分析與討論

一、「Delphi」調查問卷結果分析與討論

Delphi調查問卷，包含五個層面、十三個指標與五十個題項，填答說明中請Delphi專家成員針對調查問卷中的指標與項目，依李克特五尺度量表方式作答，以「1」代表非常不重要，「5」代表非常重要，中間分數則按重要程度，分別以「2、3、4」加以評定，數字愈大代表愈重要。

問卷寄出十七份，於民國九十四年一月三十一日完成回收，共回收十五份，回收率88.23%。回收後進行描述性統計，每個題項以平均分數（M）大於4判斷其為重要題項外，尚由四分位差（QD）小於0.6判定專家意見達一致性。

將題項依平均排序後，茲分列重要題項及刪除題項二表，其中重要性不足者（平均數未達4）計十項，重要因素共四十個題項，在重要因素中A-1-2、A-1-3、

B-1-4、C-1-1、C-3-1、C-3-2與D-3-4之四分位差遠大於0.6，表示此七題項雖平均數高於4，有其重要性，但專家群間之意見較不一致。

表2：重要題項排序表

排序	全面品質管理題項	Mean	QD
1	B-1-3.為使顧客（觀眾、廣告主）獲得更大的滿意，積極找尋改進品質的方法	4.73	0.00
2	B-1-1.各部門經理都非常注意顧客滿意度相關資料（收視率、廣告量）的變化	4.67	0.50
	B-1-2.顧客滿意度（收視率、廣告量）變化的資料定期給予相關部門的經理		0.50
4	A-2-1.有線電視高階管理者有清楚的品質目標	4.60	0.50
	D-1-4.員工在解決品質問題時，公司應給予協助		0.50
	D-1-5.員工在解決品質問題時，有一個解決問題的管道		0.50
7	D-4-1.對於致力達成品質目標的員工予以表揚	4.53	0.50
9	D-1-3.將必要的資源分配給所有員工，以解決其所發現的問題	4.47	0.50
	D-4-2.明訂適合員工需求的激勵制度		0.50
10	A-1-4.有線電視高階管理者分配適當資源去努力改善品質	4.40	0.50
	A-1-5.有線電視高階管理者在全公司集會中經常提到品質的重要性		0.50
	A-2-3.有線電視高階管理者會與組織成員共同勾勒出未來願景		0.50
	A-2-4.有線電視高階管理者會定期審查品質管理系統之效果與效率		0.50
	B-2-2.對於顧客回饋（包含顧客抱怨）可以在第一時間即時處理		0.50
	D-3-1.支持員工在品質方面的訓練		0.50
16	A-2-2.有線電視高階管理者將追求卓越、標竿學習作為持續改進目標	4.33	0.50
	B-2-1.建立顧客關係管理系統		0.50
	D-2-1.告知員工如何對品質目標達成有所貢獻		0.50
	D-2-2.使用跨部門小組來解決問題		0.50
	E-1-1.明確定義並定期審查所有流程的績效指標		0.50
21	B-1-4.進行市場區隔、區分顧客等級	4.27	1.00
	C-1-2.有關不良產品或服務的資訊可以即時傳達到相關的工作單位		0.50
	C-3-1.不良率數據（錯字率、新聞正確性）必須成為具體資料，讓全體員工容易取得並看到		1.00
	D-1-2.鼓勵員工自行解決他們所發現的問題		0.50
	E-1-4.定期檢討並適時修訂各流程的適用性與有效性		0.50

(接下頁)

(續上頁)

26	C-2-1.對於主要的有線電視競爭者，都會將之視為標竿，作為學習的對象	4.20	0.50
	D-3-2.定期安排、舉辦提高專業知能的研習活動		0.50
	E-1-2.建立各流程的有效溝通介面		0.50
29	C-1-3.確保資料儲存與傳遞過程中的完整性	4.13	0.50
	C-2-4.「標竿學習」可以改善公司的產品品質		0.50
	D-3-3.組織成員需常參與品質方面的訓練課程		0.50
	E-1-3.持續檢視與量測各流程績效		0.50
	E-2-4.建立互惠的供應商關係		0.50
34	A-1-3.有線電視高階管理者以品質為評估績效的主要條件	4.06	1.00
	D-2-3.每一員工的建議，一定會拿來評估其是否具有價值		0.50
	D-3-4.定期評估教育訓練之成效		1.00
37	A-1-2.有線電視高階管理者認為品質比生產或服務還要重要	0.50	1.00
	C-1-1.建立數位化資訊管理系統，對資訊進行收集、分類		1.00
	C-3-2.品質成本數據必須成為具體資料，讓全體員工容易取得並看到		1.00
	E-2-3.發展與節目供應商的長期關係		0.50

表3：刪除題項（平均重要性未達4）排序表

排序	全面品質管理題項	Mean	QD
41	A-1-1.有線電視高階管理者重視品質更勝成本	3.93	1.00
42	E-2-1.選擇節目供應商的關鍵因素是：品質比價格還重要	3.87	0.50
43	C-2-3.對不同產業的「企業流程」，也會廣為拿來作為「標竿學習」的對象	3.80	0.50
	E-2-2.來源評估系統會以節目供應商製作能力作為評估的考慮條件		1.00
45	D-3-5.妥善保存教育訓練之紀錄	3.73	0.50
46	C-3-3.大多數的工作場所皆有陳列相關的品質資訊	3.53	0.50
	D-1-1.品質由負責該工作的員工檢驗		0.50
48	C-3-4.在公司設有專門的地方陳列與品質有關的目標進度（品質改進目標）資訊	3.47	0.50
49	C-2-2.標竿學習的活動使得製作的成本降低	3.20	0.50
50	D-2-4.員工的建議大多可獲得實現	3.27	0.50

二、因素分析

因素分析可以將一群具有共同特性的測量分數，抽離出背後潛在構念，可簡化測量的內容，使得許多有相似概念的變項，透過數學關係的轉換，簡化成幾個特定的同質性類別，使之更為明確，增加其可理解度。本研究原有五十個題項，刪去重要性低於4的十個題項，並且將未達一致性的七個題項刪除後，就較為重

要之三十三個變數進行因素分析，進而萃取其重要指標構面。本研究採主成分分析法，轉軸方法為最大變異法，經由因素分析萃取出四個特徵值大於1之構面，累積之變異量達73.926%。

表4：因素負荷表
Rotated Component Matrixa. a

	Component			
	1	2	3	4
E.1.3	.907	.238	.244	.111
E.1.4	.907	.203		.137
A.2.4	.874			
A.2.1	.843	.280		
C.1.2	.835	.348		.147
A.2.2	.806	.138	.113	-.104
A.2.3	.791	.265	.230	.248
E.2.3	.770	.190		.347
E.1.2	.763	.446		.292
C.1.3	.754	.150	.119	.429
D.1.5	.724	.112	.429	.313
E.1.1	.716	.418	-.101	.409
D.3.3	.707	.413	-.263	.237
D.3.2	.697	.311	-.154	.289
D.2.3	.635		-.352	.308
B.2.2	.585		.234	-.165
D.4.1	.566		.514	
D.1.3	.248	.852	.113	.113
C.2.4	.340	.839		-.202
D.1.2	.241	.778	.455	.101
D.2.1		.718	-.167	.312
C.2.1	.345	.571	.386	
B.1.1	-.146		.890	
B.1.2	-.146		.890	
D.1.4	.460	.129	.707	.283
B.2.1	.129		.668	.284
A.1.5	.536		.607	-.190
B.1.3		.483	.540	-.221
D.2.2	.198	.169		.791
D.4.2	.489	-.247		.639
E.2.4		.372	.324	.543

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 6 iterations.

本研究萃取四大共同因素分述如下：

共同因素一：

解釋變異量為34.862%，內含十七個題項，平均得分4.2941。在十七個題項中，包括勾勒出未來願景、擬定具體目標與衡量指標、安排研習活動與訓練課程、定期檢視績效並輔以有效之激勵制度，關乎有線電視高階管理者如何研擬整體改善品質之策略，故因素一以「品質策略」命名之。

表5：共同因素一

包含題項	因素負荷
E-1-3.持續檢視與量測各流程績效	.907
E-1-4.定期檢討並適時修訂各流程的適用性與有效性	.907
A-2-4.有線電視高階管理者會定期審查品質管理系統之效果與效率	.874
A-2-1.有線電視高階管理者有清楚的品質目標	.843
C-1-2.有關不良產品或服務的資訊可以即時傳達到相關的工作單位	.835
A-2-2.有線電視高階管理者將追求卓越、標竿學習作為持續改進目標	.806
A-2-3.有線電視高階管理者會與組織成員共同勾勒出未來願景	.791
E-2-3.發展與節目供應商的長期關係	.770
E-1-2.建立各流程的有效溝通介面	.763
C-1-3.確保資料儲存與傳遞過程中的完整性	.754
D-1-5.員工在解決品質問題時，有一個解決問題的管道	.724
E-1-1.明確定義並定期審查所有流程的績效指標	.716
D-3-3.組織成員需常參與品質方面的訓練課程	.707
D-3-2.定期安排、舉辦提高專業知能的研習活動	.697
D-2-3.每一員工的建議，一定會拿來評估其是否具有價值	.635
B-2-2.對於顧客回饋（包含顧客抱怨）可以在第一時間即時處理	.585
D-4-1.對於致力達成品質目標的員工予以表揚	.566

共同因素二：

解釋變異量為14.725%，包括五個題項，平均得分4.2800。在五個題項中，主要論及透過標竿學習，以及鼓勵員工主動解決問題並給予適當之資源，重視整體品質之改善，故因素二以「品質精進」命名之。

表6：共同因素二

包含題項	因素負荷
D-1-3.將必要的資源分配給所有員工，以解決其所發現的問題	.852
C-2-4.「標竿學習」可以改善公司的產品品質	.839
D-1-2.鼓勵員工自行解決他們所發現的問題	.778
D-2-1.告知員工如何對品質目標達成有所貢獻	.718
C-2-1.對於主要的有線電視競爭者，都會將之視為標竿，作為學習的對象	.571

共同因素三：

解釋變異量為14.586%，包含六個題項，平均得分4.5667。在六個題項中，首重滿足外部顧客（一般消費大眾）與內部顧客（公司員工）之需求，藉以達到提升品質之效，故因素三以「顧客滿意」命名之。

表7：共同因素三

包含題項	因素負荷
B-1-1.各部門經理都非常注意顧客滿意度相關資料(收視率、廣告量)的變化	.890
B-1-2.顧客滿意度(收視率、廣告量)變化的資料定期給予相關部門的經理	.890
D-1-4.員工在解決品質問題時，公司應給予協助	.707
B-2-1.建立顧客關係管理系統	.668
A-1-5.有線電視高階管理者在全公司集會中經常提到品質的重要性	.607
B-1-3.為使顧客(觀眾、廣告主)獲得更大的滿意，積極找尋改進品質的方法	.540

共同因素四：

解釋變異量為9.753%，共有三個題項，平均得分4.3111。三個題項中包括跨部門之合作、與供應商之互惠關係、訂定符合員工需求之激勵制度，在此構面中重視組織內部與外部間的溝通合作關係，故因素四以「溝通協調」命名之。

表8：共同因素四

包含題項	因素負荷
D-2-2.使用跨部門小組來解決問題	.791
D-4-2.明訂適合員工需求的激勵制度	.639
E-2-4.建立互惠的供應商關係	.543

陸、研究結論與建議

一、研究結論

透過德菲法整合十五位專家意見，從五個構面、十三個指標共五十個題項中，擷取出四十個重要題項（平均數大於4），重要性排序如表2所示。而將十三個指標依其平均值排序，如表9所示，較為重要的指標計有十項（平均數大於4），其中B-1顧客焦點平均4.5833分、B-2顧客溝通平均4.3667分，與D-4有效激勵平均4.5000分、D-1員工授權平均4.2933分等為較重要之指標，顯示顧客導向、員工授權以及有效激勵為專家群共同認定較為重要的指標。

表9：指標重要性排序表

排序	全面品質管理指標	平均值
1	B-1顧客焦點	4.5833
2	D-4有效激勵	4.5000
3	A-2策略願景	4.4333
4	B-2顧客溝通	4.3667
5	D-1員工授權	4.2933
6	E-1組織運作	4.2333
7	A-1高階管理者的承諾	4.1600
8	C-1資訊管理系統	4.1333
9	D-3員工訓練	4.1067
10	D-2員工參與	4.0000
11	E-2供應商品質管理	3.9500
12	C-2標竿學習	3.8833
13	C-3內部品質資訊文件化	3.8167

透過較為重要之三十三個變數之因素分析，萃取出四個成功關鍵因素，並依其平均值排序，結果如表10所示，「顧客滿意」平均值達4.5667分，仍是最重要之因素，顯見顧客與市場導向對於有線電視全面品質管理具有舉足輕重之影響力。

表10：成功關鍵因素重要性排序表

排序	全面品質管理指標	平均值
1	顧客滿意	4.5667
2	溝通協調	4.3111
3	品質策略	4.2941
4	品質精進	4.2800

二、研究建議

根據上述研究結論提出以下之建議：

(一)加強與顧客間的互動並滿足其需求

從研究結果得知，多數專家認為了解顧客需求與加強顧客溝通，對於有線電視推行全面品質管理至關重要。因此，業者應持續觀察閱聽眾之需求意願、需求型態、需求規模，進而推估閱聽眾之需求趨向，尤其在環境變遷之際，更為重要。像是未來有線電視發展數位化之時，了解閱聽眾的需求便十分重要。由於國內的有線電視服務收費較國外標準低，且各地系統頻道數均在八十個頻道以上，已容納有相當多類型的節目內容。因而，倘若數位有線電視沒有推出明顯差異於傳統有線電視的服務內容，將很難吸引閱聽眾使用。

(二)適當授權並擬定有效之激勵制度

從研究結果得知，適當的員工授權並輔以有效之激勵制度。在推行全面品質管理之時，全體員工之參與配合是相當重要的。因此，在激勵制度上，在達到本身工作品質目標之時，必須適時給予適當之激勵，並且在教育訓練部分，也可輔以額外之激勵，使得員工能更加投入研習活動與訓練課程。

(三)後續研究建議

由於將全面品質管理導入有線電視媒體為初探性之研究，過去僅有一篇將全面品質管理應用在有線電視系統之相關研究，因此，本研究嘗試建構有線電視頻道業者之全面品質管理成功關鍵因素，後續研究者可進一步結合系統面與頻道面之研究成果，對於未來有線電視推動全面品質管理有更深入的探討。

參考文獻

- 余佩佩（2001）。全面品質管理、供應商選擇、供應商參與、資訊運籌管理與組織績效關係之研究—台灣、香港之比較分析。國立成功大學工業管理科學系碩士論文。
- 吳碧玉（2003）。民宿經營成功關鍵因素之研究-以核心資源觀點理論。朝陽科技大學企業管理系碩士論文。
- 李昆林（2001）。全面品質管理、知識管理、學習型組織之結合。**管理雜誌**，327期。
- 林公孚（2002）。戴明、朱蘭、克勞斯比三位品質大師的品質觀。**品質月刊**，38卷12期。
- 馬方哲（2001）。影響網路廣告量之因素建構。銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。
- 馬志民（2000）。由產業競爭觀點探討品質管理、品質績效與整體績效之關係。國防管理學院資源管理研究所碩士論文。
- 唐琪珮（2001）。影響台灣媒體代理商購買方式因素之研究。銘傳大學傳播管理研究所在職專般碩士論文。
- Philip B. Crosby原著。不流淚的品管（Quality Without Tears - The Art of Hassle - Free Management）。（陳怡芬譯）（1995）。天下文化。
- 陳生民（1994）。有效的品質管理。台北：遠流出版公司。
- 陳育靖（1999）。全面品質管理參考模式建立之研究。國立台北科技大學生產系統工程與管理研究所碩士論文。
- 陳啓榮（2002）。以全面品質管理建構教育行政機關評鑑指標之研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文。
- 彭振東（1999）。有線電視系統經營者績效評估之研究。銘傳大學傳播管理研究所在職專班碩士論文。
- 張民雄（2002）。公務人員對「全面品管TQM」體系認知之實證研究。國立臺灣大學國際企業學研究所碩士論文。
- 張其錚（2002）。公視自製兒童媒體素養節目之品質管理研究—以「別小看我」為例。銘傳大學傳播管理研究所碩士在職專班碩士論文。

張致誠（2001）。實行TQM、JIT及TPM與企業績效間的關係。大同大學事業經營研究所碩士論文。

游佳彬（2002）。有線電視系統企業文化與全面品質管理之研究。銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。

劉毓（2001）。全球品質管理狂潮：ISO 9001：2000版的挑戰。台北：水星文化。

戴久永（1999）。全面品質經營。中華民國品質管制協會。

S. Thomas Foster原著（2002）。品質管理（Management Quality：An Integrative Approach.）。（戴久永審訂）。台北：智勝。

戴文玲（2001）。台灣網站流量稽核指標之建構。銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。

鄭夙雯（2002）。全面品質管理在特殊教育專業團隊適用性之探究。國立嘉義大學特殊教育系碩士論文。

蘇欣儀（2002）。電視媒體品牌權益衡量指標之建構。銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。

An-Tien Hsieh, Chien-Heng Chou & Chin-Mei Chen(2002). Job Standardization and Service Quality：a Closer Look at the Position of Total Quality Management to the Public Sector. *Total Quality Management*, 13(7), pp.899-912.

Ana Belén Escrig Tena, Juan Carlos Bou Llusar & Vicente Roca Puig（2001）. Measuring the Relationship Between Total Quality Management and Sustainable Competitive Advantage：A Resource-based View. *Total Quality Management*, 12(7 & 8), pp932-938.

G. S. Sureshchandar, Chandrasekharan Rajendran & R. N. Anantharaman（2001）. A Concept Model for Total Quality Management in Service Organizations. *Total Quality Management*, 13(3), pp.343-363.

Irina Selivanova & Jan Eklof（2001）. Total Quality Management in the West, East and Russia：Are We Different?. *Total Quality Management*, 12(7 & 8), pp.1003-1009.

Ismailsila & M.Ebrahimpour（2003）. Examination and Comparison of the Critical factors of Total Quality Management（TQM） Across Countries. *International Journal of Production Research*, col. 41, No. 2, pp.235-368.

Kevin B. Hendricks & Vinod R. Singhal (2001) . The Long-Run Stock Price

Performance of Firms with Effective TQM Programs. *Management Science*,
47(3), pp.359-368.

Michael Hough (2004) . Updating our TQM Thinking for a Knowledge Service

Economy. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15, pp.753-798.

Shamsur Rchman (2004) . The Future of TQM is Past. Can TQM be Resurrected?.

Total Quality Management & Business Excellence, 15, pp.411-422.

< Abstract >

The purpose of this research is leading the concept of total quality management (TQM) in cable TV industry under the digital environment. Both the restriction of law and unanticipated response of market obstructed the development of digitalization of cable TV industry. Therefore, the operators can improve competitive first in this situation. Besides Organizational Change, we' ll adopt new management thought and model to response the change of internal and external environment.

Over the last two decades, many organizations around the world have adopted Total Quality Management (TQM) in some form, to meet the desire of customer, improve customer satisfaction and competitive, get more revenue. There are a lot of studies about TQM in government, manufacturing and service organization. However, it is a new approach of media management. Therefore, this study will lead the concept of TQM in cable TV industry, to help them survive and develop in a highly competitive digital world.

This research begins with the probe of the documentary bibliography and works out five elements of TQM to establish questionnaire, 1.including leadership、2.Customer and market focus、3.Information and analysis、4.Human resource focus、5.Process management. 3~4 times modified questionnaire is mailed to the Delphi expert group which is composed of fifteen experts. We' ll analysis and work out the Key Success Factors of leading TQM concept in cable TV industry in the digital world.

Key words: Digitalization, , Total Quality Management, Key Success Factor, Modified Delphi Method.

台灣動畫產業發展策略之研究

陳耀竹、劉忠陽、黃柏鈞*

《摘要》

本研究主旨為評判推動本土動畫產業因素評估之研究。行政院在「挑戰2008：國家發展重點計畫」中所提出的「文化創意產業發展計畫」，將文化、藝術及設計等相關產業，自分屬不同領域的行業整合統籌在「創意產業」的範疇之下，以「創新」成為知識經濟的核心，納入國家發展的重點計畫。期藉由相關計畫的推展，以提升我國經濟產值與就業人口，同時創造精緻多元的文化特色。

傳統的動畫產業拜電腦與網路之賜，其面貌向更多元、更豐富的方向前進，是文化創意產業的「關鍵產業群」之一。然而台灣動畫產業在面臨僅有代工卻沒有創造本土自有動畫的情況下，如何開發出更具本土性之文化創意動畫，便成為當前政府與產業間的重要課題。

本研究首先參考文獻整理出評估準則，再以台灣地區動畫公司進行問卷訪查篩選出準則，進而建構出推動動畫產業因素評估之層級結構。本研究分別利用層級分析法與模糊德菲法決定關鍵因子權重，並使用模糊多評準演算法則。藉由層級整合得出各方案之綜合評價，並利用修正之Chang & Chen模糊數排序法作為評估的依據。

關鍵字：文化創意產業、動畫、模糊多評準決策。

* 陳耀竹為銘傳大學廣告學系系主任

* 劉忠陽為銘傳大學數位資訊傳播學系系主任

* 黃柏鈞為銘傳大學傳播管理研究所研究生

壹、前言

今日世界各國越來越重視創意產業（又可以稱之為文化產業、文化經濟等）的發展，因為創意產業被認為是國家經濟發展以及社會生活品質提升的重要關鍵因素，在台灣，文化創意產業的推動則是隨著行政院「挑戰2008：國家發展重點計畫」的提出，正持續地進行中。在此一推動過程中，政府公部門扮演一個相當吃重的角色，不僅是因為台灣現今產業面臨嚴苛的發展條件（如加入WTO、全球經濟景氣欲振乏力等），更因為是社會各界對此一政策賦予非常高的期待。

台灣經濟面對高度工業化後的新局面，既有以大規模製造業為主的生產型態，在鄰國的挑戰下已逐漸失去優勢，台灣除了往高科技的方向發展之外，勢須建立起更能適應「後福特」時期的生產組織型態，深化以知識為基礎的經濟競爭力。事實上，知識經濟附加價值最高的類型應該就是以創意設計為核心的生產領域，尤其是源於藝術美學創作的設計。台灣動畫產業的主力在於電影動畫、電視與影帶動畫，但大約有九成產值都來自於替國外代工。無論是人物或場景的描繪，台灣動畫師目前在畫工與技術上都具有一定的水準，但是在題材及內容的深度與創意上，卻仍不及美、日。在這樣的大環境之下，如何讓台灣的文化創意有效率地發展就成了很重要的課題。

因此，本研究將從文化創意產業大環境的變革出發，將重點放在本土動畫產業發展策略評估準則的選擇上，希望能從產業界決策者的角度，為國家政策的擬定提供一套明確的方針，而非紙上談兵的空談。此外，很多構面具質化特色，很難以精確的數值加以認定，常涉及許多主觀與個人的判斷，其概念本質上是具有模糊性（fuzziness），所謂模糊性是指「亦此亦彼性」（Chang & Chen,1994；Chen,2001；Chen,2002；陳耀竹、楊志弘、邱琪瑄，2001；陳耀竹、王俊菘，2002；陳耀竹、謝友甄，2002）。因此，本研究試圖應用模糊理論與層級分析法，為文化創意產業建構一套發展策略的評估模式，並實際應用於國內本土動畫產業，找出其國家推動產業發展之優先順序。

一、研究目的：

台灣在面臨大環境的改變之下，以2008國家發展政策來推估，在文化創意產業中，本研究根據以上述的研究動機，研究目的說明如下：

- (1) 經由文獻整理國內外學者專家評估文化創意產業所應用之準則。
- (2) 藉由層級分析與模糊多評準決策法，建立台灣文化創意產業中動畫產業發展策略之評估模式。

將所建構之模式付諸操作，以作為國家推動文化創意產業政策之參考。

二、研究範圍與對象：

第一波問卷針對文化創意產業中的電視、電影、動畫、流行音樂、數位出版典藏等五大產業的產官學界決策者與專家，本研究欲以國內電影動畫公司做為主要發放對象研究對象。找出評估文化創意產業發展策略準則的重要性。

第二波採用專家訪談，以國內動畫公司主管作為訪談對象，以建構決策層級。

貳. 文獻回顧

一、文化創意產業定義：

根據各國對文化產業或創意產業的定義，並參酌臺灣產業發展的特殊性，將臺灣文化創意產業定義為：「源自創意與文化積累，透過智慧財產的形成與運用，具有創造財富與就業機會潛力，並促進整體生活環境提昇的行業」(文建會網站 <http://cidc.cca.gov.tw/>)。

綜合來說，英國的文化創意產業定義，是強調個人的創造力，價值在於個人的理念、技能與才華等。視個人創作為產業發展的基礎。芬蘭將文化產業範圍從傳統產業，服裝或者是商業品牌都涵蓋在其中，因定義範圍過於廣泛而失去真正的焦點。雖然各國對「文化產業」、「創意產業」的定義有所差異，但與其精確地統一給予其定義，能夠依照各地文化的差異性與立場，對於文化創意產業下最符合本身的定義才能彰顯一國的特色。

二、範疇：

台灣文化創意產業的範疇，除了考量應符合文化創意產業的精神與定義之外，亦需加入產業面上的發展考量，其依據的原則為：

- (a) 就業人數多或參與人數多
- (b) 產值大或關聯效益高
- (c) 成長潛力大

(d)原創性高或創新性高

(e)附加價值高(文建會網站，<http://cidc.cca.gov.tw/>)。

爲了和國際接軌，因此參考國際上各國的分類，經文化創意產業推動小組第二次委員會議討論後，決議列入推動的範疇分爲十大類包括：視覺藝術、音樂及表演藝術、工藝、設計產業、出版、電視與廣播、電影、廣告、文化展演設施及數位休閒娛樂。其後，在文化創意產業推動小組第三次委員會議討論中，經濟部增加「設計品牌時尚產業」、「建築設計產業」和「創意生活產業」等三個範疇，使目前文化創意產業範疇增至十三類。由於涉及不同產業，因此依據屬性交付不同的部門爲主管機關負責各個產業的推動。

參、研究設計

一、觀念架構

本文乃利用模糊集合理論提供一個評估文化創意產業的發展策略之演算法則(algorithm)，以圖1表示本研究之觀念架構。

在此觀念架構中，第一層爲最終目標，希望能自替代方案中評選出最適合之；第二層爲k個用以評估之準則；第三層爲m個替代方案，在本研究中指的是推動台灣動畫產業的策略方案。

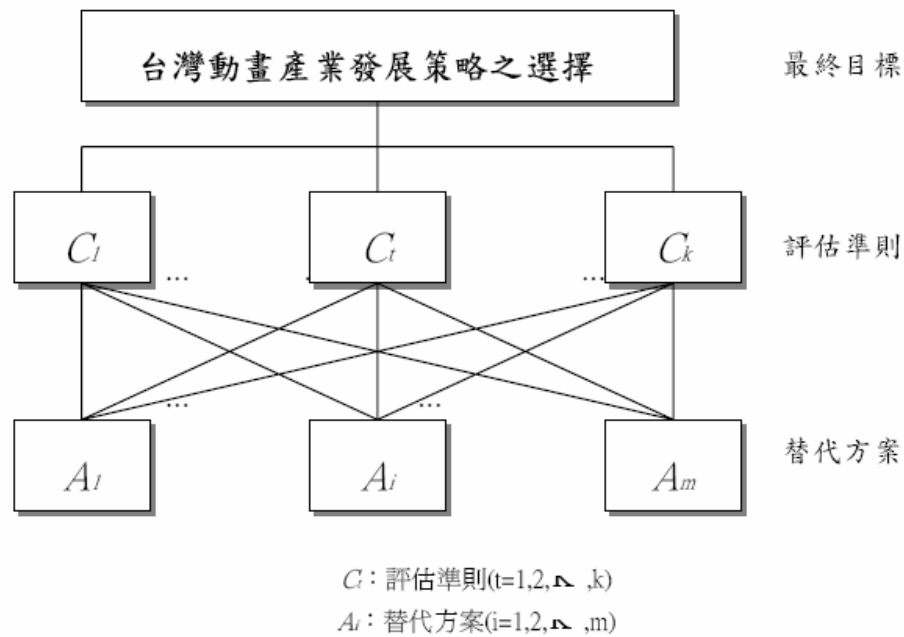


圖 1 層級架構

肆、理論基礎與運算法則

一、因素分析

因素分析主要目的在於以較少的維數來表示原先的資料架構(黃俊英, 1991)。本文利用共同因素分析, 找出變數間不易辨認的潛在構面或構念, 以建構文化創意產業發展策略之決策層級。

二、重要性分析

所有專家問卷回收後, 運用模糊德菲法(fuzzy Delphi method)的觀念(Hsu, 1998), 找出專家群對於各項文化創意產業發展準則的重要性評估大小值、極大值、幾何平均數。又因為幾何平均數最能表現所有專家意見, 故以幾何平均數為基礎, 設定門檻值, 篩選出在門檻值以上的因素予以保留, 亦即篩選出重要性較高的影響因素。

三、層級分析法

層級分析法(analytic hierarchy process, AHP)主要應用在決策問題方面, 目的是系統化處理複雜的決策問題(Saaty, 1980)。將不同層面層級分解後, 以1-9尺度對

各評估準則間相對權重做成對比較，計算各評估準則間權重，以提供決策者選擇適當方案（鄧振源、曾國雄，1989）。

鄧振源、曾國雄（1989）指出，利用AHP進行決策問題時，包括三個階段，分述如下：

第一階段：建立層級架構

層級雖無一定建構程序，但建構時最高層級為評估的最終目標，最低層級為替代方案，重要性相近的要素需儘量放在同一層級，層級內要素最好不超過7個且層級內各要素需獨立。

第二階段：各層級要素間權重計算

此階段分成三步驟：

（一）建立成對比較矩陣

評估項目是在以上一層級評估項目為評估基準下，以名目尺度與同一層級內其他評估項目做成對比較。如表1所示。

表1 AHP評估尺度意義及說明

評估尺度	定義	說明
1	同等重要	兩比較方案的貢獻程度具同等重要性
3	稍重要	經驗與判斷稍微傾向喜好某一方案
5	頗重要	經驗與判斷強烈傾向喜好某一方案
7	極重要	實際顯示非常強烈傾向喜好某一方案
9	絕對重要	有足夠證據肯定絕對喜好某一方案
2,4,6,8	相鄰尺度之中間值	需要折衷值時

資料來源：鄧振源、曾國雄（1989），頁12。

（二）計算特徵值與特徵向量

將最大特徵值（ λ_{\max} ）所對應的特徵向量標準化後，即為各評估準則間的相對權重。本文以列、欄平均值的標準化來求取各評估準則（n）之權重。

（三）一致性檢定

決策者前後判斷是否具有一致性，以一致性指標（consistency index, C.I.）衡量。即

$$C.I. = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1)$$

C.I. = 0表示前後判斷完全具一致性，Saaty (1980) 建議C.I. ≤ 0.1為可容許的偏誤。

不同的n值下，會產生不同的數值，稱為隨機一致性指標 (random consistency index, R.I.)。即

$$R.I. = 1.98 (n-2) / n$$

在相同n值的矩陣下，C.I.值與R.I.值的比率稱一致性比率 (consistency ratio, C.R.) (Taha,1997)，即

$$C.R. = C.I. / R.I.$$

若C.R. ≤ 0.1時，則矩陣的一致性程度令人滿意。

第三階段：整體層級權重計算

各層級要素間的權重計算後，再進行整體層級權重之計算。最後依各替代方案的權重，決定最終目標的最適替代方案。若為群體決策時，各替代方案的權重可加以整合。

Tam & Tummala (2001)認為層級分析法可以融入多位決策者意見，並在相衝突的目標下，得出一致性的決策結果。

四、模糊層級分析法

Buckley (1985)指出傳統層級分析法在使用上有些缺失，無法符合人們對多層級決策問題具有主觀、模糊、不精確之特性。Levary & Wan (1998)提及AHP並未考慮決策環境的不確定性，若能將不確定性的考量併入AHP模式，將會更有價值。

Lee et al. (2001) 回顧近年的研究，將AHP方法的缺失整理如下：

- 1、AHP主要應用於果斷的決策。
- 2、AHP產生不平衡的判斷尺度。
- 3、1至9的判斷尺度具有簡化的優點，但無法計算在判斷數字上的不確定性。
- 4、決策者主觀的判斷、選擇及偏好，對AHP方法有重大影響。

爲了要克服以上缺失，便將模糊邏輯引入至AHP的多準則決策上。Buckley (1985) 首度提出模糊層級分析法(fuzzy analytic hierarchy process, FAHP)，將Saaty層級分析法成對比較值模糊化，以梯形模糊數表示準則間相對重要程度，並以幾何平均求得模糊權重。

五、模糊多評準決策法

多評準決策主要分成多目標決策(multi-objective decision making)與多屬性決策(multi-attribute decision making)二大領域(Zimmermann,1996)；前者著重於連續型決策空間，主要處理多目標函數的數理規劃問題；後者處理間斷型決策空間的決策問題。本文利用模糊數與語言變數，屬於多屬性決策問題之討論，文中採用已設定好之語言值集，進行準則權重與方案適合度分析(陳耀竹，1994)。

語言變數(linguistic variables)的值又稱語言值(Zadeh,1975,1976)。語言值可利用模糊數近似推理其值(Dubois & Prade, 1978)。茲定義三角模糊數如下：

在實數域R上之三角形模糊數B，是指任意 $x \in R$ ，都指定了一個數 $\mu_B(x)$ ，且

$$\mu_B(x) = \begin{cases} (x-c)/(a-c) & , c \leq x \leq a, \\ (x-b)/(a-b) & , a \leq x \leq b, \\ 0 & , otherwise, \end{cases} \quad (1)$$

上式中 $-\infty < c < a < b < \infty$ 。三角形模糊數可表為 $B=(c, a, b)$ ，參數a具有最大之隸屬度，即， $\mu_B(a)=1$ ，表示評估資料的最可能值，c與b分別表示評估資料可能的下、上界，c與b反映資料之模糊性。為了計算效率與評分工作易於進行，本文之模糊數皆採用正規三角形模糊數。

伍、演算法則

本文利用模糊集合理論提供一個評估文化創意產業發展策略之演算法則(algorithm)。本文之文化創意產業最佳發展方案決定之問題為：設有n個評估者($D_j, j=1,2,\dots,n$)，m個替代方案($A_i, i=1,2,\dots,m$)，v個第一層關鍵評估準則($C_r, r=1,2,\dots,v$)與k個第二層篩選出的評估次準則($C_t, t=1,2,\dots,k$)。此評估小組，欲從m個替代方案中，選擇最佳的方案，以供資源配置參考。

本問題可改寫為問題求解方式，問題求解之演算法則有六個步驟，分述如下：

步驟1、成立決策小組，界定評估準則(C_r 與 C_t)與替代方案(A_i)。

利用重要性分析，建構出評估文化創意產業發展策略最佳之評估模式。

步驟2、選擇適當的偏好尺度。

就語言變數「重要性」與「滿意度」而言，本研究將採語言值或模糊數分別進行評估，評估者可利用已設定好的語言值集評分。採設定之語言值，各語言值與模糊數之對照尺度如表2所示。

表2語言值與三角形模糊數對照表

語言值	三角形模糊數
非常不滿意(VP) 非常不重要(VL)	(0, 0, 0.25)
不滿意(P) 不重要(L)	(0, 0.25, 0.5)
不確定(F) 普通(M)	(0.25, 0.5, 0.75)
滿意(G) 重要(H)	(0.5, 0.75, 1)
非常滿意(VG) 非常重要(VH)	(0.75, 1, 1)

V=Very, P=Poor, F=Fair, G=Good, VG=Very Good ; VL=Very Low, L=Low, M=Moderate, H=High, VH=Very High.

資料來源:陳耀竹 (1994)，頁49。

步驟3、整合評估者的意見。

本研究以算術平均法進行評估者的意見整合。茲定義

$$S_{it} = \left(\frac{1}{n}\right) \otimes (S_{it1} \oplus S_{it2} \oplus \Lambda \oplus S_{itj} \oplus \Lambda \oplus S_{itm}), \quad (2)$$

與

$${}^2W_t = \left(\frac{1}{n}\right) \otimes ({}^2W_{t1} \oplus {}^2W_{t2} \oplus \Lambda \oplus {}^2W_{tj} \oplus \Lambda \oplus {}^2W_{tm}), \quad (3)$$

上式中 S_{it} 為 2C_t 下 A_i 之平均模糊滿意評價， 2W_t 為 2C_t 之平均模糊重要性。因此，第 i 個方案 A_i 在 1C_t 下模糊適合指數 R_{it} 可經由 S_{it} 與 2W_t 整合而得。以算術平均法進行評估者的意見整合，則 R_{it} 定義為：

$$R_{it} = \left(\frac{1}{k}\right) \otimes [(S_{i1} \otimes {}^2W_1) \oplus (S_{i2} \otimes {}^2W_2) \oplus \Lambda \oplus (S_{it} \otimes {}^2W_t) \oplus \Lambda \oplus (S_{ik} \otimes {}^2W_k)] \quad (4)$$

各評估者所給予之 S_{it} 與 ${}^2W_{tj}$ ，令 $S_{itj} = (q_{itj}, o_{itj}, p_{itj})$ 與 ${}^2W_{tj} = (c_{tj}, a_{tj}, b_{tj})$ ，則 R_{it}

可依下式近似求得：

$$R_{ir} \equiv (Y_{ir}, Q_{ir}, Z_{ir}) \quad (5)$$

上式中，

$$Y_{ir} = \sum_{\substack{t=1 \\ t \in \Omega_r}}^k q_{it} c_t / |\Omega_r|, Q_{ir} = \sum_{\substack{t=1 \\ t \in \Omega_r}}^k o_{it} a_t / |\Omega_r|, Z_{ir} = \sum_{\substack{t=1 \\ t \in \Omega_r}}^k p_{it} b_t / |\Omega_r|, q_{it} = \sum_{j=1}^n q_{ijt} / n,$$

$$o_{it} = \sum_{j=1}^n o_{ijt} / n, p_{it} = \sum_{j=1}^n p_{ijt} / n, c_t = \sum_{j=1}^n c_{tj} / n, a_t = \sum_{j=1}^n a_{tj} / n, b_t = \sum_{j=1}^n b_{tj} / n : |\Omega_r|$$

為所有和 1C_i 有關之 2C_i 的個數, $i=1,2,K,m, t=1,2K, k, j=1,2K,n, r=1,2K,v$

步驟4、層級間之整合。

利用層級整合以求取各方案之綜合評價，本文採用徐村和教授著作中針對複雜問題的決策情況而提出利用三角形模糊數表達評估者的意見(Hsu, 1998)，若以 1W_i 代表評估準則 $r/1W_i$ 之模糊權重，且

$$^1W_r = (e_r, f_r, g_r)$$

上式中， $e_r = \min_j \{^1W_{jr}\}$ ，
 $g_r = \max_j \{^1W_{jr}\}$ ，
 $f_r = \left(\prod_{j=1}^n ^1W_{jr} \right)^{1/n}$ ， $r=1,2,\dots,v, j$ 表決策者。 (6)

$^1W_{jr}$ 代表第 j 個評估者賦予評估準則 1C_i 之權重。

令 F_i 表示 i 方案的綜合評價，則經層級整合後， F_i 可由下式求得：

$$F_i = (R_{i1} \otimes ^1W_1 \oplus R_{i2} \otimes ^1W_2 \oplus \Lambda \oplus R_{iv} \otimes ^1W_v \oplus \Lambda \oplus R_{iv} \otimes ^1W_v)$$

$$\equiv (Y_i, Q_i, Z_i) \quad (7)$$

上式中， $Y_i = \sum_{r=1}^v Y_{ir} e_r, Q_i = \sum_{r=1}^v Q_{ir} f_r$ 與 $Z_i = \sum_{r=1}^v Z_{ir} g_r$ 。

步驟5、計算模糊適合指數之排序值。

利用模糊數之排序法，求出各方案之優先順序，以供決策參考之用。模糊數排序法有很多，可參閱Chen & Hwang (1992)，本文採用Chang & Chen (1994)的方法進行排序。此方法之優點，可直接從資料本身求得決策者之態度，而其他的方法常在資料輸出階段，再給予決策者之樂、悲觀值，如此可能會影響決策之品質。依Chang & Chen (1994)方法，吾人可定義群體評估者之樂、悲觀指數 β 為：

$$\beta = \left[\frac{\sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^n (a_{ij} - c_{ij}) / (b_{ij} - c_{ij}) + \sum_{i=1}^m \sum_{r=1}^k \sum_{j=1}^n (o_{ij} - q_{ij}) / (p_{ij} - q_{ij}) + \sum_{r=1}^v (f_r - e_r) / (g_r - e_r)}{(k \times n + m \times k \times n + v)} \right] \quad (8)$$

上式中 β 為評估者對文化創意產業發展的指標，反應出評估者之樂、悲觀指數。Chang & Chen (1994)的方法提供研究者由評估者評分資料決定 β 值，而不需要在系統外另行決定其值。 k 為第二層次準則 (${}^2C_t, t=1,2,\dots,k$) 的個數；為第一層準則 (${}^1C_v, r=1,2,\dots,v$) 的個數。因此 $U_T(F_i)$ ，可由下式近似求得：

$$U_T(F_i) \cong \beta (Z_i - x_1) / (x_2 - x_1 - Q_i + Z_i) + (1 - \beta) [1 - (x_2 - Y_i) / (x_2 - x_1 + Q_i - Y_i)] \quad (9)$$

上式中 β 如第(8)式所示 $x_1 = \min\{Y_1, Y_2, \dots, Y_m\}$ ， $x_2 = \max\{Z_1, Z_2, \dots, Z_m\}$ ， $i = 1, 2, \dots, m$ ； \min 表取最小值， \max 表取最大值。依第(9)式之排序結果，可求得各替代方案的優先順序。

步驟6、選擇最適方案。

依排序結果，該決策小組可求得在推動文化創意產業時，動畫產業之最佳發展策略排序。

陸、實例分析

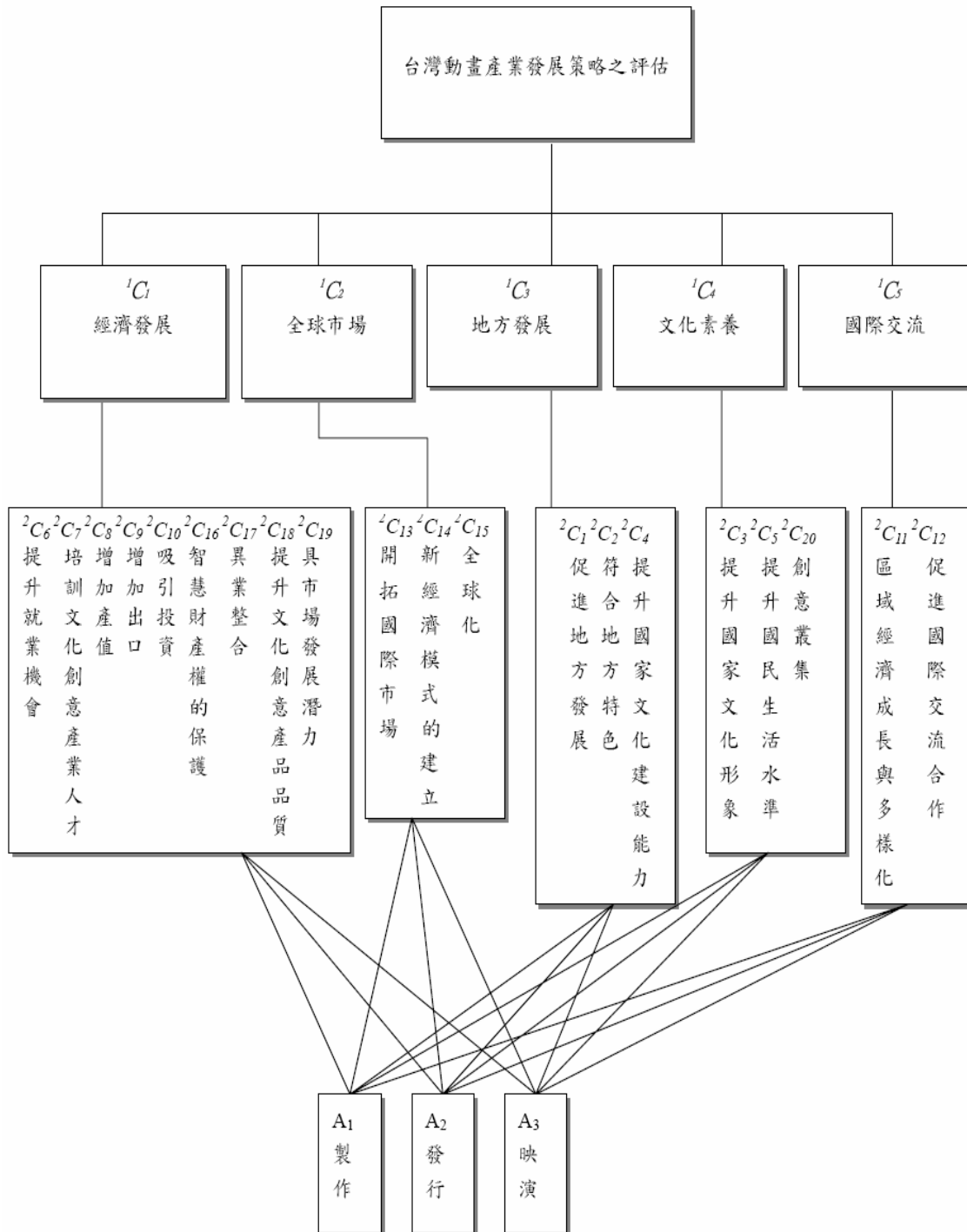


圖2 台灣動畫產業發展策略之層級架構

本研究以人員調查訪問之方式，首先就文化創意產業相關文獻回顧整理出5個構面下20項評選準則，施測台灣文化創意產業之決策人員或專業幕僚，目的在建構動畫產業發展文化創意產業評估模式之層級結構。問卷發放共份50，經扣除作答不完整或明顯無效之問卷後，得有效問卷份40，有效回收率達80%。問卷結果經過T檢定與因素分析之後，建構出本研究評估台灣動畫產業發展文化創意產業之層級結構。

在決定實證產業的才能活動上，本研究從產業結構來建構動畫產業部門，首先整理相關文獻，並參考業者的專家意見，發展出動畫影產業的主要部門，進而建構出動畫影產業發展文化創意產業評估模式之層級結構，如圖2所示。第一層為總目標；第二層5個評估準則/關鍵因子；第三層為評估次準則（ ${}^2C_t, t=1,2,K,20$ ），；第四層為替代方案。第四層替代方案經實務界之初步篩選後，以等才能為評選方案。

以下說明本文之演算流程。動畫產業發展文化創意產業評估模式之建構及其應用。

第一步：成立決策小組，界定替代方案與評估準則。

茲以動畫產業5名主管，分別為 D_1 、 D_2 、 D_3 、 D_4 、 D_5 ，針對第二層之評估準則 1C_1 、 1C_2 、 1C_3 、 1C_4 、 1C_5 ，利用層級分析法與模糊德菲法決定其權重，再就第三層之評估次準則，決定其重要性程度，以及各個替代方案對次準則的滿足程度。最後經層級整合後，利用模糊數之排序法找出關鍵才能。各評估準則及替代方案說明如下：

（一）評估準則

- 1.經濟發展面 1C_1 ：包含提升就業機會 2C_6 、培訓文化創意產業人才 2C_7 、增加產值 2C_8 、增加出口 2C_9 、吸引投資 ${}^2C_{10}$ 、智慧財產權的保護 ${}^2C_{16}$ 、異業整合 ${}^2C_{17}$ 、提升文化創意產品品質 ${}^2C_{18}$ 、具市場發展潛力 ${}^2C_{19}$ 等九項次準則。
- 2.全球市場面 1C_2 ：包括開拓國際市場 ${}^2C_{13}$ 、新經濟模式的建立 ${}^2C_{14}$ 、全球化 ${}^2C_{15}$ 等三項次準則。
- 3.地方發展面 1C_3 ：包括促進地方發展 2C_1 、符合地方特色 2C_2 、提升國家文化建設能力 2C_4 等三項次準則。
- 4.文化素養面 2C_4 ：包含提升國家文化形象 2C_3 、提升國民生活水準 2C_5 、創意叢集 ${}^2C_{20}$ 、等三項次準則。

5.國際交流面²C₅：包含區域經濟成長與多樣化²C₁₁、促進國際交流合作²C₁₂等二項次準則。

(二) 替代方案

動畫產業其結構為本研究之替代方案，包括「製作」、「發行」、「映演」等三項替代方案。

第二步：選擇適當的偏好尺度。

語言變數「重要性」與「滿意度」之評等，本文決策者均利用已設定好的權重集W= {VL, L, M, HVH} 與滿意度集S={VP, P, F, G, VG} 進行評等工作，如表2所示。

第三步：整合決策者評價與計算模糊適合指數。

在本研究中，每位評估者之一致性比率皆小於10%，故其決斷之一致性程度可以接受。而5位評估者針對五個評估準則之成對比較，在經過標準化後，可得各評估者對評估準則之權重。由第(7)式以三角模糊數整合評估者意見後，以幾何平均求得各評估準則之模糊權重如表3所示。

表3. 各項準則之模糊權重表

評估準則	準則名稱	模糊權重
¹ C ₁	經濟發展	¹ W ₁ = (0.1850,0.4122,0.5803)
¹ C ₂	全球市場	¹ W ₂ = (0.0790,0.1398,0.3198)
¹ C ₃	地方發展	¹ W ₃ = (0.1078,0.1400,0.2196)
¹ C ₄	文化素養	¹ W ₄ = (0.0897,0.1499,0.2897)
¹ C ₅	國際交流	¹ W ₅ = (0.0681,0.1101,0.1897)

各評估者對於替代方案滿意度與次準則重要性之數據，將之以第(2)式和第(3)式整合，利用第(5)式可得表4各評估準則下各替代方案之模糊數適合指數。整合各構面權重與各準則下各方案之模糊適合指數，由第(7)式可得表5各方案之模糊綜合評價。

表4. 各項評估準則下各替代方案之模糊適合指數

各項方案	R_{ir}	
製作	R_{11}	(0.0988,0.2663,0.5731)
	R_{12}	(0.1007,0.2699,0.5713)
	R_{13}	(0.0976,0.2799,0.5766)
	R_{14}	(0.1425,0.3633,0.6633)
	R_{15}	(0.0742,0.2550,0.5417)
發行	R_{21}	(0.0573,0.1779,0.4463)
	R_{22}	(0.0586,0.1893,0.4863)
	R_{23}	(0.0375,0.1241,0.3775)
	R_{24}	(0.0474,0.1549,0.4239)
映演	R_{25}	(0.0189,0.1496,0.3958)
	R_{31}	(0.0589,0.1695,0.4333)
	R_{32}	(0.0658,0.2083,0.4900)
	R_{33}	(0.0289,0.1433,0.3866)
	R_{34}	(0.0598,0.2108,0.4933)
	R_{35}	(0.0483,0.1896,0.4591)

表5. 各項方案排序值

各項才能	模糊綜合評價	排序值
製作	$F_1 \cong (0.0480, 0.2570, 0.9130)$	0.3124
發行	$F_2 \quad (0.0246, 0.1611, 0.6872) \cong$	0.2711
映演	$F_3 \quad (0.0230, 0.1417, 0.6774) \cong$	0.2587

第四步：計算各替代方案之排序值。

由第(8)式求得整體評估者之樂、悲觀指數 β 為0.3876，顯示群體決策者對風險承擔持悲觀態度。由第(9)式，可得各替代方案之關鍵才能排序值如表5所示。

第五步：選擇最佳方案。

由排序值可知動畫產業發展文化創意產業之優勢依序為「製作」、「發行」、「映演」。故就個案產業而言，最佳發展文化創意產業優勢為「製作」。

柒、結論

本文旨在應用模糊理論於文化創意產業發展方案評估之問題上。

一、研究發現

本研究回顧各國文化創意產業發展之相關文獻，再經由產官學界專家意見的彙整，整理出20個衡量文化創意產業發展策略之指標，經由因素分析，抽離出五大關鍵因子，包括：

1. 市場經濟：新經濟模式建立、增加出口、吸引投資、開拓國際市場、全球化、異業整合、具市場發展潛力、提升就業機會、提升產品品質等九項評估準則。
2. 地方發展：促進地方發展、符合地方特色、區域經濟成長與多樣化、提升國家文化形象、提升國家文化建設能力、提升國民生活水準。
3. 文化群集：創意叢集、增加產值。
4. 國際交流：促進國際交流合作。
5. 人才培育：智慧財產權的保護、培訓文化創意人才。

二、文化創意產業發展策略之決策模式

本研究經由文獻整理出20項次準則，經由因素分析抽離出5大關鍵因子，建構出文化創意產業發展策略評估模式之層級架構，如圖2所示。此層級架構第一層為總目標，用以評選出最佳之文化創意產業發展方案；第二層為5項評估準則；第三層為20項評估次準則；第四層為方案，即政府推動動畫產業發展的策略方案。

本研究藉由層級分析法決定第二層關鍵因子權重，由於傳統層級分析法有些缺失，本研究將層級分析法擴充至模糊環境中，以三角模糊數整合各決策者意見，以幾何平均求得模糊權重，並利用預設的語言值集，進行各評估次準則之「重要性」與方案滿足各次準則之「滿意度」評分；經由模糊多評準決策法整合決策群對於動畫策略方案之模糊綜合評價。從而建構出一套評估模式，並可由資料本身直接推

導出群體決策者之對於方案重要性與滿意度的數值。

三、實例操作

本研究以動畫產業進行實例應用，決策小組由動畫公司主管所組成，以進行決策模式之實例分析。本文所採用之模糊數排序法優點，可由資料本身，直接推導出群體決策者之風險承擔態度值，即群體之樂、悲觀指數。文中發現，動畫產業之整體評估者之樂、悲觀指數 β 為0.3876，呈現出悲觀的風險承擔態度。本文以台灣動畫產業為代表性個案，選取5位部門主管進行調查訪問，進行評估模式之實證分析。本研究所採用之分析方法，可適用於政府面臨多準則及多人決策問題時，作為動畫產業發展文化創意產業時決策之支援系統。

參考資料：

吳榮義(民92)。文化創意產業產值調查與推估研究案，**挑戰2008 國家重點發展計畫**，台北，台灣經濟研究院。

陳耀竹(民93)。一個模糊多評準決策方法之建構及其應用。國立交通大學管理科學研究所博士論文。

陳耀竹、王俊菘(民90)。台灣服務網路供應商評選應用軟體服務供應商策略聯盟夥伴之研究，**管理與系統**，9(2)，239-257。

陳耀竹、楊志弘、邱琪瑄(民90)。網路廣告媒體選擇之研究，**廣告學研究**，16，1-30。

陳耀竹、謝友甄(民91)。廣告主評選廣告代理商執行整合行銷傳播之研究，**廣告學研究**，19，55-87。

黃俊英(民90)。多變量分析。台北：華泰書局。

鄧振源、曾國雄(民78)。層級分析法(AHP)的內涵特性與應用(上)，**中國統計學報**，27(6)，6-22。

顏廷勳(民92)。線上遊戲公司關鍵才能評估模式之建構及其應用。銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。

Buckley, J. J. (1985). Fuzzy hierarchical analysis. *Fuzzy sets and systems*, 17, 25-37.

Chang, P. L. & Chen, Y. C. (1994). A fuzzy multi-criteria decision making method for technology transfer strategy selection in biotechnology. *Fuzzy Sets and Systems*, 63, 131-139.

Chen, S. H. (1985). Ranking fuzzy numbers with maximizing set minimizing set. *Fuzzy Sets and Systems*, 17, 113-130.

Chen, S. J., & Hwang, C. L. (1992). *Fuzzy Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications*. New York: Springer-Verlag.

Chen, Y. C. (2001). A study on the quality of credit granting in leasing: *Fuzzy set theory approach*. *Soft Computing*, 5(3), 229-236.

Chen, Y. C. (2002). An application of fuzzy set theory to the external performance evaluation distribution centers in logistics. *Soft Computing*, 6(1), 64-70. i i

- Dubois, D., & Prade, H. (1978). Operations on fuzzy numbers. *International Journal of Systems Science*, 9(6), 613-626.
- Hsu, T. H. (1998). The fuzzy Delphi analytic hierarchy process. *Journal of the Chinese Fuzzy Systems Association*, 4(1), 59-72.
- Lee, W. B., Lau, H., Liu, Z., & Tam, S. (2001). A fuzzy analytic hierarchy process approach in modular product design. *Expert Systems*, 18(1), 32-41.
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. New York: McGraw Hill.
- Taha, H.A. (1997). *Operations research (6th ed.)*. New Jersey : Prentice-Hall.
- Tam, C. Y., & Tummala, V. M. (2001). An application of the AHP in vendor selection of a telecommunications system. *Omega*, 29, 171-182.
- Zadeh, L. A. (1965). Fuzzy set. *Information and Control*, 8, 338-353.
- Zadeh, L. A. (1975). The concept of a linguistic variable and Its Application to approximate reasoning. *Information Sciences*, 8(I), 199-249; 8(II), 301-357.
- Zadeh, L. A. (1976). The concept of a linguistic variable and Its Application to approximate reasoning. *Information Sciences*, 9(III), 43-80.
- Zimmermann, H. J. (1996). *Fuzzy set theory and its applications (3rd ed.)*. Boston : Kluwer Academic Publishers.
- 文化創產業專屬網站 <http://www.cci.org.tw/portal/index.asp>
- 文建會網站 <http://cidc.cca.gov.tw/>
- 行政院新聞局網站 <http://www.gio.gov.tw/>
- 挑戰2008 國家發展重點計畫博覽會網站 <http://2008.gio.gov.tw/>

A study on the animation industry development strategy : A case of Taiwan

< Abstract >

The purpose of this study is to evaluate the factors of pushing local animation industry. The “Develop Plan of Culture and Creative industry ” in the “Challenge 2008: the Key Plans of National Development” which addressed by government combined different sectors such as culture, art and design industries in “Creative industry” . They are the cores of knowledge economy, which made by “innovation” in the key plans of national development. By pushing relevant plans to upgrade the economy production and labor population, and create diversity culture at the same time.

By using computer and Internet, the traditional animation industry, which is one of the “key industries” in the culture and creative industry, become more diversity and variety. However, the animation industries in Taiwan face the situation that only with OEM but lack of making local animation. How to develop the local animation of culture and creative industry is the important issue among the government and industries.

With the literature review and the investigations of Taiwan animation companies, we use the importance analysis to get the key factors. After condensing some criteria, we construct the hierarchical structure of determining key capabilities for pushing the animation company. The fuzzy Delphi method is integrated with the eigenvector method to form a set of pooled weights of the extracted criteria. Through the hierarchy integration, we obtain the final scores of capabilities. Then we use a revised Chang and Chen’ s ranking method to rank the final scores.

Keywords: culture and creative industry, animation, multi-criteria decision-making method

銘傳大學 傳播學院

《傳播管理學刊》 徵稿啟事

「傳播管理學刊」為傳播學院之學術刊物。本刊鼓勵以嚴謹的學術研究精神，探討傳播管理相關議題，本期刊為一年三期刊，每年 3 月、7 月及 11 月出版。

壹、本刊內容

- 一、徵稿範圍：傳播管理領域之研究、理論、方法、實務分析、評論等各類學術論著，凡未發表或出版於國內外期刊，並符合本刊主題之研究論文均歡迎投稿。
- 二、本刊主題：
 - (一)媒體產業相關議題
 - (二)傳播生態相關議題
 - (三)數位產業相關議題
 - (四)國際傳播相關議題
 - (五)整合行銷傳播相關議題
 - (六)其他傳播管理相關議題

貳、審查制度

- 一、審稿及刊登：本刊設有審查制度，所有稿件均經編輯委員會送請相關領域專家學者審查通過後刊印，經錄用之稿件，不發放稿費，本學刊登載之論文，版權歸本院所有，唯文責由作者自負。
- 二、來稿之評審由編輯委員及傳播管理相關研究領域學者擔任。
- 三、送審稿件均需匿名，由兩位專家學者進行匿名審查；每位評審於評審意見上陳述意見，並於下述四項勾選其中一項：
 - (一)不必修改，直接刊登。
 - (二)略加修改（敬請說明建議）。
 - (三)大幅修改（敬請說明建議）。

(四)退稿（敬請說明建議）。

四、處理方式

處理方式		第二位評審意見			
		刊登	略加修改	大幅修改	退稿
第一位 評審意見	刊登	刊登	寄回修改	寄回修改	第三位評審
	略加修改	寄回修改	寄回修改	寄回修改	第三位評審
	大幅修改	寄回修改	寄回修改	退稿	退稿
	退稿	第三位評審	第三位評審	退稿	退稿

五、編輯委員會得就第三位評審之意見，決定是否刊登或退稿。

六、是否刊登文件，事關投稿人權益，應將評審意見等函送投稿人，並說明處理方式。

參、投稿須知

一、來稿應注意事項：

(一)來稿內文可用中、英文寫作，皆須附中、英文摘要。

(二)來稿請備紙本一式三份(包括封面頁、標題、摘要、關鍵字、正文、圖表及參考文獻)，以及 Word 電子檔一份。寄至台北市士林區中山北路五段 250 號 銘傳大學傳播學院《傳播管理學刊》編輯委員會收。

二、每篇論文長度約一萬五千字以內。

三、語文：中、英文均可，唯英文稿須附中文題目及摘要。

四、本刊對撰寫格式擁有修改之權利，以保持編輯水準。

五、截稿日期：文稿審查(包括初審、作者修改、複審)約需三至四個月，文稿之截稿日期為該期出刊前四個月。例如：三月出刊之文稿，其截稿日期為十一月底。

肆、論文格式與體例

本刊為統一文稿規格，編訂撰稿體例，來稿須合本刊徵稿格式，以便本刊作業。

一、撰稿格式

- (一) 來稿請橫式書寫，左右邊對齊，並註明頁碼。
- (二) 文稿裝訂順序為首頁、中英文摘要(及關鍵字)、正文(及註釋、參考文獻)。
- (三) 字體與版面：文稿請以電腦排版，雷射印表機列印。使用字體細節如下：
 1. 題目：中文字級大小為 20p，字體採用標楷體；英文字及大小 20p，字體為 Times New Roman，每一個英文單字第一字母大寫，其餘字母、介系詞、冠詞均小寫。
 2. 副標題：中文字級大小為 15p，字體採用標楷體；英文字及大小為 15p，字體為 Times New Roman。
 3. 作者姓名：中文字級大小為 15p，字體採用標楷體；英文字及大小為 15p，字體為 Times New Roman。
 4. 服務單位：中文字級大小為 11.5p，字體採用新細明體；英文字及大小為 11.5p，字體為 Times New Roman。
 5. 摘要內文：中文字級大小為 12p，字體採用標楷體；英文字及大小為 12p，字體為 Times New Roman。
 6. 文本：中文字級大小為 11.5p，字體採用新細明體；英文字及大小為 11.5p，字體為 Times New Roman。
 7. 版面：版面大小為 A4，天為 3 公分，地為 3 公分，左邊為 4 公分，右邊為 3 公分，行距 22pt。內文以一欄編排。

二、首頁

首頁需附上：中英文標題、中英文作者姓名、中英文服務單位、通訊作者、地址、電話、傳真及 E-mail。

三、中、英文摘要(及中英文關鍵字)

學術論文來稿不論中、英文，皆請附撰 300-500 字中、英文摘要各一篇，中、英文關鍵字，以及中、英文標題。

四、正文

為了便於匿名審查，正文中請勿出現透露作者身分的文字。

(一) 子目

篇內各節，如子目繁多，請依各級子目次序標明。如子目簡單，請依次序自由選用，其次序為：壹、一、（一）、1、(1)、A、（A）。

(二) 引文

每段第一行第一字前空二格。直接引述原文時，短文可逕入正文，外加引號。如所引原文較長，可另行抄錄，每行之第一字均空四格，前後各空一行。引文後需加註出處，APA 引用格式分述如下：

1.基本格式：同作者在同一段中重複被引用時，第一次須寫出日期，第二次以後則日期可省略。

(1)英文文獻：In a recent study of reaction times, Walker (2000) described the method...Walker also found...。

(2)中文文獻：秦夢群（2001）強調掌握教育券之重要性，...；秦夢群同時建議...。

2.作者為一個人時，格式為：

(1)英文文獻：姓氏(出版或發表年代)或(姓氏，出版或發表年代)。例如：Porter (2001)...或...(Porter, 2001)。

(2)中文文獻：姓名(出版或發表年代) 或 (姓名，出版或發表年代)。例如：吳清山（2001）...或...（吳清山，2001）。

3.作者為二人以上時，必須依據以下原則撰寫（括弧中註解為中文建議格式）：

(1)原則一：作者為兩人時，兩人的姓氏(名)全列。

例如：Wasserstein and Rosen (1994)...或...（Wasserstein & Rosen (1994)

例如：吳清山與林天祐（2001）...或...（吳清山、林天祐，2001）

(2)原則二：作者為三至五人時，第一次所有作者均列出，第二次以後僅寫出第一位作者並加 et al. (等人)。

例 如：

[第一次出現] Wasserstein, Zappula, Rosen, Gerstman, and Rock (1994) found...或(Wasserstein, Zappula, Rosen, Gerstman, & Rock, 1994)...

[第二次以後] Wasserstein et al. (1994)...或 (Wasserstein et al., 1994)...

例 如：

[第一次出現] 吳清山、劉春榮與陳明終（1995）指出...或...（吳清山、劉春榮、陳明終，1995）。

[第二次以後] 吳清山等人（1995）指出...或...（吳清山等人，1995）。

(3)原則三：作者為六人以上時，每次僅列第一位作者並加 et al. (等人)，但在參考文獻中要列出所有作者姓名。

(4)原則四：二位以上作者時，文中引用時作者之間用 and (與) 連接，在括弧內以及參考文獻中用 & (、) 連接。

4. 括弧內同時包括多筆文獻時，依姓氏字母 (筆畫)、年代、印製中等優先順序排列，不同作者之間用分號 “; ” 號分開，相同作者不同年代之文獻用逗號 “,” 分開。

例 如：...(Pautler, 1992; Razik & Swanson, 1993a, 1993b, in press-a, in press-b)。

例 如：... (吳清山、林天祐，1994，1995a，1995b；劉春榮，1995，印製中-a，印製中-b)。

5. 引用特定文獻時，如資料來自特定章、節、圖、表、公式，標明特定出處，如引用整段原文獻資料，要加註頁碼。

例 如：(Shujaa, 1992, chap. 8) 或 (Lomotey, 1990, p. 125) 或 (Lomotey, 1990)...(p. 125) 。

例 如：(陳明終，1994，第八章) 或 (陳明終，1994，頁 8)。

(三) 圖表

1. 表的製作

(1)表須製於白紙上，配合正文加以編號，並書明表之標題。標題應置於表之上方，表之註記應置於表之下方。

(2)表的標題格式：

A.中文表格標題的格式：

表 1 標題 或 表 1-1 標題，...等。標題置於置於表格之上。

例 如：表 1-1 國小教師對於九年一貫課程認同情形

B.英文表格標題的格式：

Table 1. *Table Title* 或 Table 1.1. *Table Title* (標題置於置於表格之上) 例 如：Table 1. *Error Rates of Older and Younger Groups*

(3)表格資料來源格式：

A.中文表格資料來源的格式 A：(來自期刊文章類)

資料來源：“文章名稱”，作者，年代，期刊名稱，期別，頁別。

例如：資料來源：“網路成癮”，吳清山、林天祐，民 90，**教育資料與研究**，42，111。

B.中文表格資料來源的格式 B：(來自書籍類)

資料來源：書名 (頁別)，作者，年代，出版地：出版商。

例如：資料來源：**初等教育** (23-24 頁)，吳清山，民 87，臺北市：五南。

C.英文表格資料來源的格式 A：(來自期刊文章類)

Note. From “Title of Article,” by A. A. Author, 1995, Title of Journal, xx(xx), p. xx. Copyright 1993 by the Name of Copyright Holder.

Reprinted [or Adapted] with permission.

例 如：*Note*. From “Relationship of Personal –Social Variables to Belief in Paternalism in Parent Caregiving Situations,” by V. G. Cicirelli, 1990, *Psychology and Aging*, 5, 436. Copyright 1990 by the American Psychological Association. Adapted with permission of the author.

D.英文表格資料來源的格式 B：（來自書籍類）

Note. From *Title of Book* (p. xxx), by A. A. Author, 1995, Place: Publisher. Copyright 1993 by the Name of Copyright Holder. Reprinted [or Adapted] with permission.

例 如：*Note*. From *The functions of the executive* (p. 26), by C. I. Barnard, 1971, Cambridge, MA: Harvard University Press. Reprinted with permission of the author.

2.圖的製作

- (1)圖說包括標題與說明文字，置於圖形之下。
- (2)每一圖表的大小以不超過一頁為原則，如超過時，須在後表表號之後註明(continued)/(續)，但無須重現標題，如：Table 1 (continued). 或表 1 (續)。
- (3)圖形標題格式：
 - A.中文圖形標題的格式：**圖 1** 標題 或 **圖 1-1** 標題...等。
 - B.英文圖形標題的格式：*Figure 1*. Figure title. 或 *Figure 1.1*. Figure title. (置於圖形下方)。

(四) 註釋

- 1.註釋原則上附在全篇之末，如註釋甚多，或為了方便閱讀，可穿插於正文頁之下，採取「同頁見註」方式。
- 2.註釋號碼，請用阿拉伯數字，如(1)，(102)。置於正文右上角，標點符號後。
- 3.註釋內引用文獻的形式與正文同，惟須在全篇論文之後的參考文獻中，詳細列出全部出版資料。

(五) 簡稱

可使用已經約定成俗的簡稱，尚無約定成俗的簡稱，則第一次使用時須用全稱。

五、參考文獻

參考文獻均以文後條列方式逐條列出，參考文獻與正文引用文獻需一致。論文參考文獻體例與格式請參考 2001 年美國心理學會(American Psychological

Association, APA)出版的 APA 手冊(第五版)。相關規定分述如下：

(一) 期刊、雜誌、新聞、摘要文獻：

1.中文期刊格式 A：

作者 (年代)。文章名稱。期刊名稱，期別，頁別。

例 如：沈姍姍 (1996)。教育選擇與控制理念的另類思考。教育資料與研究，4，14-15。

2.中文期刊格式 B：(作者超過 6 人)

作者等人 (年代)。文章名稱。期刊名稱，期別，頁別。

例 如：林天祐、虞志長、張志毓、余瑞陽、邱春糖、楊士賢等人 (1996)。教育政策執行及制訂過程之分析。初等教育學刊，5，1-40。

3.中文期刊格式 C：(文章已獲同意刊登，但尚未出版)

作者 (印製中)。文章名稱。期刊名稱。

例 如：吳清山、林天祐 (印製中)。教學領導。教育資料與研究。

4.英文期刊格式 A：

Author, A. A., Author, B. B., & Author, C. C. (1999). Title of article. *Title of Periodical*, xx(xx), xxx-xxx.

例 如：Powers, J. M., & Cookson, P. W. Jr. (1999). The politics of school choice research. *Educational Policy*, 13(1), 104-122.

5.英文期刊格式 B：(作者超過 6 人)

Author, A. A., Author, B. B., Author, C. C., Author, D.

D., Author, E. E., Author, F. F., et al. (2000). Title of article. *Title of Periodical*, xx(xx), xxx-xxx.

例 如：Wolchik, S. A., West, S. G., Sandler, I. N. Tein, J., Coatsworth, D., Lengua, L., et al. (2000). An experimental evaluation of theory-based mother and mother-child programs for children of divorce. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 68, 843-856.

6.英文期刊格式 C：(文章已獲同意刊登，但尚未出版)

Author, A. A., Author, B. B., & Author, C. C. (in press). Title of article.

Title of Periodical, xx(xx), xxx-xxx.

例 如：Zuckerman, M., & Kieffer, S. C. (in press). Race differences in face-ism. *Journal of Personality and Social Psychology*.

7.中文雜誌格式：

作者 (年月日)。文章名稱。雜誌名稱，期別，頁別。

例 如：王力行 (2001 年 2 月 20 日)。落在世界隊伍的後面？遠見雜誌，6，14-16。

8.英文雜誌格式：

Author, A. A., & Author, B. B. (2000, November 10). Article title.

Magazine Title, xxx, xx-xx.

例 如：Kandel, E. R., & Squire, L. R. (2000, November 10).

Neuroscience: Breaking down scientific barriers to the study of brain and mind. *Science*, 290, 1113-1120.

9.中文報紙格式 A：

記者或作者 (年月日)。文章名稱。報紙名稱，版別。

例 如：陳揚盛 (2001 年 2 月 20 日)。基本學力測驗考慮加考國三下課程。台灣立報，第 6 版。

10.中文報紙格式 B：(無作者、用【】符號標示文章性質)

文章名稱 (年月日)。報紙名稱，版別。

例 如：推動知識經濟發展須腳踏實地【社論】(2000 年 9 月 5 日)。中國時報，第 2 版。

11.英文報紙格式 A：

Author, A. A. (1993, September 30). Article title. *Newspaper Title*, pp. xx-xx.

例 如：Schwartz, J. (1993, September 30). Obesity affects economic, social status. *The Washington Post*, pp. A1, A4.

12.英文報紙格式 B：(無作者)

Article title. (1993, July 15). *Newspaper Title*, p. xx.

例 如：New drug appears to sharply cut risk of death from heart failure. (1993, July 15). *The Washington Post*, p. A12.

13.英文摘要資料格式 A：

Author, A. A., Author, B. B., & Author, C. C. (1999). Title of article [Abstract]. *Title of Periodical*, xx(xx), xxx-xxx.

例 如：Woolf, N. J. Young, S. L., Fanselow, M. S., & Butcher, L. L. (1991). Map-2 expression in cholinceptive pyramid cells of rodent cortex and hippocampus is altered by Pavlovian conditioning [Abstract]. *Society for Neuroscience Abstracts*, 17, 480.

14.英文摘要資料格式 B：(二手資料)

Author, A. A., Author, B. B., & Author, C. C. (1999). Title of article
Title of Periodical, xx(xx), xxx-xxx. Abstract obtained from
Secondary Source.

例 如：Nakazato, K., Shimonaka, Y., & Homma, A. (1992). Cognitive
functions of centenarians: The Tokyo Metropolitan
Centenarian Study. *Japanese Journal of developmental
Psychology*, 3, 9-16. Abstract obtained from *PsycSCAN:
Neuro-psychology*, 1993, 2, Abstract No. 604.

(二) 書籍、手冊、書的一章：

1.中文書籍格式 A：

作者 (年代)。書名。出版地點：出版商。

例 如：林文達 (1992)。教育行政學。臺北市：三民。

2.中文書籍格式 B：(註明版別)

作者 (年代)。書名 (版別)。出版地點：出版商。

例 如：吳明清 (2000)。教育研究—基本觀念與方法分析 (3 版)。
臺北市：五南。

3.中文書籍格式 C：(作者為政府單位，政府出版)

單位 (年代)。書名 (編號)。出版地點：作者。

例 如：教育部 (2000)。中華民國教育統計 (編號：006154890170)。
臺北市：作者。

4.中文書籍格式 D：(無作者或無編輯者)

書名 (年代)。出版地點：出版商。

5.英文書籍格式 A：

Author, A. A. (1993). *Book title*. Location: Publisher.

例 如：Barnard, C. I. (1971). *The functions of the executive*. Cambridge,
MA: Harvard University Press.

6.英文書籍格式 B：(註明版別)

Author, A. A. (1993). *Book title*. (2nd ed.). Location: Publisher.

例 如：Rosenthal, R. (1987). *Meta-analytic procedures for social
research* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage.

7.英文書籍格式 C：(作者為政府單位，政府出版)

Institute. (1991). *Book title*. (No. xxx). Location: Author.

例 如：Australian Bureau of Statistics. (1991). *Estimated resident
population by age and sex in statistical local areas, New*

South Wales, June 1990 (No. 3209.1). Canberra,
Australian Capital Territory: Author.

8. 英文書籍格式 D: (無作者或無編輯者)

Book title. (1993). Location: Publisher.

例 如: *Merriam-Webster's collegiate dictionary* (10th ed.). (1993).
Spring-field, MA: Merriam-Webster.

9. 中文書文集格式: (多位作者, 並有主編)

作者 (主編) (年代)。書名。出版地點: 出版商。

例 如: 吳清山 (主編) (1996)。有效能的學校。臺北市: 國立
教育資料館。

10. 英文書文集格式 A: (多位作者, 並有主編)

Author, A. A. (Ed.). (1991). *Book title.* Location: Publisher.

例 如: Gibbs, T. J. (Ed.). (1991). *Children of color.* San Francisco:
Jossey-Bass.

11. 英文書文集格式 B: (主編二位以上)

Author, A. A., & Author, B. B. (Eds.). (1991). *Book title.* Location:
Publisher.

例 如: Gibbs, J. T., & Huang, L. N. (Eds.). (1991). *Children of color:
Psychological interventions with minority youth.* San
Francisco: Jossey-Bass.

12. 中文百科全書或辭書格式:

作者 (主編) (年代)。書名 (第 4 版, 第 5 冊)。出版地點: 出版商。

例 如: 黃永松等人 (主編) (1985)。漢聲小百科 (第 4 版, 第
5 冊)。臺北市: 英文漢聲。

13. 英文百科全書或辭書格式:

Author, A. A. (Ed.). (1980). *Title* (6th. ed., Vols. 1-20). Location:
Publisher.

例 如: Sadie, S. (Ed.). (1980). *The new Grove dictionary of music
and musicians* (6th ed., Vols. 1-20). London:
Macmillan.

14. 中文翻譯書格式 A: (原作者有中文譯名)

原作者中文譯名 (譯本出版年代)。書名 (版別) (譯者譯)。出版地點:
出版商。(原著出版年: 1992 年)

例 如: 李察·普雷特 (1993)。不可思議的剖面。(漢聲雜誌社
譯)。臺北市: 英文漢聲。(原著出版年: 1992 年)

15.中文翻譯書格式 B：（原作者無中文譯名）

書名（譯者譯）（譯本出版年代）。出版地點：出版商。（原著出版年：1984年）

例 如：二十世紀教育的回顧（教育出版社譯）（2001）。臺北市：大千。（原著出版年：2000年）

16.英文翻譯書格式：（註明翻譯者及原著出版年）

Author, A. A. (1951). *Book title* (B. Author, Trans.). Location: Publisher. (Original work published 1814)

例 如：Ll Laplace, P. –S. (1951). *A philosophical essay on probabilities* (F. W. Truscott & F. L. Emory, Trans.). New York: Dover. (Original work published 1814)

17.中文書文集文章格式 A：（文集中的一篇文章，註明頁碼）

作者（年代）。篇名。載於編者（主編），書名（頁碼）。地點：出版商。

例 如：鍾才元（2001）。生涯規劃：新手老師的就業準備與珍視須知。載於黃正傑、張芬芬（主編），**學為良師—在教育實習中成長**（425-457頁）。臺北市：師大書苑。

18.英文書文集文章格式 A：（文集中的一篇文章，註明頁碼）

Author, A. A. (1993). Article title. In B. B. Author (Ed.), *Book title* (pp. xx-xx). Location: Publisher.

例 如：Bjork, R. A. (1989). Retrieval inhibition as an adaptive mechanism in human memory. In H. L. Roediger III & F. I. M. Craik (Eds.), *Varieties of memory & consciousness* (pp. 309-330). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

(三) 專門及研究報告：

1.中文報告格式 A：（國科會研究報告，未出版）

作者（年代）。報告名稱。行政院國家科學委員會專題研究成果報告（編號：xx），未出版。

例 如：吳清山、林天祐、黃三吉（2000）。**國民中小學教師專業能力的評鑑與教師遴選之研究**。行政院國家科學委員會專題研究成果報告（報告編號：NSC 88-2418-H-133-001-F19），未出版。

2.中文報告格式 B：（教育部委託之研究報告，已出版）

作者（年代）。報告名稱。教育部委託之專題研究成果報告（編號：xx）。出版地點：出版商/者。

例 如：黃政傑、李春芳、周愚文、潘慧玲（1992）。大陸小學教育政策與教育內容之研究總結報告（編號：F0033518）。臺北市：教育部。

3.英文報告格式 A：（作者為單位）

Institute (1990). *Report title* (Rep. No.). Location: Publisher.

例 如：National Institute of Mental Health. (1990). *Clinical training in serious mental illness* (DHHS Publication No. ADM 90-1679). Washington, DC: U.S. Government Printing Office.

4.英文報告格式 B：（作者為個人）

Author, A. A. (1991). *Report title* (Rep. No.). Location: Publisher.

例 如：Broadhurst, R. G., & Maller, R. A. (1991). *Sex offending and recidivism* (Tech. Rep. No. 3). Nedlands, Western Australia: University of Western Australia, Crime Research Centre.

5.ERIC 報告格式：

Author, A. A. (1995). *Report title* (Report No. xxxx-xxxxxxxxx). Location: Research Center. (ERIC Document Reproduction Service No. ED xxxxxx)

例 如：Mead, J. V. (1992). *Looking at old photographs: Investigating the teacher tales that novice teachers bring with them* (Report No. NCRTL-RR-92-4). East Lansing, MI: National Center for Research on Teacher Learning. (ERIC Document Reproduction Service No. ED346082)

(四) 會議專刊或專題研討會論文：

1.已出版之會議專刊文章格式：依性質分別與書文集或期刊格式相同。

2.中文專題研討會文章格式：

作者（年月）。論文名稱。研討會主持人（主持人），**研討會主題**。研討會名稱，舉行地點。

例 如：張芬芬（1995年4月）。教育實習專業理論模式的探討。毛連塏（主持人），**教師社會化的過程**。師資培育專業化研討會，台北市立師範學院。

3.英文專題研討會文章格式：

Author, A. A. (1990, June). Report title. In B. B. Author. (Chair), *Symposium topic*. Symposium title, Place.

例如：Lichstein, K. L., Johnson, R. S., Womack, T. D., Dean, J. E., & Childers, C. K. (1990, June). Relaxation therapy for polypharmacy use in elderly insomniacs and noninsomniacs. In T. L. Rosenthal (Chair), *Reducing medication in geriatric populations*. Symposium conducted at the meeting of the First International Congress of Behavioral Medicine, Uppsala, Sweden.

4.英文會議發表論文格式：

Author, A. A. (1995, April). *Paper title*. Paper presented at the Meeting Title, Place.

例如：Lanktree, C., & Briere, J. (1991, January). *Early data on the Trauma Symptom Checklist for Children (TSC-C)*. Paper presented at the meeting of American Professional Society on the Abuse of Children, San Diego, CA.

5.英文會議海報發表格式：

Author, A. A., & Author, B. B. (1992, June). *Paper title*. Poster session presented at the Meeting title, Place.

例如：Ruby, J., & Fulton, C. (1993, June). *Beyond redlining: Editing soft-ware that works*. Poster session presented at the annual meeting of the Society for Scholarly Publishing, Washington, DC.

(五) 學位論文：

1.DAI 微縮片格式：(博士論文，資料來源為大學)

Author, A. A. (1995). Dissertation title (Doctoral dissertation, University Name, 1990). *Dissertation Abstracts International*, xx, xx.

例如：Ross, D. F. (1990). Unconscious transference and mistaken identity: When a witness misidentifies of a familiar but innocent person from a lineup (Doctoral dissertation, Cornell University, 1990). *Dissertation Abstracts International*, 51, 417.

2.中文未出版學位論文：

作者 (年代)。論文名稱。○○大學○○研究所碩士或博士論文，未出版，大學地點。

例如：柯正峰 (1999)。我國邁向學習社會政策制訂之研究－政策問題形成、政策規劃及政策合法化探討。國立台灣

師範大學社會教育學系博士論文，未出版，台北市。

3.英文未出版學位論文 A:

Author, A. A. (1986). *Dissertation title*. Unpublished doctoral dissertation, University Name, Place.

例 如：Hungerford, N. L. (1986). *Factors perceived by teachers and administrators as stimulative and supportive of professional growth*. Unpublished doctoral dissertation, State University of Michigan, East Lansing, Michigan.

4.英文未出版學位論文 B：（美國以外之歐美語系國家）

Author, A. A. (1995). *Dissertation title*. Unpublished doctoral dissertation, University Name, Place, Country.

例 如：Almeida, D. M. (1990). *Fathers' participation in family work: Consequences for fathers' stress and father-child relations*. Unpublished master's thesis, University of Victoria, Victoria, British Columbia, Canada.

(六) 未出版之原始資料：

1.中文未出版統計數據格式：(用中括弧註明內容性質)

作者（年代）。【數據說明】。未出版之統計數據。

例 如：教育部（2001）。【原住民教師分佈情形】。未出版之統計數據。

2.英文未出版統計數據格式：(用中括弧註明內容性質)

Author, A. A., & Author, B. B. (1993). [Description of content]. Unpublished raw data.

例 如：Bordi, F., & LeDoux, J. E. (1993). [Auditory response latencies in rat auditory cortex]. Unpublished raw data.

(七) 視聽媒體資料：

1.中文影片格式：

製作人姓名（製作人），導演姓名（導演）（年代）。影片名稱【影片】。
（影片來源，及詳細地址）

例 如：（略）

2.英文影片格式 A：（註明不同國別之影片）

Producer (Producer), Director (Director). (2000). *Movie title* [Motion picture]. Picture's country origin: Movie studio.

例 如：Scorsese, M. (Producer), & Lonergan, K. (Writer/Director). (2000). *You can count on me* [Motion picture]. United

States: Paramount Picture.

3.英文影片格式 B：(註明詳細取得來源)

Producer (Producer), & Director (Director). (1992). *Movie title* [Motion picture]. (Available from Company Name, Address)

例 如：Harrison, J. (Producer), Schmiechen, R. (Director). (1992). *Changing our minds: The story of Evelyn Hooker* [Motion picture]. (Available from Changing Our Minds, Inc., 170 West End Avenue, Suite 25R, New York, NY 10023)

4.中文電視節目格式：

節目製作人姓名 (製作人) (年月日)。節目名稱。電視台地點：電視台名稱。

例 如：(略)

5.英文電視廣播節目格式：

Executive Producer. (Executive Producer). (1993, October 11). *Program title* [Television broadcast]. Place: Television Company.

例 如：Crystal, L. (Executive Producer). (1993, October 11). *The MacNell/Lehrer news hour* [Television broadcast]. New York and Washington, DC: Public Broadcasting Service.

6.英文電視連續劇格式：

Producer. (Producer). (1989). *Program title* [Television series]. Place: Television Company.

例 如：Miller, R. (Producer). (1989). *The mind* [Television series]. New York: WNET.

7.英文音樂 CD 格式 A：

Writer (1992). Music title. On *CD title* [CD]. Location: Label.

例 如：Shocked, M. (1992). Over the waterfall. On *Arkansas traveler* [CD]. New York: PolyGram Music.

8. 英文音樂 CD 格式 B：(非原著者錄製，註明最新錄製日期)

Writer (1982). Music title [Recorded by Recorder]. On *CD title* [CD]. Location: Label. (1990)

例 如：Goodenough, J. B. (1982). Tails and trotters [Recorded by G. Bok, A. Mayor, & E. Trickett]. On *And so will we yet* [CD]. Sharon, CT: Folk-Legacy Records. (1990)