

台灣廣播電台與電子商務網站合作 策略分析——以「中國廣播公司」與 「好物市集」購物網站為例

單文婷*

《摘要》

台灣廣播電台面臨新媒體衝擊與數位匯流發展，紛紛以跨平台或跨產業聯盟合作的方式找回市場利基。一般來說，大功率電台較常見與入口網站、電信廠商等策略合作，而本研究選擇觀察的大功率電台——中廣公司與好物市集購物網站的策略合作是國內較少見的新形態聯盟。本研究透過訪談法進行資料蒐集，研究發現從策略聯盟的動機論，中廣公司與好物市集的合作動機與一般企業聯盟最重視的互補性資源交換並無不同，雙方都希望藉由資源交換創造商機。從策略聯盟目的論，中廣公司與好物市集合作目的如擴展經濟規模、增加廣告收入或銷售量或提高收聽率等，合作至今確實明顯達到階段性目標。而以策略聯盟風險論，本研究發現由於中廣公司與好物市集的合作模式是屬於較少見的媒體策略聯盟類型，無先例可參考，雙方每個合作步驟都是創新，自然面臨較高的失敗風險，不過雙方合作是建立在對彼此企業經營理念認同的前提，認同感減低了不信任感，對於減緩合作風險有正面幫助。研究也發現中廣公司與好物市集的策略合作型態，至今還未能建立較穩定的商業合作模式內容，面對變化快速的市場環

* 作者為國立台灣藝術大學廣播電視學系助理教授，Email: win65913@yahoo.com.tw。

境，雙方策略合作的問題在於缺乏共同應變的反應機制，經常也因此造成彼此在溝通上發生衝突，也是後續合作較急迫需克服的問題。

關鍵字：廣播電台、策略聯盟、資源交換、電子商務網站

壹、研究背景與問題

廣播是以聲音為主要傳播內容的媒體，雖然沒有電視或平面媒體的視覺感，但藉由節目主持人以擬社會互動（parasocial interaction）方式產生獨特的共伴效果，使得閱聽眾從收聽廣播中得到其他媒體難以取代的陪伴與滿足感（賴筱茜、陳延昇，2015）。因此儘管近年來台灣廣播產業受到網路等新媒體影響，造成收聽率下降、廣告主的廣播預算分配下滑情形明顯，部份觀察家甚至認為廣播電台已面臨「可有可無」的經營困境，但至今廣播電台仍以其獨特優勢存在，且在數位匯流趨勢下，廣播電台開始跨業合作，出現新興廣播產業鏈如串流視訊服務、專屬播客等（游凱文，2015）。

為因應新媒體市場快速發展，廣播電台如何尋求多元化的經營模式成為重要課題。客觀來說，新媒體帶給廣播產業可說有利有弊，除了如前述造成收聽率下降、廣告預算出現變化外，也因為網路普及而擴大了廣播收聽範圍、聲音傳送也不再受限於電波傳輸、收聽裝置也由傳統收音機轉移至各式移動載具，其實是有利於增加收聽群眾，尤其是吸引年輕族群的使用收聽（張德娟，2014）。台灣經濟研究院曾針對台灣廣播產業趨勢研究進行調查（2012），指出新媒體平台提供傳統廣播電台轉型契機，一方面電台可從網路進行內容播送，發展出附加價值較高的隨選隨聽（audio on demand）網路化廣播型態，有助於擴大收聽群眾；另一方面隨著行動裝置普及，電台也投入開發專屬行動裝置的 APP 應用程式，這也明顯增加廣告主投放預算的意願。比如截止 2015 年 10 月底止，包括公營電台、聯播網等設置有專屬的行動裝置 APP 應用程式的下載次數前三名分別是「飛碟聯播網」、「HitFM 聯播網」及「中廣新聞爆」，被使用者下載的次數是十萬至五十萬次間，這也成為廣告主購買廣播廣告比較重要的參考數據。

面對廣播市場萎縮，各家電台除了如借助新媒體開創多元的內容服務外，在經營策略上採取同業或異業合作的情況也十分普遍。比較常見的包括中小功率電台為

了降低節目製作成本選擇加入聯播網，或是彼此進行節目交換以減少支出（鄭貴月、李秀珠、朱秋萍，2009），而對於資源相對豐富的大功率電台來說，則多見採取跨產業、跨媒體間的合作策略以增加市場競爭優勢，比如中國廣播公司與雅虎奇摩、中華電信等入口網站、電信業者合作，或是公營電台與網路電視台（IPTV）進行合作等，不但有助於大功率電台增加收入，對於其因應新媒體衝擊或面對進入新科技市場的不確定風險，也產生和緩作用（游能勇，2008；林怡臻、宋榛穎、楊茹閔，2011）。鄭貴月等（2009）蒐集分析國內大功率和中小功率等 11 間電台的策略聯盟事件後發現，策略聯盟已成為國內廣播電台相當重要的商業模式，無論是進行同質性高的產業內聯盟或資源異質的跨業聯盟，交換互補性資源的合作方式對於電台找回市場優勢顯得非常重要。林怡臻等（2011）則進一步驗證鄭貴月等人的研究結論，結果發現不只大功率電台對於跨產業聯盟有興趣，中小功率電台也躍躍欲試，而合作對象多以電信業者、入口網站為優先考量。另外該研究也發現，資源互補是電台策略聯盟的主要動機，無論是大功率或中、小功率電台，有七成二的資源互補策略合作是成功的，而合作雙方對市場目標具有一致性、彼此信任往往也是合作能否成功的關鍵。

根據國家通訊傳播委員會的調查報告（2014）指出，面對數位匯流發展，國內有近八成的廣播電台業者認為聯播是未來的重要策略，並且也同意跨平台營運、跨產業的合作對於增加電台競爭力是有幫助的，而多數電台業者也對於有利於自身的各種合作模式抱持開放態度。有研究也觀察到近年來因為廣播廣告市場急速萎縮，即使是中小功率電台為了增加曝光、擴大收聽眾，甚至表現出比大功率電台更願意嘗試跨業聯盟的積極態度（張德娟，2014）。由此研究脈絡大致可看出，若關心國內廣播電台如何在艱困的環境中尋找出路，或是如何藉由新媒體平台開創商機，則有無與其他媒體產業進行策略聯盟或資源交換都是觀察的重點。筆者在 2015 年參訪中廣公司時即聽聞到其跨業聯盟的一有趣現象，其合作夥伴之一的「好物市集」並不像過去研究大功率電台常見的合作對象，如電信業者、入口網站或網路電視台等，這是一個以購物消費服務為主的電子商務網站，也因此引起筆者研究興趣，究竟以「聽」優質節目為主的廣播電台如何與以「看」瀏覽為主的網路購物電子商務網站進行聯盟合作？

過去探討國內媒體策略聯盟的研究數量不多，聚焦在廣播電台策略合作的研究文獻也較零星，因此本研究參考過去探討新聞媒體、廣播電台策略聯盟相關文獻，以及一般企業策略合作的研究，從策略聯盟動機、目的與風險三方向進行討論，透

過訪談法整理中國廣播公司與好物市集購物平台如何成為合作夥伴、雙方各自擁有那些互補性資源及如何進行交換？目前策略聯盟對雙方已經產生明顯或潛在的經濟效益是什麼？此類聯盟型態因為沒有前例可循，往往增加合作風險，中廣公司與好物市集如何評估這樣的策略合作模式？以及此型態是否值得其他廣播電台或媒體思量策略聯盟時效法？都是本研究關切的問題。本研究目的除了期盼做為相關議題研究的更新補充外，也盼能提供給國內廣播電台或媒體日後進行跨業策略合作之建議參考。

貳、文獻討論

一、台灣廣播產業發展現況

自 1993 年政府開放釋出第一梯次廣播頻率後，民營電台與地方電台崛起發展，改變過去台灣廣播產業以公營電台為主的景象。其後歷經十梯次釋照，廣播電台大量增加，根據國家通訊傳播委員會統計（2014），截至 2014 年底包含政府開放頻率前即已設立的廣播電台共計 29 家，以及經過自 1993 年至 2000 年十次頻道釋照後獲准設立的 151 家電台，總計共有 180 家廣播電台，但有部分電台陸續將頻道歸還，因此目前我國持有廣播執照的業者共有 171 家。其中大功率電台有 28 家、中功率電台有 65 家、小功率電台有 78 家。另外目前調幅電台共有 20 個，多以中功率電台為主；調頻電台共有 143 個，以中功率、小功率電台為主；而調幅、調頻兩者都經營的電台共有 8 個，大功率即占了 7 個（表一）。若進一步分析各電台的平均頻道數（表二），則可發現大功率電台擁有的頻道數遠多於中小功率電台為 4.64 個，中功率電台平均的頻道數是 1.35 個，小功率電台為 1.54 個。

表一：台灣廣播電台功率大小與調頻、調幅類型統計

	調幅（AM）	調頻（FM）	調幅／調頻	總 計
大功率電台	4	1	7	12
中功率電台	14	65	1	79
小功率電台	2	77	0	80
總計	20	143	8	171

資料來源：國家通訊傳播委員會（2014）

表二：台灣廣播電台頻道數統計

	大功率	中功率	小功率
調幅（AM）頻道數	57	16	37
調頻（FM）頻道數	73	72	83
合 計	130	88	120
電台數	28	65	78
平均頻道數	4.64	1.35	1.54

資料來源：國家通訊傳播委員會（2014）

整體來說，自 2000 年第十次釋照後，我國廣播電台數量與頻道數幾乎沒有太多變化，但因受到近年來網路普及以及新媒體科技興起影響，廣播產業的產值即出現明顯變化。根據文化部影視廣播產業趨勢研究調查（2014）（表三），2013 年廣播產值約為新台幣 71.65 億元，較 2012 年下滑了 1.01%，其中下滑幅度最明顯的為廣播節目的製作及發行業，2013 年產值為新台幣 31.41 億元，較 2012 年減少了 11.94%。對於廣播產業來說，廣告即占近 50% 左右的收入，因此廣播廣告的成長或衰退對於廣播產業的產值有深切影響，但從媒體廣告調查統計發現（表四），國內廣播廣告量除了 2009 年金融海嘯過後稍有成長外，2011 年後受到新媒體興起改變了廣告主對於媒體預算分配的結構，網路媒體廣告大幅成長影響各類傳統媒體，其中對廣播廣告量的衝擊更為明顯，2013 年廣播廣告量甚至低於金融海嘯時期的 37.61 億元，而廣播廣告量占國內媒體的總廣告量占比也一路下降，2014 年購買廣播廣告金額僅剩 31.22 億元，占總廣告量 5.12% 比例也創新低。

表三：台灣廣播產業產值調查統計

		2011 年	2012 年	2013 年	2012 年至 2013 年變化
廣播產業 產值（億元）	廣播節目製作及發行	39.79	35.67	31.41	-11.94%
	廣播電台經營	42.29	36.71	40.24	9.62%
	總 計	82.08	72.38	71.65	-1.01

資料來源：文化部影視廣播產業趨勢研究調查（2015）

表四：台灣廣播廣告量及占總廣告量比重統計

	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年
廣播廣告量 (億元)	37.71	38.39	37.61	44.83	41.40	35.55	31.21	31.22
廣播廣告 成長率	-	1.80%	-2.01%	19.18%	-7.66%	-14.11%	-12.22%	0.03
占總廣告量比重	7.49%	7.94%	7.7%	7.63%	6.85%	6.16%	5.22%	5.12%

資料來源：文化部影視廣播產業趨勢研究調查（2015）

網路新媒體快速發展對廣播產業影響甚劇，但持平而論，網路科技對於廣播產業發展未必都是負面效應，如網路普及，讓廣播節目的傳送不只依靠電波發射傳輸，穩定與價格便宜的網路傳輸模式促成了大量廣播電台與電信營運商的合作，或是部分電台投入資源，開發網路線上收聽模式，這對於提高廣播收聽率、增加聽眾黏著度確都有明顯影響（游凱文，2015）。另方面，隨著網路串流技術成熟，無實體電台而僅依靠網路來傳輸節目的「網路電台」也成為新興媒體¹，知名的如銀河廣播電台，除了自製節目型態多元外，也提供聽眾隨選播音，可進行客製化節目編排。其低進入成本、低使用門檻以及以全球為收聽範圍等特質讓網路電台在競爭激烈的廣播產業中能持續維持聽眾市場。隨著智慧型行動載具問世，帶動數位影音串流服務市場興起，2005年起國內多家廣播電台相繼投入在如 iTunes 等平台上提供播客（Podcast）服務，聽廣播不再侷限節目時段，可隨選隨聽，創造出「無時無刻、無所不在」的服務型態，而且可透過網路社群拓展新收聽族群市場（潘玲娟，2009）。對電台來說，播客服務立足於現今網路產業發展關鍵的社群基礎，讓廣播電台更接近年輕使用者，且由於網路法令尚處於模糊地帶，使得播客的節目主持人可以透過節目置入行銷商品，創造廣告收入。有研究者認為對廣播業者來說，透過國際化的 iTunes 平台也可視為將國內廣播節目帶向全球發展的機會，藉此打進海外華人市場（莊克仁，2016）。

儘管國內廣播電台迎合數位匯流趨勢，積極努力開發新媒體平台的服務與應用，但有些電台最後仍因成本考量，而選擇放棄投入資金開發如手機應用程式等，調查發現部分廣播電台還是回到單純的提供網路收聽服務為主，維持基礎收聽群眾與廣告預告。取而代之的是「策略聯盟」被廣播電台視為更具經濟效益、更有助於增加廣告收入的方式，以中、小型功率電台來說，節目聯播就是非常常見的合作模式。根據台灣經濟研究院（2015）的調查，目前我國共有 15 個聯播網，如飛碟聯播

網、好事聯播網、愛樂聯播網、Kiss Radio 等，以及 4 個以「節目聯播」為主的非聯播電台群，如太陽廣播、苗栗正義之聲電台群等，調查發現採行聯播策略確實有助於增加收聽率也提高廣告收入，如 2014 年中功率電台聯播業者的廣告收入占電台整體廣告收入比為 84.73%，明顯高於無採取聯播策略者的 56.59%；小功率電台聯播者的廣告收入占整體電台廣告收入比為 55.08%，也明顯高於無節目聯盟者的 10.43%。至於頻道數與資源相對豐富的大功率電台，其採取策略聯盟的方式也較多元，參照國外廣播產業發展經驗，大功率電台策略合作的目的不只顧慮維持收入，更希望帶來規模經濟效益，擴大市場占有率（莊克仁，2016），因此一般來說，大功率電台的策略聯盟較多見與入口網站、電視新聞台、電信業者或新興的網路電視台（IPTV）進行活動配合等。國內過去針對大功率電台策略聯盟的研究多數以資源基礎理論觀點出發，討論包括策略聯盟動機、類型、合作夥伴如何挑選與成敗結果等，研究結果也多肯定策略聯盟確實減緩了電台面對新媒體興起的衝擊（林怡臻等，2011；鄭貴月等，2009），另方面研究也指出大功率電台策略聯盟的成功案例往往鼓勵了中小型功率電台業者躍躍欲試，如全國廣播電台與 TVBS 進行新聞內容合作，或是與 Vee TV 網路電視進行活動直播合作等，跨媒體策略聯盟不僅創造話題，對電台最在意的增加收聽群眾與廣告收入也有幫助（國家通訊傳播委員會，2014）。

二、策略聯盟意涵與媒體策略聯盟相關研究

檢閱與媒體策略聯盟相關文獻可發現，大多數觀點都是採取研究一般企業的策略聯盟理論來檢視媒體的策略合作，然而媒體產業與一般企業特質稍有不同，一般的企業策略聯盟理論觀點是否全然適用於媒體也值得探討。企業策略聯盟的相關研究已進行超過二十年，累積許多研究文獻，但至今學界對於策略聯盟定義與意涵仍有不同看法。本節將先簡要整理有關企業策略聯盟的重要意涵、和過去以此觀點進行的媒體策略聯盟文獻、和過往聚焦於廣播電台策略聯盟的相關研究等，藉此建構本研究欲討論的大功率電台（中國廣播公司）與電子商務網站（好物市集購物網站）策略合作的研究背景。

學界有關企業策略聯盟的定義說法分歧，有學者總合各家說法提出了企業策略聯盟的三個要素包括兩個或兩個以上的組織、協商彼此所需要的資源或技術、達成彼此的策略性目標（Ireland et al, 2002）。而站在資源基礎理論的角度，企業進行策略聯盟也有四個前提，第一是企業具備獲取自身利益與價值極大化的理性思維；第

二是企業擁有獨特的資源以利於策略聯盟時進行資源交換；第三是資源具有不可移動的特性，即是每家企業資源都存在差異性；第四是資源具有不可取代或不可模仿的特質（Chan-Olmsted, 2006）。一般來說，雙方資源具有互補性以利於進行資源交換是最常見的策略聯盟動機（Doz & Hamel, 1998），而目的在於有效增加合作雙方的市場競爭力、擴大經濟規模或是試圖獲取新的機會資源（Ireland, Hitt, & Vaidyanath, 2002）。

從上述策略聯盟定義或企業執行策略聯盟的前提、動機或目的來看，「資源」都是重要考量因素，企業的核心資源不僅是迎戰外在產業環境變化的利器，也是策略聯盟能否成功發揮效益的關鍵。一般來說，多數學者將企業資源分為有形與無形兩種，有形資源指生產工具等硬體設備，或是能計算出數量的有價資產；而無形資源則指長期累積在組織中的無形有價資產，例如管理能力、創新能力、企業品牌、組織名聲等，這是競爭對手較不易模仿取得的核心知識（Chan-Olmsted, 2006）。也有學者使用更廣義的分類方式，如 Das 等（2000）將資源分為財產基礎資源與知識基礎資源兩類，前者係指契約、專利、品牌等受到保障的財產權；後者所指其他企業無法模仿的創新能力、技術或人才等。另方面也學者綜合以上的分類方式，將企業資源分為有形知識、有形財產、無形知識與無形財產等四種方向更深入討論企業策略聯盟的動機與成效（連寶如，2003）。

從目標觀點檢視企業策略聯盟的實證研究可發現，比較常見的策略聯盟目標包括有降低組織經營的風險、分攤企業成本、資源交換以擴大市場規模或是進行知識交流等（Harrison, Hitt, Hoskisson, & Ireland, 2001）。但近幾年有學者提出不同研究發現，即是企業進行策略聯盟是為了學習模仿而不一定是資源交換。早年 Barney（1991）曾指出每家企業的核心資源具有以下特質：有價、稀少、不可移動以及不可模仿，原本這些異質性的資源都是進行策略合作的交換籌碼，但學者發現部分企業在合作過程中，會彼此學習模仿這些附加價值高的異質資源，即便需要增加學習成本也願意，以便增加自身的市場競爭力（Dais & Magrico, 2011）。

國外有學者研究企業新產品如何在新科技發展迅速的環境中進行策略聯盟，結果發現，因為網路傳播改變了原有傳播媒體生態結構，讓市場環境充滿變化，這也影響企業推出新產品時的策略聯盟思維變得更具彈性，必須保持動態、隨時因應市場環境變化進行調整（Carlson, Frankwick & Cumiskey, 2011）。另方面也有學者指出品牌聯盟（Brand Alliance）是網路時代企業策略合作的較佳方式，有學者研究美國近年來的品牌聯盟實例，發現彼此都擁有良好市場品牌的企業透過策略聯盟可讓

雙方的品牌實力更上層樓，除了明顯增加市場經濟效益外，也加深消費者對品牌正面聯想印象，例如從品牌聯想到產品的品質、企業形象，甚至提高企業知名度等（Gammoh & Voss, 2011）。Balmer（2010）研究含有英國皇家元素的產品行銷效益後發現，融入英國皇家元素的產品確實較受到消費者喜愛，具有較高的市場競爭力，研究發現若企業（或產品）與「英國皇家」這個品牌結合，對於企業成長獲利都有顯著效果。早期研究品牌聯盟的學者如 Simonin 等（1998）指出品牌聯盟是兩者或兩者以上的獨立品牌、產品及其他特殊的資產結合，無論是長期或短期聯盟，聯合品牌行銷的目的就是要強化消費者對產品的印象，進而提高其購買意願。另外學者 Voss 等（2004）討論當品牌聯盟的雙方知名度有落差時，知名度較高的企業不見得在聯盟合作時較佔優勢，因消費者對於每個品牌有其客觀評價與知覺性，在進行消費購物時會受到自身對商品屬性的影響而引導購買意願，學者認為品牌聯盟是透過合作向消費者傳遞品質保證的訊息，主要的目的是創造出比單一品牌更高的市場附加價值，且同時可以吸引雙方的消費者，達到擴大市場的目的。近幾年國內也有學者探討小眾的文創品牌如何透過品牌策略聯盟方式提高消費者購買意願（羅文坤等，2015）、以及站在資源基礎觀點探討品牌資源特性對品牌權益的影響（侯嘉政等，2012），或是有研究者以台灣觀光遊業行銷為例，討論企業如何透過品牌聯盟影響消費者意願（曹文琴等，2011）；以及探討企業如何透過品牌聯盟方式進行高科技產品的國際行銷（樊祖燁，2013）。而多數以品牌聯盟為主題的研究除了指出企業雙方透過品牌聯盟的方式確實有助於消費者對產品購買意願的提升外，也同時增加消費者對雙方的品牌知覺（brand intention）產生正面效果。

回顧國內有關探討媒體策略聯盟的研究並不算多，且考量本研究主要以近年來中廣公司與新興的電子商務購物網站策略合作為例，因此進行媒體策略聯盟文獻整理時，本研究也聚焦以網路普及與新媒體新興後的媒體策略聯盟文獻為範圍。早期如鄭哲助（2005）探討新聞媒體與電信商如何進行內容服務的策略聯盟，研究發現電信商對於策略合作的態度通常較為主動積極，目的是為了藉由提供即時新聞內容服務來擴展市占率。鄧詩韻等（2006）研究台灣網路服務供應商進行策略聯盟的動機，結果發現資源互補、提高彼此競爭優勢是雙方最主要考量。郝亦南（2006）觀察了中國時報、聯合報、自由時報、蘋果日報、自由時報、經濟日報等策略聯盟後發現，報業聯盟是個動態過程，尤其面對新媒體時代，媒體對於什麼是優勢資源、什麼是核心競爭力的認定也隨時在調整，而研究也指出對傳統報業來說，策略聯盟已經是維持生存與市場績效的必要手段。蕭如涵（2008）站在資源基礎理論角度討

論的是台灣電視台的策略聯盟，其發現電視台因為新媒體興起而開始對策略聯盟顯得積極，其主要考量以獲得合作方的無形資源為主，如與電信業者合作以換取網路技術、創新能力，不過研究也發現電視台執行策略聯盟時較缺乏從中學習動機，過度依賴資源交換，例如從不自製戲劇僅依靠購買，此也增加合作過程中不確定風險。較近期的研究如黃偉軒（2011）討論台灣新聞網站的策略聯盟發現，聯盟合作幾乎都是成功的，主要原因在於其選擇的策略聯盟對象都是與其有一定程度相似的夥伴，且透過短期契約進行互補性的資源交換。不過該研究也指出新聞網站因具備新媒體科技特質，在進行策略聯盟的觀察應與一般企業聯盟的角度不同，更多時候是關注無形資源的交換，例如網路技術、資料庫共享等。林詩玟（2012）觀察包括雅虎奇摩在內的六家入口網站與新聞網站的合作策略後發現，由於入口網站缺乏新聞產製能力，所以與新聞機構合作顯得相當必要，尤其新聞內容往往創造高點擊率，這是入口網路銷售廣告的重要依據，但因為牽涉廣告利益分配問題也常影響雙方合作關係，研究結論因此指出信任感是影響策略聯盟成敗的重要原因。

而聚焦於國內廣播產業策略聯盟的研究，較近期的有鄭貴月等（2009）以資源基礎理論探討廣播電台進入新科技市場的策略思維，研究發現大功率電台通常比中小功率電台較積極投入資源進行聯盟合作，但投入資源越多風險越高，尤其彼此缺乏信任感或對市場的策略目標不一致時往往合作失敗。該研究也發現中小功率電台對於進行跨產業聯盟的意願仍低，多半維持以節目聯播方式進行策略合作。林怡臻等（2011）接續鄭貴月等研究，同樣站在資源基礎理論觀點，討論台灣廣播電台的新科技資源運用與策略聯盟，結論發現由於新媒體對於廣播廣告市場影響甚劇，所以不只大功率電台欲藉由策略聯盟爭取廣告收入，中小型功率電台也樂於嘗試跨業合作，甚至在與新科技產業的結盟意願上還超過大功率電台，反倒是大功率電台因擔心合作風險而對於策略聯盟的態度轉趨保守。張德娟（2014）以港都電台為觀察，發現即便廣播收聽市場日漸萎縮，但電台本身定位清楚、保持節目在地特色以及善用節目聯播策略都是突破市場困境之道。國家通訊傳播委員會（2014）針對我國廣播電台未來發展可行性進行全面探討，研究指出傳統廣播經營模式已不合時宜，包括大功率或中小功率電台都應朝向跨媒體、跨產業創新式合作方式思考，這也是未來廣播產業續存關鍵，例如廣播電台可利用自製節目的音樂、故事等進行影音商品開發；或是將廣播與電影、電視戲劇結合成為網路廣播電影或廣播電視劇，將不同傳播媒體優勢進行結合。

上述探討國內包括廣播電台等媒體策略聯盟夥伴多數以電信業者、入口網站或

新興的網路電視台（IPTV）為主要合作對象。另外有研究者注意到比較新型態的媒體策略聯盟，如王宗松（2011）關心網路廣播與電子商務網站的合作能否吸引網路聽眾消費，其研究發現網路廣播與電子商務結合的新合作模式有別於傳統的電台提供以電話購物的形式，而是讓聽眾收「聽」廣播節目的同時也可以「看」到產品消費資訊，此研究透過問卷調查發現有 93.6%的網路廣播聽眾會注意到電子商務網站提供的購物資訊，但會否購買則要視消費需求而定。此合作雙方都屬於網路平台但提供內容不同，網路廣播以聽音樂、生活、資訊、新聞等自製節目內容為主，電子商務網站則提供消費產品資訊，以購物服務為主，兩者如何進行資源交換或交換何種資源？以及產生何種效益都引起筆者好奇，但此篇研究主題主要討論聽眾是否會在與網路電台合作的電子商務平台進行消費等，但並未對雙方的合作策略或資源交換進行討論。

本研究主要觀察對象為中國廣播公司與好物市集購物網站的合作策略，研究主題與上述王宗松（2011）較為接近，但不同的是中國廣播公司並非屬網路廣播電台，而是具備電波傳輸的大功率電台，其本身也建置網路平台可提供線上收聽。好物市集是以提供商品資訊與消費服務為主，其公司主要業務內容也符合過去研究文獻所指電子商務內涵，如 Kalakota & Whinston（1997）從溝通、企業流程、資訊交換與線上服務四種角度來定義電子商務，指出電子商務網站主要就是透過網路來提供產品的資訊與購買服務，在銷售過程中也包括促銷手段如廣告、通路購買等。而引起筆者興趣之處即在於中廣公司以提供「聽」眾優質的廣播節目為主，且已與電信廠商、入口網站、新聞網站等進行多年的聯盟合作，而是基於何種動機考量讓中廣公司與電子商務網站進行新型態的策略聯盟？廣播電台與購物網站如何交換彼此資源？資源交換的效益、風險為何？都是本研究焦點。

參考前述企業或媒體策略聯盟相關文獻，本研究提出具體的研究問題如下：一、以策略聯盟動機論，互補性資源交換及市場目標一致是促成雙方合作的主要原因，對中廣公司與好物市集來說，各自擁有哪些稀少、不可移動或不可模仿的有價資源？策略聯盟過程中交換了哪些資源？雙方的市場目標是否一致？二、以策略聯盟的目的論，雙方聯盟合作至今已創造哪些明顯或潛在效益？中廣公司是否提高收聽率、增加廣告收益？好物市集是否增加會員人數或銷售提升？三、以策略聯盟風險論，廣播電台與電子商務網站是少見的媒體策略聯盟，沒有其他媒體的合作先例也使得此類型聯盟的失敗風險較高，雙方如何評估？期盼藉上述問題之整理除了補充國內有關廣播電台策略聯盟學術文獻外，亦能提供廣播電台或媒體產業進行跨業

策略聯盟時之建議參考。

參、研究對象與研究方法

本研究對象之一的中國廣播公司成立時間最早紀錄在 1928 年，政府遷台後屬國民黨經營的媒體事業，2005 年政府推動黨、政、軍退出媒體政策遂使中廣走向民營化。目前中廣公司是台灣自製節目量體最大的廣播電台，大功率電波傳輸讓全國九個分台可同時播送中廣流行網、中廣音樂網、中廣新聞網、中廣寶島網、中廣鄉親網以及 I go 531 等節目內容。與其他電台相比，中廣公司的競爭優勢包括其電波發射範圍涵蓋金門、澎湖，收聽區域較廣；且近年來實施專業分網、區隔聽眾的策略奏效，使得中廣各類節目經常是收聽率排名調查的常勝軍。面對新媒體衝擊與數位匯流趨勢，本研究訪問後得知中廣公司約已從十年前開始進行跨產業策略聯盟，包括雅虎奇摩等入口網站、中時電子報等內容網站、中華電信 MOD 等網路電視台、中華電信等手機電信商、還有與台灣信京等二類電信以及實體通路商像是麥當勞、全家便利商店等進行合作，2013 年正式與新傳媒股份有限公司投資成立的好物市集購物網站進行策略聯盟，也是中廣公司首次與電子商務網站進行合作。2012 年中廣新聞網推出手機 APP「中廣新聞爆」，短短時間下載量即衝破百萬，2013 年因應新媒體熱潮與智慧型手機普及，中廣官方網站進行改版，增加移動式載具便利收聽等服務功能，另外也替每位節目主持人設置臉書紛絲專業，增加與聽眾互動機會。而另一研究對象——好物市集網站是新傳媒股份有限公司於 2010 年建置設立，該公司旗下還有另一強調健康知識傳遞的愛健康網站（Icare99.com），好物市集主要經營理念為強調環保、健康與有機生活，且網站內容產品多數以介紹推薦、銷售台灣在地的農產品食材為主。根據本研究訪談得知，好物市集公司員工數約有 20 位，分為行政部、業務與網路行銷部、客服部三部門，與國內其他同類型網站相比，好物市集網站也有幾項特點：其一，內容與服務較為單純，主要以推薦銷售台灣在地農產品為主。其二，推薦物品多為有機或溫室栽培農作物，因此網路銷售市價較一般網站高，但也因此做出市場區隔，平均每月洽談商品達上百件，無論商品數量或銷售量都比同類型網站高出許多。其三，不刻意進行媒體廣告，主要鎖定職業婦女或團購族進行網路臉書或討論區口碑行銷，目前成立三年已超過兩萬人的專屬粉絲加入及破萬會員人數，在國內同類型網站中算成績優異的領先者。

本研究選擇以中廣公司進行觀察的主要原因在於其為國內民營最大的廣播產業

之一且具有收聽率領先優勢，另方面中廣公司無論在市場策略、品牌經營或跨業合作等也都具有指標性，經常是其他中、小功率電台或大功率公營電台的參考對象。而此次探討其與好物市集電子商務網站的策略合作模式在國內並不常見，較具學術研究意義，對於日後廣播媒體進行策略聯盟亦有參考價值，因此選擇以此為研究對象。

本研究方法採取質性研究中文獻分析法與訪談法進行，先根據問題意識進行相關文獻收集整理，再根據研究旨趣整理出主要研究問題並擬出訪談大綱。由於本研究主要討論中廣公司與好物市集的合作模式，牽涉到雙方策略合作動機、目的、效益及自我評估等較深入的問題，因此選擇以訪談法進行雙方意見收集。中廣公司設置有四部三處，四部為節目企劃部、新聞部、業務行銷部、廣告管理部；三處為工程處、管理處、財務處及製播中心。好物市集購物網站目前組織包括行政、業務與網路行銷部、客服部，本次研究訪談對象包括中廣公司節目企劃部與業務行銷部資深人員，以及好物市集網路行銷部主管與專員²，訪談時間與訪談者背景如下表五：

表五：中廣公司與好物市集購物網站訪談名單

訪談對象	資歷與主要工作內容	訪談時間
C1 中廣公司節目企劃部 資深專員	中廣公司十年資歷。負責節目企劃製作；主持人臉書粉專管理；廣播節目線上直播；中廣新聞爆編輯。	2016.3.21 2016.3.30
C2 中廣公司業務行銷部 資深業務	中廣公司近七年資歷。負責廣告業務行銷、跨業聯盟、活動辦理、效益評估。	2016.3.23 2016.3.30
H1 好物市集網路行銷部 主管	網路行銷部主管資歷三年，主要負責網路產品開發、跨業聯盟、網路行銷。	2016.3.21 2016.4.14
H2 好物市集網路行銷部 專員	網路行銷專員資歷兩年，負責與中廣公司的「中廣嚴選」專案；設負服務。	2016.3.21 2016.4.14

資料來源：依據本研究訪談資料整理

肆、研究結果與討論

本研究綜整訪談結果以策略聯盟動機、目的及風險三方面進行討論：

一、策略聯盟動機

（一）目標一致：好物分享

從訪談過程中受訪者提及中廣公司本身歷史悠久，多數員工也都有一定年資，不僅對於工作內容有絕對專業，對於改變現狀也多有自己的看法與意見，尤其是節目企劃或主持人，節目就是品牌，面對任何改變都很慎重。而顯然好物市集網站的經營理念——推薦健康、養身、環保等得到中廣公司內部頗佳評價，這也緩和了要節目主持人推薦產品的壓力。受訪者 C1 說：「在中廣公司，『認同』是非常重要的，這裡上上下下都是資深，大家都有自己的看法，如果不認同這東西（產品），我們不可能幫忙推，又不是地下電台賣藥，中廣有品牌，主持人也是。在這裡開會最常聽見的就是『我不認同』……不過好物市集好像比較沒有這方面問題，大家都蠻喜歡他家的商品」。訪談者也提到一開始其實是由老闆（趙少康董事長）自己試用過才開始向其他員工推薦，而且「老闆推薦」確實有影響力與說服力，受訪者 C1 說：「後來大家自己也開始試吃試用，覺得產品不錯，也很認同這樣的經營理念，然後再向聽眾介紹也不會覺得怪怪的。」對於好物市集來說，推薦「好物」原本就是最重要的理念，即使產品價格明顯高於市價，但秉持「好產品都值得推薦」的經營策略，好物市集也成功做到市場區隔，在網站推出第二年起會員人員明顯增加、營收也較穩定成長。受訪者 H1 也贊成「認同」好物的理念是與中廣公司合作愉快的主因，她說：「我們的產品相較於同類型網站像是 superbuy、台灣好農等價格要貴些，但廠商與我們有默契，只要他們的產品夠好就不降價，消費者買過一定會回來再買，因為東西是有品質的」。這點也得到同場訪問的中廣公司 C1 的回應說：「這就好像中廣的廣告策略一樣，雖然外面都說景氣不好，廣播廣告快要不行了，但是老闆堅持『不削價競爭』，中廣廣告價格就是比較貴，沒有降價也賣的不錯，因為我們堅持把節目品質顧好，有收聽率自然廣告就會賣。」

從訪談也得知，中廣公司與好物市集的合作模式是有雙方簽屬合約、以互利為前提進行策略合作，此也符合如學者 Ireland et al（2002）提及的企業策略聯盟觀點「雙方以互利為前提進行合作，且合作需符合雙方策略性目標、簽署一定時間的合作契約」等要件，中廣公司與好物市集網站已簽約合作三年，雖因商業機密考量無法得知具體合約內容，但透過訪談也可知中廣公司與好物市集彼此對於「好物分享」的目標立場是一致的，而且惟有對「優良產品」產生認同感也才能開啟合作大

門。對中廣公司或好物市集網站來說，推廣台灣優良在地農產品的理念是重要的，若缺乏這樣的理念認同，也可能影響雙方合作意願，如同受訪者 C1 說：「這就像廣告代言，如果跟中廣合作、中廣背書的產品出問題，那大家都會有事，賺再多錢也買不回名譽，品牌對我們來說是非常重要的。」同樣的，對好物市集網站來說，其挑選產品的標準也不會因為與中廣公司合作而改變，受訪者 H1 舉例曾經有廠商透過中廣公司介紹，希望能成為好物市集網站合作廠商，不過因其產品並未符合好物市集網站的期待最終沒有合作成功。受訪者 H1 認為中廣公司對好物市集網站把關產品品質的嚴格要求是很肯定的，而這點對雙方能持續合作也很重要。另一方面，本研究訪談也得知，中廣公司與好物市集網站策略合作也訂有市場效益評估，也就是說在認同理念、推薦好物的一致目標外，創造利潤與提高營收也是策略合作的重要目標，訪談也得知雙方會就合作內容、策略調整與營收狀況定期召開會議討論。

（二）資源交換：聽廣播節目說產品故事

當詢問受訪者中廣公司與好物市集網站彼此間各自擁有那些核心資源？以及合作過程中的資源交換經驗？受訪者 H1 說：「中廣公司有廣播節目可以介紹我們的產品、廣播的廣告也可以上產品廣告、網站上可以有我們好物市集的一個區塊、有時候像是母親節、情人節等也會一起舉辦專案活動。比較起來我們可拿出來的（資源）好像比較少。不過我們有超過 2000 種以上的好物產品，還有繼續再開發中的產品，我們也會去跟客戶說我們的合作夥伴是中廣公司，大家都蠻肯定的……。」這是個有趣的現象，當筆者討論到以策略聯盟的觀點，合作雙方應該要有互補性資源或資源交換的情況發生，而且這對於雙方來說應該也是最重要的合作考量。但中廣公司或好物市集受訪者似乎都認為這點「還好」，感受不是那麼強烈，雙方受訪者都認為即使資源沒有互補、沒有交換，大家也可以各自生存，尤其中廣公司與好物市集的經濟規模有些差距，受訪者 C2 就曾反問筆者：「中廣公司一年的營業額與好物市集相差很大，大與小很難互補吧？所以我們會要求小的那方（好物市集）要多做些什麼，比如說多開發一些好產品，讓我們可以向聽眾介紹，或是要求產品廠商要來買中廣的廣告等等。」

而雙方既已合作，經濟量體較大的中廣公司也願意提供軟、硬體資源與好物市集共享，而好物市集除了前述的開發產品、請產品廠商加購廣播廣告外，還可以提供何種核心資源？受訪者 C1 說：「其實廣播節目很喜歡用說故事介紹這些產品，比如說為什麼會想要栽種有機蔬菜？小農自己的故事或理念，或是文創者的創作故事等，經過我們的企劃後的故事很感動人，有時候我們自己聽了都很感動，像認識

更多有機農產、養生或烹調等，其實這些充滿知識性的內容很符合中廣品牌，又可以替他們（好物市集）打廣告，應該說是雙贏吧。」

本研究在訪談過程中約可感受到中廣公司受訪者認為中廣公司在市場上較具知名度，所以在雙方的策略合作上也貢獻較多資源的主觀想法。但另一方面在訪談中也同樣可感受出新創的好物市集網站受訪者的桀驁態度，他／她們不認為老牌公司等同於銷售量，或是與經濟效益畫上等號，反倒是認為好物市集擅長的網路行銷、產品包裝才是網路時代創造經濟價值的重要資源，而此等也是中廣公司較弱的項目。本研究根據過往研究文獻與參考受訪者對於企業資源的分類方式，以有形與無形資源作為分類討論，經由訪談大致歸納出中廣公司與好物市集雙方受訪者認為其所具備的資源內容大致如下：

表六：中廣公司與好物市集網站有形資源與無形資源

研究對象	有形資源	無形資源
中廣公司	資產、錄音間等硬體設備、各地的分台資源、部門資源（如新聞部、節目部、業務部）與其他產業或媒體跨平台合作	中廣公司的市場知名度、中廣節目部主持人的知名度、組織運作與管理能力、資深技術、專業人力（指其在國內民營大功率電台中擁有最多資深員工與專業技術）
好物市集	網站公司、機房設備、現金資本、上百家合作廠商與契約	網路經營與商品販售技巧、產品包裝與網路行銷知能、社群媒體經營能力、合作廠商故事、在地文化資料、產品創意

資料來源：依據本研究訪談資料整理

過去有學者曾提出疑問，指出媒體產業與一般企業的經營理念本不太相同，在討論策略聯盟時能否完全適宜使用一般企業聯盟的觀點是值得討論的（莊克仁，2016），尤其本研究觀察的中廣公司與好物市集雖然在經濟規模、資源上都有差距，外界總是好奇雙方如何進行策略聯盟或合作？本研究訪談發現這也正是媒體產業不同於一般企業之處，雙方進行合作最在意的是彼此有何長處，哪怕只有一項核心資源，例如中廣受訪者對於本研究詢問好物市集提供了何種互補性的資源的直接想法就是「網路創意、有效行銷與商品販售」，這對於許多資深中廣員工或老品牌中廣公司來說是非常重要的，從訪談過程中深入詢問也可發現中廣員工對於雙方合

作後，好物市集帶給中廣公司的創新思維、或透過網路行銷讓彼此資源更有效運用是非常有感觸的，受訪者 C1 舉例說「對中廣來說就是把節目做好，以前沒想過可以把廣播節目、行銷產品一起結合，好物市集帶來不同思維是『透過廣播節目說動人的小農故事』，這就深受聽眾好評。」對好物市集來說，藉由中廣公司資深、優質的市場形象共同打造「中廣嚴選」的區域，主打中廣推薦的好產品，這也確實吸引部分產品廠商慕名來洽談合作。

而仔細推敲雙方受訪者的訪談也可發現，即使受訪者對於資源交換或資源互補的感受並不是非常強烈，但當深入討論彼此合作策略、方式與目標，實際上雙方互補性資源的交換不僅存在且對於達成提高營收、提高收聽率等目的也是非常重要的，此或許由於受訪者主觀對於何謂互補性資源、或資源交換等定義並不清楚，以致於回答問題時，對於策略聯盟中交換互補性資源之動機並不以為然，但當反覆咀嚼訪談內容後即可發現，在受訪者言談中其實雙方合作策略已含有資源交換概念，甚至實際執行上也都在進行互補性資源交換。

二、策略聯盟目的

（一）擴大市場：讓更多人聽見中廣、讓更多人上網購物

一般來說，企業進行策略聯盟的目標即是希望藉此達到營收增加、擴大市占率或提高企業知名度等，對於中廣公司與好物市集來說也是一樣的，雙方進行策略合作目的就是希望互相幫忙、擴大彼此的市場經濟規模。受訪者 C2 說「我們當然希望因為跟好物市集合作，讓更多人聽見中廣的節目，雖然說他是用看的網站，但是他們有幾千家廠商可以來買廣告，而且來買廣告的廠商或小農的農場都會改聽中廣的節目了，至少要聽聽自己買的廣告吧。」根據受訪者 H1 說明，好物市集與產品廠商洽談合作時，會提供一定時數的「免費」中廣廣告給廠商，或是廠商想要增加廣告時數也可以享有折扣；或是可協助將小農故事、產品開發故事提供給節目部進行置入行銷，或有些廠商指定想參與某些節目當來賓，也可協調安排等，這些附加價值確實打動許多產品廠商願意談合作，而且幾乎都會加買廣告時段或付出代價參與節目。受訪者 C2 也大致回想評估，與好物市集合作的三年，由產品廠商購買的中廣廣告量成長近 10%，確實讓不易拓展的廣播廣告市場找到新商機，不過有時候也會因此產生中廣節目部或業務行銷部的困擾，受訪者 C2 說；「很多廠商下廣告預算，還指定要上董事長（趙少康先生）的節目，或是其他熱門主持人的節目，我們

如果都答應，那節目就變成購物台了，包裝再好觀眾還是會跑掉。但好物市集也沒辦法推掉，這讓我們很為難。到底要不要把節目也賣出去？」儘管受訪者 C1、C2 認為與好物市集策略合作後，多少增加了節目部與業務行銷部的負擔，但也不能否認在收聽率、廣告銷售與主持人臉書討論區、與聽眾互動等方面都有明顯增加。

對於好物市集而言，與中廣公司策略合作的最大目的就是增加銷售，讓更多人知道好物市集並且上網消費。根據受訪者 H2 評估，與中廣公司策略合作三年來，到現在每日接到電話詢問產品的客戶數，或是想來談合作的廠商數也是明顯增加，「尤其有主打『中廣嚴選』的產品，因為會強力廣告播送，幾乎八成的顧客都是聽到廣播打來問怎麼買的。」受訪者 H1 也認為，好物市集並沒有花太多成本在經營網站或是打廣告（自身網路廣告行銷的預算非常少），但是客源一直來、會員人數增加很快、營業額也衝的很快。受訪者評估這其中很大原因是聽到了中廣節目主持人的推薦或是聽到中廣廣告，相較於其他同類型網站的業績，好物市集的成長速度算是非常快，這與其選擇跟中廣公司合作顯然有密切關係。

（二）品牌合作：「中廣嚴選」推薦好物

在本研究訪問過程中，中廣公司與好物市集受訪者不時提到品牌合作的概念。受訪者 C1 認為，中廣公司是老字號電台，為什麼與新興的好物市集購物網站合作不會產生違和感，或讓外界聯想到賣藥的地下電台？雙方都堅持品牌是最重要的原因。C1 舉出當初推出「中廣嚴選」，就是希望在好物市集上百家的好產品中找出「最好的」、「最值得推薦的」然後放在有中廣背書的「中廣嚴選」區域裡，等於跟中廣的招牌掛在一起。最初只挑選不到五家，結果每家的商品都賣的非常好，C1 認為「我覺得這是一種品牌合作的概念，大家可能一開始因為中廣的廣告來買這些產品，但同樣的，他們（好物市集）陸續提供了很好的產品，自己也會作出口碑，有品質保證。」對於好物市集來說，「中廣嚴選」經營的成功經驗讓他們更有信心繼續尋找好品質商品，甚至會接觸已有市場、有口碑的商品也是他們接下來想要經營合作的對象。受訪者 H2 說：「我們接下來想做的是把這『中廣嚴選』擴大經營，讓中廣推薦的商品數量能多一些，也藉機會做出好物市集自己的品牌。」

根據過往研究企業策略聯盟的相關文獻，品牌、形象、聲譽幾乎都被歸類為企業核心資源，被賦予互補性資源的角色，在企業進行策略聯盟時扮演資源交換的功能（Gammoh & Voss, 2011）。本研究訪談發現，雙方沒有強調把品牌視作交換的資源，反倒比較希望設定為未來的合作目標，希望將來以品牌聯盟的方式，讓更多人知道「中廣的好物嚴選」，既有中廣也有好物市集的招牌，與此同時又可增加電台

收聽率、網站點擊率與產品銷售量。此點也呼應過去的品牌聯盟相關研究文獻，兩家企業藉由品牌聯盟創造出另一個新的品牌形象，通常都會帶來更大利潤或銷量。不過，即使兩邊對於品牌聯盟是樂觀看待，受訪者 C2 還是認為中廣公司被「借品牌」的情況比較明顯，她說：「中廣本身就是有品牌的，當然會希望合作的對象也是有品牌的、至少聽過的，這樣對雙方才有加分，現在感覺他們（好物市集網站）都是依靠我們比較多些。舉例來說，我們業務去推銷廣告時有跟客戶提到我們跟他們（好物市集）有合作，大部分的客戶沒什麼感覺，反過來說，他們跟廠商提到中廣，效果就很明顯了。」本研究認為，目前雙方確實屬中廣公司的市場知名度較大些，日後的品牌聯盟或許還需等待一段時間才能看出效益。但過去研究文獻也指出，每一個消費者都有其對品牌的知覺性，不見得市場知名度較低的品牌在進行策略合作時都會出現搭便車或佔便宜的情形，知名度不一定等同銷售量的保證，重點還是在於品牌聯盟雙方能否合作創造一加一大於二的加乘效果（羅文坤，2015）。

三、策略聯盟風險

根據以往研究文獻，影響企業策略聯盟失敗的原因可能包括夥伴挑選出問題導致彼此的信任感不足，或是聯盟的型態錯誤、也或是雙方企業內容差異過大，導致資源互補也無法發生聯盟的效果（Chan-Olmsted, 2006）。本研究對象中廣公司與好物市集進行合作是國內少見的媒體跨業合作型態，且廣播公司與電子商務平台業務內容原本就是屬異質性高，相對來說合作失敗的風險也較大。本研究綜合整理受訪者對雙方合作風險的看法得出以下兩點：

（一）面對外在動態環境，雙方應建立穩定清楚的合作規則

參考以往研究文獻對比中廣公司與好物市集雙方的策略合作問題，本研究發現雙方缺乏策略合作規則、員工沒有清楚的合作認知，經常是造成合作產生衝突不悅的主要原因。如受訪者 C1 舉例，有時候長官沒清楚交代究竟要合作什麼，往往都是雙方一起開會才知道原來「要請廠商業者來上節目」、「要把產品資訊包在新聞或節目裡」、「要把中廣嚴選跟主持人粉絲專頁連結」等，諸如此類非常態性的合作太頻繁出現，就很容易讓部門員工產生不被尊重的感覺。受訪者 C1 說「我們是不可能不執行，只會覺得每一次他們（好物市集）誰誰誰有新的想法，好像我們就一定要去做？但對我們來說不是每次都有收聽率或是一定有效，有時候就會變成這個月要做、下個月又不做，這對節目企劃來說實在很困擾，有時候根本不想去開會討

論什麼新方案。」但對於這樣的看法，受訪者 C2 有不同解讀，她認為要擴展雙方的市場業務，手法就一定要保持彈性，就像節目收聽率下降就要趕快改變內容，C2 表示中廣確實有同仁抗拒跟購物網站合作，因為增加工作負擔，所以態度上對於合作顯得消極。

另一方面對好物市集來說，本身就屬於以新媒體平台為主的電子商務網站，經營策略較多元化、彈性化，內部員工對於隨市場環境調整行銷的做法大多習以為常，而這點也曾經造成其與中廣公司合作產生不愉快。受訪者 H1 就認為，網路時代的行銷本來就是隨時要調整，但是中廣公司人員較多，一個改變可能要層層請示後才能執行，「感覺有點沒效率」。受訪者 C2 也有類似看法，她認為中廣公司面對新媒體時代其實轉型的並沒有很徹底，她說「中廣雖然有很多新媒體的東西，但不一定知道怎麼做是有效的，就像主持人的臉書粉專，有的主持人自己做得很好，有的就是形式。APP 頁面也是跟公司反應過很多次，還有工程部做的還是『有待改進』。跟好物市集的合作我也覺得大家也是摸索中，所以每次碰到合作專案都會先懷疑一下，但因為長官交辦還是會做。」從雙方受訪者言談中也可發現，中廣公司與好物市集策略合作已進行三年，但似乎仍未建立穩定清楚的商業合作規則，以致於雙方合作僅有契約形式與原則確立，卻未有實質上的面對變化快速的網路行銷環境，應要有的立即反應機制原則。

（二）合作又競爭的兩個行銷部

本研究進行訪談時也注意對於中廣公司或好物市集網站來說，業務行銷部是非常重要的部門，根據受訪者 C2、H1 評估，平均來說中廣公司業務行銷部的年收入約占中廣公司整體收入一半以上，整個部門 20 多位業務都是戰將菁英。對於好物市集來說，業務行銷部同時兼具開發好產品與提高銷售量的重要任務，其工作成敗對公司整體營收也扮演關鍵，目前業務行銷部主要 6 至 7 位人員都是來自資訊或媒體產業、具備網路行銷經驗的專家。正因為業務行銷各自在組織中扮演重要角色，往往在合作過程中經常又會發生雙方的業務部同仁競爭銷售廣播廣告時段的衝突問題，不僅造成雙方行銷部困擾，也可能成為雙方合作風險之一。受訪者 C2 舉例說：「拿中廣的廣告時段做為吸引產品產商來合作的做法我就不認同，有些廠商還會指定時段，要在誰的節目時段播放，如果是付費購買，那我沒有意見，但多數時候是用來吸引廠商與好物市集合作的手段，但對我們（中廣業務）來說，我可以把這個時段賣出去，有業績又有收入，給他們（好物市集）那我們的好處是什麼？」中廣公司的受訪者雖然明白與好物市集網站合作後，確實因為廠商紛紛加購廣播廣告而

使得中廣廣告的收入明顯成長，另方面也因為廠商同意付費進行置入行銷，如安排上廣播節目等也增加了中廣公司營收，但中廣行銷部同仁或多或少仍有本位主義心態，即使瞭解雙方共同推播廣告對日漸萎縮的廣播廣告市場有助益，卻還是對無法完全主導廣告銷售顯得有些不悅。

上述情況也造成雙方行銷部在合作過程中常見衝突火花，如受訪者 H2 就說「那為什麼還要合作？」、「我們自己做也可以？」這種疑問其實常出現在開會討論中，她認為「我們網站雖然沒有廣播廣告，但一般來說我們的廠商都會願意加購中廣的廣播廣告，前提是要『好時段』的廣告，更多時候，我們說服廠商增加購買、延長廣告時段……。他們買廣告就會聽廣播，廣告多了、收聽率自然會增加，這些也是我們帶來的好處。」而從訪談者的討論中也明顯可感受當談到行銷活動、爭取廣告時段等，雙方受訪者的反應較激動、苦水也較多，畢竟行銷部在各自組織中擔任營收重任，態度也多強勢，因此溝通時也較常出現不愉快、不歡而散的情形。本研究受訪者也認為，雖然行銷部不能代表公司高層，但因扛著一半以上的營收責任，所以意見反應通常很受公司高層重視，雙方行銷部多次因廣播廣告銷售時段爭議而產生衝突，多少也影響雙方合作的穩定度。

相較以往有關企業聯盟的文獻討論，多半認為企業經營內容差距較大的合作型態往往失敗的風險較高（Dais & Magrico, 2011；Gammoh & Voss, 2011），本研究的受訪者對於國內較少見的廣播電台與電子商務的特殊跨業聯盟是否風險較高的問題還是較保守樂觀，受訪者 H1 認為新型態的合作或許衝突會多，但不一定輕言放棄，原因就在於「這是新的嘗試、之前沒人做過」，所以雙方對合作成果都會有等待的耐心。對中廣公司來說，雖然不否認這樣新型態的策略合作失敗的風險較高，但目前「雙方都有看到好處」（受訪者 C2），且受訪者也認為媒體市場競爭激烈，大家都在想創新模式，對於策略合作也是這樣的心態，如果能多嘗試不同的組合增加獲利，即是在合作過程中會產生衝突也是可以接受的。比照過去的研究文獻指出企業內容差距過大往往是導致合作雙方因理念、經營模式不同，容易使得策略合作走向失敗（林怡臻等，2011），本研究的幾位受訪者多對此表示不同看法，認為當外在的媒體市場環境變化快速，無論是廣播電台或電子商務平台都必須接受創新想法以爭取更多市場機會，如同受訪者 C1 所說「一成不變的行銷策略注定失敗，那不如接受改變嘗試新的合作」。受訪雙方也都認為創新合作模式確實存在風險，但仍可能因此找到商機或帶來意外獲利，所以明知有風險但還是願意放手一搏嘗試合作，此點似乎也呼應了有學者指出媒體產業的策略聯盟合作思維或許與一般企業是

不同的觀點說法（莊克仁，2016）。

伍、結論

面對新媒體興起與數位匯流發展，國內廣播產業早已開始進行各式聯盟合作以爭取市場資源，而過去的研究文獻多指出廣播產業跨業的合作確實對增加電台市場競爭力有幫助，因此近年來無論是大功率或中、小功率電台為了擴大收聽眾與廣告收入，對於跨平台、跨產業的策略聯盟都顯得態度積極（張德娟，2014）。本研究依循過去相關研究脈絡，持續討論國內廣播電台如何透過策略聯盟尋找出路，較不同的是本研究的對象是國內較特殊、也較少見的策略聯盟方式——廣播電台與電子商務網站，以中國廣播公司與好物市集網站合作為例，參考先前研究文獻以企業策略聯盟觀點討論此一新型態的合作模式。研究發現從動機論乍看之下，或許以為中廣公司與好物市集的合作模式與一般企業聯盟首重資源交換有些不同，雙方受訪者似乎覺得認同經營理念、經營方式等會比談論各自擁有什麼核心資源、或可交換什麼資源來得更重要，但仔細推敲受訪者訪談內容與雙方實際策略合作之執行，即可看出對中廣公司與好物市集來說，交換互補性資源不僅實際上存在也是雙方重要的合作動機。

而以策略聯盟目的來看，中廣公司與好物市集合作目的與一般企業聯盟並無不同，都是希望藉此擴展經濟規模，增加廣告收入或銷售量、提高市占率或市場知名度等，而雙方策略聯盟合作三年來也確實達到廣告與產品銷量明顯提升的目標，接下來雙方也正在進行擴大品牌聯盟的策略規劃，希望藉由雙方的品牌結合——中廣嚴選的好產品，增加新創品牌「中廣嚴選」在市場的知名度，與此同時又可增加產品銷售量、提高網站點閱率以及帶來新的聽眾族群，使得雙方的策略合作產生更大經濟效益。而提及策略聯盟的風險，以往研究談論的企業聯盟風險最主要可能來自於聯盟夥伴挑選錯誤，或是雙方業務內容異質性高、信任感不足，或是資源交換無效等原因。本研究發現由於中廣公司與好物市集屬於較少見的媒體策略合作類型，無先例可參考，所以雙方每個步驟都是創新，雖然面臨合作失敗的高風險，但因雙方合作建立在對彼此企業經營理念的認同上，相對減低不信任感，而合作策略執行也以互補性資源交換為主，雙方合作至今成績顯著。不過也由於是創新，老字號的中廣公司與新興的好物市集網站仍未建立穩定且清楚的合作規則，雙方合作也缺乏共同應變外在市場變化的反應機制，以及雙方強勢的行銷部經常因爭取廣播廣告時

段銷售主導權引起衝突，都影響合作產生緊張關係，恐成為雙方合作風險。

中廣公司在十年前面對新媒體興起後所進行的轉型發展本就是其他電台媒體參考效法的對象，十多年來其陸續與入口網站、電信公司以及近年來嘗試與電子商務網站合作都已達到一定程度目標，對於提高廣播廣告銷量、增加收聽眾等也顯出成果，不僅是其他媒體進行策略合作值得參考的模式，對於學術研究討論也頗具意義。本研究認為媒體經營理念與一般企業較為不同，因此在討論聯盟策略時是否也應該與一般企業策略聯盟的觀點有些差異？例如說企業進行策略聯盟最重視的動機是藉由互補資源交換創造更大利潤，而對本研究對象中廣公司或好物市集來說是否也是如此？本研究受訪者對此觀點有所保留，反倒認為雙方對產品理念的認同、對市場目標保有一致性更優於所謂的互補性資源交換。但此可能因受訪者對互補性資源交換、策略聯盟等定義不甚了解所致，而實際上互補性資源交換仍是雙方策略合作的重要動機，此點也提醒日後進行類似研究仍需對訪談內容反覆思量，以確實反應實況。中廣公司的策略聯盟對象與績效一向被其他電台列為參考，其與好物市集電子商務網站的特殊合作型態在國內相當少見，也引起其他電台關注，雖然雙方尚未建立確立清楚的合作規則，亦未形成穩定的商業模式，但本研究受訪者也提及今年確實有中功率電台業務拜訪探詢這樣的合作型態，受訪者也預測不久將來可能會出現另一個電台與電子商務網站策略合作的案例出現，顯見廣播電台與電子商務網站的新型態聯盟合作確實可行，這或許也提供國內媒體產業欲突破市場萎縮困境的另一條路。

由於策略合作往往牽涉高層決策，雖然本研究訪談者大多能清楚說明雙方策略合作動機、目的等，也能提出對合作風險的評估或感想，但許多策略思維與具體細節仍掌握在高層，無法藉由訪談蒐集資料也是研究限制之一，建議日後相關研究者能盡可能在不觸碰商業機密的前提下嘗試訪談媒體決策高層，則更能具體描繪媒體策略合作整體樣貌，另方面本研究也將持續進行對廣播媒體或其他媒體的策略聯盟合作研究，期盼從媒體經營角度出發，提出不同於以一般企業經營觀點的媒體策略聯盟討論模式。

註釋

- 1 台灣現有的「網路電台」分為兩種：一是指傳統的廣播電台進行線上播音，透過網路將節目傳輸發聲，打破廣播在發射距離與時間的限制。另一種網路電台

所指為專為網路上的收聽群眾製作廣播節目，且純仰賴網路傳送播放，雖稱為電台但其實並無實體廣播電台，其特點為節目內容多樣化、彈性且附加價值高（黃雅琴，2004）。

- 2 受訪者因考量部份訪談內容牽涉組織內經營與合作策略，要求以匿名方式呈現，惟可公開其資歷與主要工作內容供讀者參考。

參考書目

- 文化部（2015）。《影視廣播產業趨勢研究調查—電影、電視及廣播產業》。台北：文化部影視及流行音樂產業局。
- 台灣經濟研究院（2012）。《台灣廣播產業趨勢研究調查》。台北：文化部影視及流行音樂產業局。
- 台灣經濟研究院（2015）。《尼爾森媒體研究月刊》。台北：AGB 尼爾森。
- 王宗松（2011）。〈閱聽人網路廣播電視台 IPTV 之收聽行為與電子商務關聯討〉，《工程科技與教育月刊》。8(1): 192-199。
- 林怡臻、宋榛穎、楊茹閔（2011）。〈台灣廣播電台之新科技資源運用與策略聯盟研究：以資源基礎觀點分析〉，「中華傳播學會 2011 年年會」，新竹：竹北。
- 林詩玟（2012）。《從資源基礎觀點分析入口網站的新聞策略聯盟》。交通大學傳播研究所碩士論文。
- 郝亦南（2006）。《從動態資源基礎觀點探討策略聯盟與其績效—以報紙產業為例》。中山大學傳播管理研究所碩士論文。
- 莊克仁（2016）。〈新媒體理論與實證研究：科技與藝術的對話〉。台北：五南。
- 侯嘉政、林育名、張宏榮（2012）。〈品牌資源特性對品牌權益影響之研究：資源基礎觀點〉。《行銷評論》。9(1): 1-18。
- 游能勇（2008）。《台灣民營廣播電台策略聯盟之研究》。銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。
- 游凱文（2015）。〈新媒體趨勢下我國廣播產業發展困境與機會〉。《台灣經濟研究月刊》。38(12): 128-134。
- 黃偉軒（2011）。《由資源基礎觀點探討台灣新聞網站策略聯盟》。交通大學傳播研究所碩士論文。

台灣廣播電台與電子商務網站合作策略分析—以「中國廣播公司」與「好物市集」購物網站為例

國家通訊傳播委員會（2014）。《我國廣播電台之發展可行性研究》。台北：國家通訊傳播委員會。

張德娟（2014）。〈廣播電台經營突破市場現況成功因素之分析研究—以港都電台為例〉。《朝陽人文社會學刊》。12(2): 161-190。

連寶如（2003）。《台灣網路寬頻影音媒體策略聯盟與競合模式之初探》。國立中正大學電訊傳播研究所碩士論文。

潘玲娟（2009）。〈Podcast 的興起對傳統廣播的影響〉。《復興崗學報》。94: 105-122。

曹文琴（2011）。〈以品牌聯盟方式探討消費者對善因行銷態度的影響—以台灣觀光遊樂業為例〉。Asian journal of Arts and Sciences。2(2): 126-143。

羅文坤、鐘宜珈、羅雁紅（2015）。〈品牌聯盟中產品涉入程度對知覺價值與購買意願的影響—以文化創意產業為例〉。《中國廣告學刊》。20: 54-85。

鄧詩韻、陳炳宏、黃協弘（2006）。〈網際網路服務供應商運用策略聯盟之研究〉。《傳播與管理研究》。6(1): 50-79。

樊祖燁（2013）。〈高科技創新產品行銷國際〉。《產業管理評論》。6(1): 44-58。

鄭哲助（2005）。《新聞行動內容服務策略聯盟研究》。中山大學傳播管理研究所碩士論文。

鄭貴月、李秀珠、朱秋萍（2009）。〈策略聯盟與媒體組織資源運用之關聯性研究—以台灣廣播電台為例〉。《廣播與電視》。30: 29-57。

賴筱茜、陳延昇（2015）。〈不只是聽廣播：廣播與社群媒介匯流的擬社會互動經驗〉。《廣播與電視》。38: 1-33。

蕭如涵（2008）。《以資源基礎理論分析台灣電視台策略聯盟現況》。國立交通大學傳播研究所碩士論文。

Balmer, J.M.T. (2005). *Corporate Brand Cultures and Communities*. In Brand Culture, ed. J.E. Schroeder and M. Salzer-Morling, 34-49, New York: Routledge.

Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.

Carlson, B. D., Frankwick, G. L., & Cumiskey, K. J. (2011). A framework for understanding new product alliance success. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 19(1), 7-26.

Chan-Olmsted, S. M. (2006). *Competitive strategy for media firms*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

- Das, K. T., & Teng, B. S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26, 31-61.
- Doz, Y. L., & Hamel, G. (1998). *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dias, J., & Magriço, V. M. (2011). The Impact of Resource Conditions and Environmental Uncertainty on Inter-Firm Alliance Strategies. *Applied Economics*, 43(6), 757-765.
- Gammoh, B.S., K.E. Voss, (2011). Brand Alliance Research: In Search of a New Perspective and Directions for Future Research. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 5(3), 81-93.
- Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2001). Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances. *Journal of Management*, 27, 679-690.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413-446.
- Kalakota, R. and Whinston, A. B. (1997), *Electronic Commerce- A Manager's Guide*, MA: Addison- Wes
- Simonin, B. L., & Ruth, J. A. (1998). Is a company known by the company it keeps? Assessing the spillover effects of brand alliances on consumer brand attitudes. *Journal of Marketing Research*, 30-42.
- Voss, K., & Gammoh, B. S. (2004). Building brand through brand alliance: Does a second ally help? *Marketing Letters*, 15(3), 147-159.

Analysis of Taiwan Broadcasting Radio Station and E-commerce Website Cooperation policy: As the example of BCC & INTW

Wen-Ting Shan*

ABSTRACT

The rising of New Media has formed impact to Taiwan's radio station business. They have to find cross-industry alliance to overcome the tough market situation. As broadcasting media, they usually cooperate with telecom firms and portal websites, rarely cooperating with E-commerce Website. Our research targets are BCC Radio Station (Broadcasting Corporation of China 中廣公司) & INTW (好物市集) Online Shopping Website, which will be a new method of strategic cooperating. We do interviews for data collections and some strategic cooperative documents review. The study finds out that the motivations for both sides to cooperate are different from the normal strategic alliance which is mainly for resources exchanging. This new method of strategic cooperation relies more on the agreement of business philosophy, management style, and also the bonus effect after cooperating from both sides. The goal of both sides (BCC & INTW) is similar as other enterprise alliance, such as expanding scale of economies and increasing income, and

* The author is assistant professor, Department of Radio and TV, National Taiwan University of Arts. Email: win65913@yahoo.com.tw.

they already hit the goal. But we have no previous case to refer. This might cause a higher risk to fail running the new method. Fortunately, BCC & INTW make a good trust with other, both helping to solve the risk of cooperation. This new method of strategic cooperation already brings positive results but its business cooperation model is still in adjustment. The fast changing online market environment also raises the problem of communication, which needs to do follow-up studies in the future.

Keywords: Broadcasting Radio Station, Strategic alliance, Resource Exchange, E-commerce Website