

附 錄

I. 深度訪談問卷

致： 廣播電台

感謝您在百忙中撥空接受訪問，本次的訪談將以下列問題為主要訪談重點，若有疑問或不妥之處，懇請給予指正。再次感謝您的支持與協助。

政治大學廣播電視研究所研究生 林佩君 敬上

訪談大綱

一、 電台背景資料

1. 請簡述貴台成立的經過
2. 貴台成立的宗旨與主要目標為何？
3. 貴台的電波發射範圍、主要服務對象（聽眾結構）為何？
4. 貴台的經濟來源有哪些？
5. 貴台的主要競爭對手有哪些？與這些競爭者相比，您認為貴台最大的特色在哪裏？與競爭者的定位有何不同？

二、 電台的組織與人事、節目規劃

1. 請問貴台現行的組織架構與員額編制
2. 貴台如何招募或培訓所需的人才？是否有義工參與電台的活動？
3. 貴台節目規劃的基本原則為何？有什麼樣的特色？（比如在：節目型態、使用語言、音樂與談話的比例等方面，是否有特殊規劃？）
4. 貴台節目的製作方式為何？（內製，外製，委製或聯播等）
5. 貴台如何控制節目品質？有哪些具體的管理措施？
6. 貴台如何與聽眾進行互動？有哪些活動是由聽眾參與的？

三、 行銷與推廣

1. 請問貴台主要的行銷與推廣方式為何？（如：刊登廣告，公關活動，自身頻道宣傳等）其特色何在？
2. 請問貴台進行行銷活動規劃的主要部門（或負責人）為何？該部門（或負責人）平時如何進行行銷活動的規劃？
3. 貴台的行銷活動是否曾與其他機構或媒體合作？合作方式為何？
4. 貴台如何管理聽眾的資料？是否將聽眾資料應用於行銷活動中？
5. 總體而言，您認為電台的行銷推廣工作成效如何？

四、 綜合評估

1. 您認為目前貴台經營上，最大的優勢為何？而最大的挑戰又為何？
2. 請問貴台未來的發展目標？

II. 深度訪談結果

A. 寶島客家電台

A-1. 台長 黃子堯

問：請問寶島客家電台的成立經過？

答：在台灣大眾傳播媒體未開放之前，有一群居住在都會區的客家籍的文教界人士，感到客家人沒有自己的管道，發言的機會，認為客家文化有危機，客家語有傳承的問題，主要是因客家人沒有能夠掌控傳媒。於是，當時由客籍大老鍾肇政任理事長的社運團體「台灣客家公共事務協會」，提出「建立新的客家人」的觀念，即是認為現今的客家人犯了「又自大、又自卑」的毛病，一方面自大地強調如洪秀全、孫中山等諸多歷史名人為客家人，同時在台灣的大社會中卻又相當自卑，是一個隱形的族群，不敢把自身的文化、語言與主張表達出來。早年台灣的大社會裏，客家人面對一種「三明治」的文化現象，一方面在國家的教育政策，以及政府的公領域部門裏，全部是國語的天下，再加上推行國語政策的影響，使得客家人、客家話在公領域沒有地位。同時，客家人口在台灣社會來說是屬於相對少數的，無法與福佬人相提並論，客家人的處境顯得委屈又無奈，在人數方面說多不多，說少不少，宛如三明治一般被夾在中間。

鍾老的「新客家人主張」即是強調，不要再說從前有多偉大，不要再畏畏縮縮擔驚受怕，客家人要能夠當家作主，要走出一條新的路，和各個族群能夠平起平坐，要讓這個社會聽得到客家人的聲音。「台灣客家公共事務協會」隨即辦理多次的「客家台灣文化講座」，來宣揚新客家人的主張，某次講座之後，與會的客籍計程車司機提到，與其紙上談兵，不如採取實際的行動，效法當時地下電台的作法來宣揚理念，鼓舞社會運動。其時政府機構尚未開放廣播頻道供各界申設新電台，一群學界及社運界人士以突破媒體壟斷為號召，成立 TNT 寶島新聲廣播電台，由於 TNT 的執行委員中有許多客籍人士，於是 TNT 寶島新聲電台於每日晚間八時至九時開關全國第一個帶狀的客語廣播節目(作者註：其時為 1994 年 4 月)，客語節目推出後引起極大的迴響，於是另闢頻道 FM91.5 為寶島新聲客家台，隨後在行政上逐漸與寶島新聲廣播電台脫離，成為獨立的寶島客家電台，桃園、苗栗等地設立轉播站，並開始向新聞局提出成立廣播電台申請。歷經第一次申設小功率電台失敗、執法單位數次抄台、台北地區客家族群發動請願等過程，新聞局最後允諾以專案申請的方式協助客家電台成立，客家電台申請案終於通過(作者註：此為第八梯次的開放電台申請，新聞局開放台北地區 FM93.7 為客語廣播頻道，一九九六年六月十五日公告由寶島客家電台申請通過。)

電台申請案通過後，開始展開公開募款，募款範圍由台北住南直至東勢客家莊，在半年內募集四千多萬元的基金，以財團法人的型態成立非商業性質的寶島客家電台。

問：寶島客家電台為公益型態的電台，其經費來源為何？

答：在一開始時是以募款所得的基金為主，並未有其他的來源，其後為適應市場環境及生存所需而有改變，目前電台的經費來源包括捐款、廣告收入（包含插播廣告及時段費）、活動收入（含政府對活動的補助）、銷售的收入。所謂銷售是指電台亦扮演台北地區客家資料庫的角色，舉凡客家莊的名產，客家的音樂、卡帶、CD、書刊等相關文化產品，電台都提供代售的服務。以比例來說，目前各項收入佔電台收入之比例為：廣告收入 38%、捐款 10%、銷售部份約 20%、活動收入則變動較大，視當月辦活動之數量及情況而定。

問：目前收入的情況可以支持電台的開銷嗎？

答：如果以電台成立七年來的歷史來看，前四年半是虧損的，近兩年收支可達到平衡，並沒有太多的盈餘。

問：目前電台的發射範圍包括哪些地區？

答：以大台北地區為主，以及桃園、基隆和宜蘭的局部地區。

問：目前電台的主要聽眾群為何？和當初設台時有何不同？

答：目前的電台的主要聽眾群多在中年以上，這其實和設台初時的設定不同了。在開台之時，考慮到文化及語言的傳承，因此也設計了大量能夠吸引年輕聽眾口味的節目，嘗試的結果卻造成開台前四年虧損的主要原因，因為在推行國語、英語教育的大環境下，客家語言已淪為一種邊緣語言，對年輕聽眾來說，他們寧願去收聽外面其他的節目，而不願很辛苦的收聽客家話廣播，比如說同樣介紹西洋音樂的節目，年輕聽眾可以選擇中廣或其他電台，而不會特意來收聽以他們並不熟悉的客家話發音的節目。其次，年輕人沒有經濟能力，對於以訴求聽眾捐款來的經營的公益電台來說，年輕人不捐款，直接造成電台收入的降低。

電台目前的聽眾，應該有百分之八十左右的聽眾，年齡在四十五歲以上，這個比例的推估，大致是由與聽眾直接接觸的機會（如參加現場活動、Call In、或至電台購買商品等）觀察而來。至於職業類別的分佈上，最忠實者為已退休的聽眾，他們會整日鎖定電台而不會轉開，同時也是電台最重視的一群的聽眾，約佔聽眾總數的三分之二以上；其次是有強烈客家認同的聽眾，認為客家人就應該講客家、看客家雜誌、聽客家電台，使命感非常強烈的一群人；

接下來就是計程車司機、經營店面的老板或店員，或是從事水電裝潢等工作的聽眾，他們隨時都可以打開收音機來收聽節目；最後一個特殊的類別即是孤單的老人，或可說是「傳媒的孤兒」，他們或許是因為兒子娶了非客籍的妻子，因此下一代（兒輩）以至下兩代（孫輩）幾乎很少使用客語了，他們有些人不識字，打開電視又沒有客語的節目，於是客家電台成為他們生活中的最佳陪伴，有聽與說客家話的環境與機會。

問：寶島客家電台現在的主力聽眾群多集中在四十五歲以上的中老年人，有沒有考慮用什麼方式去擴大聽眾群呢？

答：目前我們考慮的擴展，重點並不是去「擴大台北地區的聽眾群」的格局，而是去爭取設立全國客語廣播網，希望把包括高雄、屏東、花蓮、台東等地的客家庄串連起來，像是中廣或 ICRT 那樣，或是經由聯播的方式、讓全國各地的客家鄉親都聽得到客家電台的聲音。這個計劃已經進行好幾年了，希望能夠向新聞局爭取，開放一個全國性的廣播頻道給客家族群，然後由客委會來提供經費的支援，事實上這也是陳水扁總統提出的客家白皮書當中的一個重點。在客家廣播能夠普及全國之後，不論商機或是文化上的串聯，其格局都會因此而擴大。這樣的訴求方向與別的電台是不同的，我們有比較強的文化傳承的味道，所以並不要求要賺錢，另外，現在要求年輕人去講客家話、聽客家節目，老實說是困難重重，因此我們現在要做的是，讓中年以上的客家鄉親，建立他們對客家文化的信心，尤其是講客家話、聽客家歌的信心要予以重建，重建起來以後他們才有可能從本身做起，去教導下一代去講客家話，這是光靠政府或財力的推動所做不到的。這是比較特別的地方。

問：以電台經營的眼光來看，您認為寶島客家電台主要的競爭對象是誰？還是因為電台定位為公益性電台，所以沒有同性質的競爭者？

答：事實上我們很少去和別的商業性電台做比較，我們比較在意的反而是客家鄉親對大眾傳播媒體的重視程度，現在各地區的客家電台也漸漸成立，當然也會瓜分了我們的聽眾群，我們當然會在意這一點。不過以目前來講，我們也沒有發現很嚴重的挑戰，畢竟我們是以公益為主的電台，別人也很難和我們競爭。

問：以大台北地區來說，中廣客家頻道是不是也和貴台成競爭的關係呢？

答：當然不能說完全沒有，不過我們電台在成立之初，屬性就與中廣客家頻道大不相同。所謂屬性是指言論方面的不同，在言論上我們是傾向一種批判性與抗爭性比較強的性格，而他們（中廣客家頻道）則比較偏重在聯誼及娛樂的性質，所以比較喜歡議論、批評以及開放言論的聽眾，會比較傾向我們這一

邊的節目，至於比較喜歡說說唱唱娛樂性質節目的，就會聽對方的節目。

問：貴台強調這種批判性與抗爭性，是和當初以社會運動起家有關嗎？

答：是的，這和設台宗旨也有很大的關聯，因為我們是以有點社運性質起家，到現在我們也常常參加一些社會運動，比如說，環境保護或是上次的台灣正名運動等，我們基本上的態度都是參與的。

問：請教目前電台的組織架構。

答：事實上為了開源節流，電台的組織架構和開台之時相比有很大的不同，事實上目前電台全職的人員只有八人，組織經過相當程度的緊縮，同時還有一些大傳科系的工讀生，以及義工來參與電台的運作。電台組織架構如下：

1. 捐助人大會：每兩年召開一次，捐款達一萬元以上者有資格參與捐助人大會，主要功能在選舉董事及監事。
2. 董事與監事：兩年改選一次。
3. 節目小組：五名成員，負責監督與評估電台節目，以為上檔或撤換的依據。
4. 義工大隊：由公關負責協調聯絡，在電台舉辦活動時進行支援，以及擔任夜間的值班工作，目前的人數大約維持在八十人左右。

問：請問電台目前節目主持人選之來源？

答：目前電台節目分內製與外製兩種。外製節目之時段費為電台廣告收入的主要來源，目前本台的外製節目時段為上午 8:00~9:00，下午 13:00~15:00，以及晚間 22:00-22:30，共計每日三個半小時（週一至週六）。除此之外全為內製節目，由不支薪的義工擔任節目主持，剛開始時客語主持人很少，大部份是由有意願的人當中選擇口齒清晰者，在經過內部的練習加強後來擔任主持人。直至三年前才開設客語廣播人才訓練班，之後受過訓練的客語主持人數才漸漸變多（現在約三分之一）。前幾年電台的節目以點狀的為主，與現在帶狀為主的節目不同，這種作法也有培育人才的用意。

問：電台節目規劃的原則與特色為何？

答：目前電台的節目變動很大，在設計時也考慮到多元的節目設計，傾向能增加與聽眾的互動，以及提供文化性質的節目。目前較具特色的節目，如每天下午 15:30~17:00 的「寶島服務網」，請到各界專家為聽眾提供客語的醫學、法律及保險等諮詢，即是一般電台較難做到的節目服務。晚間的「客話之美」則是表現客家文化特色的節目。「寶島論壇」及「關心天下事」兩個時事評

論節目，重視批判與評論的節目內容，主持人選多來自學界的教授，或是社運團體的代表，電台基本上不會干涉評論的內容，但是志同道合的人組合在一起之後，自然而然會形成一種傾向，在立場上漸漸相近，至少不會有自打嘴巴的情形出現。然而電台對主持人的言論仍有兩個最基本的要求，第一是不能進行人身攻擊，第二是不能將閩南話講成「台語」，這是電台會嚴格要求主持人做到的。

問：是否會擔心因為時事評論的立場不同，而流失掉一部份的聽眾呢？

答：這個問題我們也曾經考慮過，但客語廣播本就是一種小眾傳播，自有其生存法則，不一定要追隨大眾傳播符合最大多數人品味的邏輯。我們在節目中強調客家意識，強調客家觀點，就能吸引能夠認同我們的聽眾，願意掏腰包來支持這個電台。事實上電台在開源節流的作法之下，並不需要龐大的金額才能維持營運的正常，所以也不是十分擔心這一部份聽眾流失的問題。

問：電台節目在語言與音樂的比例上如何設定？

答：我們要求節目中客家話的比例要在 50% 以上，音樂則要三分之二以上以客家歌曲為主。在主持人上線主持之前，我們會向他們說明，並要求他們要做到。

問：電台的節目時段安排是如何決定的？

答：我們在常董會與台長之間，還設有一個五人的節目小組，負責節目的規劃與監聽，小組成員來自常董會與監事的部份人員，節目的更換變動要召開節目小組，由小組提出建議，然後由台長進行決策。目前節目小組每兩個月召開一次會議，最主要的功能為評量節目的品質，以及主持人的出缺勤狀況。

問：電台節目如何企劃？

答：我們會公開徵選，讓有心參與的人提出節目的企劃案，經過節目小組審查通過後，等待適當的節目時段空缺時推出。雖然主持人都是不支薪的義工性質，但電台會與他們簽定三個月一期的契約，明訂契約期間雙方的權利和責任。

問：電台節目最容易碰到的問題為何？

答：最常碰到的問題是主持人的出勤狀況，因為大多數的主持人都是非專業的義工，本身有自己的工作要兼顧，在電台都以現場節目為主的播出型態下，主持人因突發狀況而時間無法配合的情形時有所聞，這時電台就必需儘快找人代班，是節目最常碰到的問題。另外針對節目可能出現廣告化的情形，電台方面也時常加以留心，若節目內容是以公益性質的活動宣傳為主，則電台不

會加以干涉，若是有售票或收費等商業行為的活動，電台則會要求收取廣告費用，如果節目中明顯發生有廣告嫌疑，電台會提出口頭警告，累犯者則節目予以停播。

問：您認為電台節目最大的特色為何？

答：這當然是客家發音，這是最大的本錢，若是少了這個就一文不值了。用客家話發音的效益是最大，別人沒得比的。

問：電台與聽眾互動的方式有哪些？

答：我們設立有「聽友聯誼會」，每年舉辦一次，讓聽友可以直接與電台的工作人員、主持人等面對面進行聯誼，同時融合募款的活動。比如我們二月份舉辦的「吃春酒」，就是這種性質的活動。平常則透過 call in，或是聽眾直接到電台來拜訪、購物、捐款等。在網站方面，電台開播初期為招攬年輕族群的收聽，曾委託台大客家社製作，讓寶島客家電台可以線上收聽，但是隨著負責學生的陸續畢業，這項工作也無以為繼，目前是停頓的狀態。最近我們打算要重新設立電台的網站，不再委託他人，讓大眾可以容易找到電台的資訊，增加一個介紹電台的管道。

問：電台的廣告收入當中，除了時段費之外，是否還有來自商業插播廣告的收入？

答：沒有。電台目前並沒有主動去經營商業廣告的插播業務，有時甚至連業務人員的職位都會空缺，現在的插播廣告大部份來自公部門，公益宣導性質的廣告，比如政府機構在舉辦活動時，電台會設法去爭取活動的宣傳經費，在頻道上為政府的活動宣傳，不過金額都不算多，兩個單位互相合作，互相宣傳的意味比較重。比較常合作的政府單位包括文建會、新聞局、農委會等，或是來自教育部的活動補助。曾經有一段時間有來自企業界的插播廣告，但考慮客語播音的收聽人口有限，不如台語或國語可以廣為各族群與階層接受，在廣告效果不彰的情況下就停止了。目前電台也不積極主動去經營來自企業或店家的商業廣告，轉而以活動收入與政府補助為重點。事實上我們也擔心過多的商業廣告，會使電台的公益屬性變調。

問：電台舉辦活動是否有固定的企劃流程？

答：大部份的活動都是我們主動發起的，我們每年會提出年度的工作計劃，並編列預算。以頻率來說，電台每個月所舉辦的活動至少在一個以上，包括台慶大會、全省甚至海外客家庄參訪、音樂會、客家採茶戲表演，以及客語教學師資培訓等訓練班。電台時常採用募款與文化活動結合的方式，因為辦活動除了可募款、取得政府補助，並可同時凝聚參與者的向心力，以及推廣客家

文化等多項功能，因此辦活動是電台非常重要的一項業務。

問：除了辦活動以外，電台有使用其他的推廣方式來推銷自己，或嘗試在其他媒體上曝光嗎？

答：目前來講比較少了，媒體曝光還是有，只是頻率沒有這麼高，以前我們也參加過諸如電台情人票選之類的活動，現在則是與中央電台廣播月刊合作，同時也會參加文建會的優良節目甄選，或報名參加金鐘獎等等。

問：電台在辦活動、與外界接觸時，是以怎麼樣的形象出現在外人面前？電台平常有在進行形象統一的工作嗎？

答：我們提出一個理念是：客家電台是「空中的客家庄」，它並沒有界限，而是藉由空中的電波結合成一個空中的客家庄。

問：電台是否建立有聽眾的資料庫？

答：有的，尤其是這七年來曾經捐款的捐助人資料，都有存檔。在電台辦活動時，除了會在頻道裏進行活動訊息的插播外，也會視活動舉辦的區域，儘量通知這些曾經捐款的聽眾來參加。收納在資料庫的聽眾資料分為幾種，一種為捐助人，一為曾參加過電台活動（如研習、夏令營等活動）的人，再來就是各地客家庄現任的鄉鎮市長與民意代表，以數量來說有超過一萬筆的聽眾資料。

問：總體來說，您認為電台舉辦這些活動的效果何？

答：以近兩年來看是還好，雖然參與人數的規模沒有持續擴大，但是對參與者的凝聚力還是有加強的作用，即使這兩年景氣不佳，並沒有明顯走下坡的趨勢。

問：產品銷售的方式？

答：會在頻道中宣傳，以別處買不到，或別處沒有這裏齊全等優點，吸引鄉親朋友向電台購買這些產品。販賣方式則是以聽眾來電台購買，或是辦活動時於現場販售為主。

問：您認為電台經營的最大優勢為何？

答：現在來講，人力資源是我們的最大優勢，許多有心於客家文化事業的人力資源非常可貴，這批熱心人士在電台遇到困難時，絕對是會拔刀相助的，所以我們也很珍惜這股力量。電台會經由公關這個角色，與這群人士進行好的互動，提供貼心的服務，營造自家人一般的親切感。

問：目前電台經營最大的挑戰為何？

答：還是經濟與財政的問題，電台一個月需要七八十萬的開銷，以一個需要自立更生的公益電台，每個月靠小額捐款來掙到這筆錢，的確是不容易。

問：電台未來的發展目標？

答：我們的理想是可以設立全國的客家廣播網，目前則以鞏固既有的聽眾群為主要目標，畢竟要存在才有希望。

A-2.董事 張明宏

問：請問您當初為何會擔任客家電台的董事

答：會參加這個客家電台，主要是因為我們客家話漸漸在消失，以前上來台北就感覺到，完全沒有辦法和客家人溝通（聯絡），後來有客家電台，開播一個月後我就知道了，當時內心有一個很大的反應是說，啊，自己的客家話在台北發聲了，也很感動，那時我就時時來作義工。電台那時候在地下（指為地下電台），需要人家來捐款，因為電台是公益事業，不是拿錢去做商業的，一方面大家共同來參與，一方面做公益事業，爭取客家人的權益，尤其客家話的發聲，爭取這個電台的成立。一開始我當義工，就是電台去哪裏募款辦活動，我們就去幫忙，像是整理場地，掛布條，插旗子這些工作，還有活動之後幫忙收拾等等。那時候和一群客家朋友，當然也有少部份認同我們的鶴佬朋友，不過大部份是客家人，大家一起「行出來」，那時非常踴躍熱心。到現在我還是算一個客家電台的義工，我也沒有領薪水什麼的，就是為客家話的傳承共同打拼。到了前兩年電台的營運發現錢有比較少，很多人連董事這些，就不想要做了，因為成立以來花了太多，電台一開始募了很多錢，有四千多萬，但是一任（董監事）下來，剩六七百萬而已，大得大失的結果電台的預算就很緊，沒辦法維持，董事也沒人要做了，我們這些義工能力也有限，但是在這種時候願意來打拼，所以大部份的義工就走出來當這個董事，也是沒有拿錢，還是為客家做點事情，參與電台的決策，讓電台繼續走下去。

問：您擔任董事已經有兩年了嗎？

答：差不多兩年，因為兩年一任，到年底兩年就滿了。

問：您覺得董事最重要的工作是什麼？

答：台長提出經營計劃，董事們認為哪裏需要修正的部份，比如說節目賣太多就不行，因為我們是公益事業，為了賺錢節目賣太多，失去它的公益事業時，身為董事我認為儘量不要賣節目，想辦法向政府機關申請經費來辦。因為節目時段一賣給別人，那就是別人的時段，你就管不到。其實節目賣出去，是

由很有客家心的人來做也是有的，但是我們也怕賣很多的話，會失去它原來的宗旨，公益事業變成商業事業了，在董事的立場我就不能同意。雖然台長說沒錢了，想要賣掉才有錢來經營，我們也要求台長，儘量想辦法寫計劃書，辦點活動向政府機關爭取經費，朝向這部份來做。董事就是在大方向上不要讓它偏掉了，變成商業性就失去它的價值了。

問：電台的宗旨強調公益性、發揚客家文化，您認為電台對實行的情況如何？

答：目前電台最大的困難，是在一開始經費花得太多，現在為了彌補電台三千萬的基金，我們還正在打拼，還沒辦法做什麼。黃台長接任是差不多剩七百多萬，現在有累積到一千三百多萬，但是離三千萬還有一段距離，又加上電台機械設備要按月折舊，所以補滿三千萬的基金是最大目標，其他的還沒有辦法。我們也希望客家電台以後可以在桃竹苗聯播，甚至要全國聯播網，這是我們努力的目標，但是目前在基金還沒補足以前，實在是有困難。

問：在三千萬基金補回來以後，有什麼計劃嗎？

答：當然是朝這個目標去（指全國聯播），現在有客委會，阿扁的政見也說要全國客語聯播網，我們也儘量要求客委會要多一些經費在這裏，因為我們是公益性的，現在雖然成立了很多客家電台，不過都是商業的，政府應該要多給公益性的客家電台經費，來做公益性的事情，尤其在客家文化方面，客家電台在這部份來說，是一個孕育客家主持人、客語母語教師的搖籃，我們都朝這些文化工作的方向來做。像這次有一百多個母語教師從我們辦的研習營出來，未來我們電台要培養一些客家教師、主持人，現在很多主持人是從客家電台學會了，去外面主持的情形也很多。

問：以前電台做了一些年輕人聽的節目，現在還有嗎？

答：其實當初四千多萬會用到剩六七百萬，有部份原因是那時候有發主持費，現在沒辦法發主持費的情況下，年輕人和我們這種年紀的人不一樣，我們是為了回饋社會，也有比較穩定的事業，我們做義工比較做得來。年輕人你也怪不得他們，他們還要吃飯，有的還要唸書做功課，會想要到外面來賺點外快，電台如果有錢給他們或許還會願意，但是現在沒辦法發主持費，年輕人比較沒有意願來。我們也是想往這個方面走，電台也有很多董事有提出，最主要就是沒有經費給他們，年輕人意願較低。

問：現在電台主持人年紀比較高，聽眾年紀也比較高，會不會擔心沒有年輕人來聽？

答：我也一直提醒大家注意這部份，因為這些人老了，後面的沒有接上來，我們

做這些東西沒意義，要讓年輕人對電台有更多參與。不過我覺得寶島客家電台只是一個搖籃而已，不會的人來這裏盡量學，會了以後出去海闊天空沒關係，我這裏像一個教練場。很多主持人，或是做客家工作室的，很多從客家電台出去自己開，以前可能對客家意識，甚至對客家話都不太瞭解，在這裏做過以後，拿這裏的經驗去電視台配音，或是去別的客家電台，這裏像是一個教練場，一個搖籃。未來有了經費，可以朝目標多做一點，現在就是當一個教練場，願意來學習的人客家電台都歡迎，我是希望年輕人可以把這裏當一個學習的地方，來這裏學會了可以出去闖沒關係。現在因為沒有達到三千萬的基金，沒辦法發薪水，是一個缺點，我當然希望電台收支平衡以後，可以有經費給學生來做這件事情，就像打工那樣。

問：客家電台從開播到現在，你個人覺得表現如何？

答：其實當初大家都很有熱心，只是一陣熱潮過後，難免會冷淡下來，就像高潮後回到平淡，我想是正常的。像捐款，當初大家三千五千、三萬五萬的捐，人就這麼多錢，現在也不是大家不肯捐錢，而是捐款也有限度。現在捐款的金額不像以前這麼多，人數也比較少，不過還是有不少人在捐款，一個月大概會有幾萬元，不過和當初熱烈的情形差很多了。

問：董事有想辦法為客家電台尋找贊助嗎？

答：義工的能力有限，不是什麼有錢人，其實也有人提這樣的建議，讓捐款較多的人可以掛名董事啊，不過問題是有沒有這種可能性，加上當初有大開大失（指建台基金流失）的不良記錄，讓很多鄉親很失望，這確實是電台現在較難爭取鄉親認同的地方。尤其桃竹苗地區，當時設立非法的轉播台，被政府拆掉以後，現在聽不到了，現在還有鄉親打電話來問何時聽得到，他不是埋怨，他也知道被抄台了所以聽不到，可是當初那裏是聽得到的，人家也捐了錢，現在卻聽不到，這是我覺得最抱歉的地方，但是又沒有辦法，也沒有錢在當地設一個電台，要是交換節目的話，我們是公益的電台，賣藥或算命的節目我們也不要，還是有原則的。最重要的還是年輕人，還有全國的播出，不過現在就是沒有錢，沒有經費，但這還是最大的目的，要傳承下去客家話才有希望，才有明天，這是最重要的。

問：除了經費的問題外，客家電台的經營還有什麼困難呢？

答：私人的問題還是有一點，比如說互相對待的態度不好，任何團體裏總是會有不滿的人，這是很傷腦筋的，不過這也是一個團體裏的常態，總是會有幾個人和其他人想法不同。

問：對電台未來的發展有什麼期望？

答：目前電台有在和行政院客委會談全國聯播的問題，因為我們董事長也是國策顧問，當初去向阿扁要求全國聯播網，阿扁的客家白皮書也是我們董事長梁榮茂教授寫的，現在就看看是不是由客家電台把全國聯播網的部份弄起來。計劃還是要有經費配合才做得起來，光是空講沒有經費也是沒辦法。客家電台以前向文教會、教育部申請經費，現在有了客委會反而變得更少，因為客委會的經費少，去向文教會申請又說現在有客委會了，現在也是很頭痛。

問：電台如果要推動比較大的計劃，還是需要政府的幫助？

答：那當然，客家的有錢人不少，但是大部份沒興趣做客家文化，主要也是客家人沒有很強的聯繫，像現在立法委員也有一二十個客家人，但是說客家人的事情也沒有很盡心，這就是客家人的悲哀。我們這些人做久了手也會軟，心也會涼，很多當初出來很熱心的義工朋友，現在都不出來了，我會出來也是想盡一份力量，做多少算多少，要有一份堅持，也不必要去埋怨。

問：董事會有沒有做什麼來鼓勵這些義工和主持人，不要做久了灰心？

答：說到這個也是沒有經費。我知道母親節辦了一個三娘教子的客家戲免費讓人看，是自由樂捐的，電台貼了一些錢。如果有錢多辦一點活動，我想這種情形會有一點改善。以前電台有台北、桃園、新竹、苗栗的聽眾，現在只剩台北，等於只剩四分之一的力量，如果再冷淡一半下去，就剩八分之一，我想現在就差不多是這個數量。

問：現在桃園和苗栗都有客家電台了，有考慮和他們合作嗎？

答：想是有想，不過他們是商業的，我們是公益的，這裏的互動實在很難釐清。如果都是公益的要搭配比較沒問題，公益搭配商業的，確實很困難。

問：董事會在討論電台的方向上，是不是主張不偏向財團或政治的力量？

答：當然是不偏向商業，在政治上，因為我們當初是跟著民主運動抗爭出身的，你說會不會太偏？我認為不會太偏，電台我認為任何黨派的觀念進來，能夠有很多辯論，不會相罵，有些電台不一樣，他的黨派統獨觀念非常明顯，我們電台比較中立。完全中立也不可能，當初就是那些人用他們的觀念來建立這個電台，大概還是有點偏，我想不是太過份就好。

問：您認為客家電台應該要做成什麼樣子，最符合您心中的理想？

答：最符合就是老中青主持人都有，不過也是很難做到。經費夠的時候，要多鼓勵年輕人用客家話做節目，現在很多客家人有心做客家節目，可是不會客家話，用北京話來做客家文化就很奇怪。電台如果有錢是一定會做訓練的，像

我們也辦了研習營，廣播人才培訓營，師資訓練營等等。客家文化還是要傳承，沒有傳承就沒有意義。

A-3.公關 姜慧婷

問：您現在的職位是電台的公關，請問主要負責電台的哪些工作呢？

答：公關的工作很雜，主要是辦活動，對外的活動、義賣這個部份，是由我負責。

問：電台舉辦的這些對外公關活動，主要的目的是為了什麼呢？

答：其實公關的主要作用就是要出去拉關係，說公關其實就是一種協調的工作，還有行銷，這類似一種業務。可是現在的問題是電台現在的體制不是很完整，照理說我們應該要有四個部門，可是我們現在根本沒有啊，我現在公關（這個和活動是一起的）節目、新聞、然後業務，可以說都是我一手包辦的，根本沒有那麼多人。

問：妳剛剛提到公關主要是負責對外的活動，大致上是哪些活動呢？

答：其實辦活動就需要一個主管，就是這樣的工作。

問：電台舉辦活動時，有和其他的單位合作嗎？

答：電台辦的活動比較少，如果有的話都是人家來找我們合作，就是別人的活動我們幫他們廣告，然後打上電台協辦的名義。

問：電台的活動都是自己獨立舉辦，沒有去找別人來合辦的嗎？

答：對電台的活動都是自己辦，除非別人來找我們，不然自己的活動都是自己辦。因為我們辦活動主要是要對外爭取到經費，所以我們大部份是自己辦。

問：您剛提到辦活動是為了爭取經費，這也是由公關來負責的嗎？

答：沒有，這個部份要看台長，因為電台的經營權都是在台長，不在公關，公關只是負責協調，做一個跑腿的角色。其實我們這個公關，和外面的公關公司不一樣，他們和廣告公司比較像，我也自己花錢去上課啊，八堂課花了九千多塊去師大上公關課，上了之後感覺好像沒我的事（和我的工作沒什麼直接的關係）。當然回來以後我會跟台長建議，比如他的（對外）文件要注意哪些東西，我們上過課的看得懂，像我們的文件發出去，上面要有聯絡資料，要有聯絡人。所以有上課還是有收獲啦！

問：您剛剛提到電台辦活動就是要有經費才能辦，那這些都是台長去找贊助嗎？

答：對，像文建會啦之類的單位，他們會徵求企劃什麼的，我們就會去申請，一

般也要先看我們有沒有能力做啦！

問：所以你們是先有企劃，然後再去向這些機關找贊助。那麼企劃的過程都是台長負責嗎？還是公關也有參與？

答：沒有沒有，這都是台長在負責。

問：那麼公關是錢拿到之後，執行的部份才開始加入？

答：對對，當然他（台長）寫企劃書出去，我們要知道，知道什麼時候要活動，台長說開始進行，我們就開始進行著手在做。

問：辦活動算是特殊的時候進行的事情，那一般沒有辦活動的時間，公關在做哪些事情呢？

答：其實我手邊有很多事情在做啊，像現在電台那個報藝文的（節目中播報藝文活動的小單元）都是我在報啊，也不是說一定要我去報啦，如果說照體制來講，那根本不是要公關來做的事情，公關是不需要去負責這個的。

問：那麼妳平常的工作，有哪些是和公關比較有關聯的？

答：就是客人來詢問電台的事啊，和聽眾比較有關係的事情。

問：妳自己覺得公關的工作，在客家電台的重要性如何？它扮演怎麼樣的角色？

答：比較重要就是，在客家電台來講，會有人反應節目怎麼樣啦，這個我們要接受啊。其實我們現在就是體制不完整，如果體制完整的話，公關負責的工作就比較明確，像客家電台比較難處理的，有政治上統獨的議題，如果照體制上來講的話，公關根本沒有資格去跟主持人講不能說這個，不能說那個。

問：所以聽眾若打電話來，對節目內容有什麼反應，就由公關來接受並向主持人反應？

答：照理來講這是節目部的事情，那目前來講好像公關負責的範圍很大，講到節目是公關的事，聽眾有問題也是公關的事。目前我們電台只有一個台長，一個會計，一個公關，然後一個行政，行政他是處理比較文書的東西，這些也不關會計的事，等於剩下的就公關通包了。

問：如果依照完整的體制來看，妳認為公關應該發揮什麼功能？

答：客家電台應該要去做行銷，把客家電台行銷出去，比如說一些活動或會議，一般媒體就是派記者去採訪，但是應該要有公關人員跟著，因為記者負責採訪，但不會和對方建立關係，這就要由公關來做。比如說客委會有什麼事情，照理說公關就應該要出席。但是現在電台的情況沒辦法出去，但是人少就沒

辦法。其實公關就應該是公共關係啦，比如說現在要向哪間公司募款啊，這或許是業務的問題，可是在募款的時候就（公關要出面）。現在的電台就沒有能力做到這樣，根本沒有這個體制。

問：妳覺得這種狀況對電台的影響是什麼？

答：就是沒有辦法繼續擴展新的路線，比如說我現在賣牙膏，在用的人就是這些，不知道的人還是很多，就沒有辦法再去擴展，只能維持在目前的規模。

問：我先前在採訪台長時，他提到公關要和義工維持良好的互動，能不能說明一下具體的情況？

答：他（台長）當然以前找我來的意思也是這樣，可是說實在我進來六年以後發覺一個就是，我們辦活動用的義工不是很多，我們從電台，到地下，到會館，到現在整個義工隊都是我組成的，所以他們叫我來坐在這個位子。不過這一兩年來就我在這個位子來講，我是覺得我沒有發揮到這個功能，因為我們義工後來有選一個義工隊長，隊長如果沒有去把這種關係互動的時候，我們也沒有辦法啊，辦活動的時候，有人就反應說，這個工作分配應該交給隊長，而不是我在做才對。其實他們（義工）沒有把我當做一個公關，他們把我當作一個電台的行政人員，變成說有一次我處理到這些事情的時候，有人在罵我說這種事情怎麼沒有交給隊長去做，可是後來我交給隊長之後，他聯絡的人都嘴巴講好，到最後現場卻沒有人，變成在最後緊要關頭我要自己去找人來。這個就是一個體制的問題，如果人家了解我這個職位，他們就會覺得由公關來安排就可以；如果人家不了解我這個職位的時候，就會覺得我在這裏幹嘛。有時候我自己也會懷疑我到底坐在什麼位子，因為我現在做的事情太多了，我根本不認為我做的這個位子屬於我的東西，可是我沒有去做這個位子沒人做啊，比如說現在節目沒有人做了，他（節目主持人）做到月底要停了，那節目要由誰來做？沒有人做啊，還是我要去找人來遞補啊，那我這樣就變成節目部；又比如說現在節目有問題，也是我出面去跟主持人講，你的節目出什麼問題，可能要幫你停掉，那我又變成是站在節目部的，算不算公關？也算！其實這個在別的電台是兩三個人在做的事情，我就是事情太多了，事情多脾氣就暴躁，就會得罪人。

問：平常在沒有辦活動的時候，公關是怎麼和義工互動？

答：平常就比較少啦，因為沒有辦活動根本就不需要用到義工，現在就是禮拜三禮拜四由義工來值班，就這樣而已，平常也沒有什麼。那互動就是說，有辦什麼活動就特別跟他們（義工）講一下，有時候義工很多都是有在上班啊，他們也不是說閒閒，其實我是覺得真的會出來當義工的，要看心裏怎麼想，有

人會覺得我來當義工，我年節也沒有分到什麼東西，有人當義工會有一種貪小便宜的心理，會想我要在這個單位得到一些什麼，而那種便宜我是覺得不要去想，我自己做這個位子，會去看一年當中哪些義工有做到事情，那麼在年底尾牙的時候，我就會建議台長這些義工就要請，雖然他（義工）可能一年裏才出來一次兩次，但是我們是在需要他的時候叫他出來，所以在年底的時候我會要求台長邀請他們，就像邀請主持人一樣。

問：電台這些義工是怎麼來的？現在有繼續招募嗎？

答：義工就是當初在喊的，喊出來的啊。現在是沒有在繼續找，因為我們現在大型活動少了，以前有那麼多義工，是因為我們辦募款，募款的時候我們需要很多人，募款完畢之後，大概有兩年我們停頓了，完全沒有辦活動，這群義工就斷掉了，後來我進來之後我又重組，大概七八十人。這些人有部份是從地下電台的時期就參與的，台北縣市大部份都還是，外縣市大概就流失掉了，因為收聽不到，活動也沒在那裏舉辦。

問：電台有給予義工什麼訓練嗎？

答：我們在活動之前會開個義工會，等於是活動的說明了，因為義工的工作不是解說，也不是要拿麥克風主持，所以我們一般的義工是沒有特別的訓練，只是說明清楚活動的工作內容，資料整理好之後就交給他們，他們就照著這些東西去做。

問：妳個人接觸義工這麼多年，覺得什麼樣的人適合當義工？

答：不求利益的人，不求名份，總而言之就是這個樣子，不能覺得來當過一次義工，就覺得一輩子要在寶島電台這裏得到好處。我覺得有這樣心態的人現在很多，認為來做了一次義工，電台就要一直回饋你，這樣子的人根本不適合。

問：那麼這些主動來參加的義工，他們的動機是什麼呢？

答：就是為了文化，都是為了客家，現在辦活動我打電話給義工，他們常常都說為了客家我就答應妳來幫忙，大部份的回應都是這個樣子。我也常常跟他們講說，不要因為是「我」叫你才出來，這樣我以後的人情會沒辦法還，現在很多義工是看我的面子才出來，因為以前都把他們得罪光了，第一屆的董事長和台長得罪非常多人，所以義工們離開，我回來之後才慢慢召集回來。義工如果是為了文化、為了客家而來，這樣的人會做得比較長久，如果是為了某某人而做，當那個人不在了義工也會離開。所以有人說是因為我才來當義工，我都會叫他們不要這麼說，因為今天他們不是為我個人做事，而是為了客家電台，也就是客家來做事。

問：電台用什麼方式來強化義工的認知，讓他們覺得來做事就是為了客家？

答：就是從電台整個節目來的，其實這些義工就是聽電台（而來的），如果電台的節目（風格）一轉，那這些人也轉了，如果今天客家電台的節目有一半不是做客家，義工也不會來了，（義工）就是認同文化而已啊。因為電台的產品是什麼，就是節目啊，像現在八點到九點那個節目（股市分析）一開始我就反對，為什麼？因為沒講客家話，可是我那時只是董事，台長決定要用那就用了，今天用客家話來講股市，我不會反對，可是它沒有。不過電台在第一第二屆把錢用掉了，以前不講客家話的節目不接受，現在沒有錢，所以不講客家話又可以原諒了，為了生存啊！

問：客家電台推動公關活動的優勢是什麼？會比較好做或不好做？

答：好做或難做都有，比方對方想做客家的東西時，我們要拉進來比較快，那有一些如果他沒有這個預算的時候，我們要做比較不好做。因為如果對方有經費時候，講客家我們就可以介紹我們電台，對方一定就會讓我們優先，因為我們不是商業的；另一個情形是當對方沒有註明要客家的時候，我們要去爭取到這個廣告就比較困難。另外從比較業務的角度來看，我們可以算對方比較便宜，也可以不用客家話來做（廣告），但是不講客家話的話，人家根本不需要在客家電台做廣告，不講客家話的電台更多，假設我們三萬，飛碟（電台）六萬，客戶情願給飛碟做啊。

問：妳平常在公關事務的聯絡上，有遇到什麼困難嗎？

答：有啦，像我們昨天收到客委會補助款的問題，我就打電話去問為什麼這次補助只有五萬塊，去年文建會的補助是二十萬讓我們辦夏令營，今年文建會不補助是因為有客委會了，要求我們去向客委會申請補助，結果有了客委會以後得到的補助反而變少了，現在的差額有十五萬。我是打去文教處，對方說應該是補助十五萬，我就說如果是十五萬我就不講話，如果只有五萬我一定要重新申請補助。客委會的補助主要是在辦活動方面，是說一個單位一年限制補助三十萬，可是寶島電台一年最大的活動也是這個夏令營，雖然說一些我們電台的出版品也可以申請補助，可是目前我們也只有上次出的那本書拿到五萬元補助，這次夏令營如果只有補助五萬元，我不知道我的活動要怎麼才能辦下去，今天我是還沒有打電話去問，不知道是不是像他們說的有十五萬。

問：所以像客委會這個新成立的機關，你們也要習慣如何去跟他們溝通。

答：現在問題是客委會裏面上班的人，本來都是公務人員，他們對客家的問題，客家要的東西，他們不夠了解，不清楚客家電台的專業性在哪裏，不知道哪

幾個電台是屬於客家一個專業的東西。現在客委會成立了，下一步要進行的是成立全國的客家廣播網，這是當初陳水扁競選總統時，我們提給他的客家政策白皮書的八點之一，現在客委會卻說要讓全國二百多個電台一起來投標，讓我們覺得對我們很不公平，也沒有考慮到客家廣播的專業。我們為什麼會這麼急著要讓客家全國廣播實現呢？因為當初我們在桃竹苗地區有募款，募到甚至一千萬元以上，可是當時我們地下的轉播站被國民黨政府拆掉了，現在民進黨執政，應該是我們有機會回饋當地的聽眾了。可是現在還是有政治的因素影響，全國聯播的理想還沒辦法實行。

問：以妳負責電台公關的角色來看，妳對電台未來的公關工作有什麼期望或計劃？

答：我的希望是這些義工可以多關心一下，就算沒有幫忙工作，只是來繞一繞，帶別人來參加也好，如果義工沒有排到工作又不來參加活動，怎麼會知道電台在做什麼呢？至於未來計劃的話，如果電台可以體制化的話，我當然希望公關可以走出去，不然現在妳看，連廣告費也要我去收，真的是沒有辦法。

B.新客家電台 台長 劉美玉

問：請問新客家電台成立的動機與經過？

答：新客家廣播電台成立於 1997 年初，是一個中功率的電台，發射範圍包括桃園與新竹地區，以及小部份的苗栗等北台灣地區。當初為什麼要成立這個電台，因為客家語是被壓抑的，客家族群也是被壓抑的，所以我們成立台灣唯一一家的客家商業性電台，我們和寶島客家不一樣，是客家商業性的電台，讓北台灣的每一個角落都可以聽到我們客家的聲音，讓我們客家文化的精髓能夠讓人家更認識，不要再自我受限。這個電台我們是以比較嚴謹的態度來經營這個電台與節目，盡量來求到它的完美。FM93.7 新客家廣播電台，它不僅僅是一個以客家話發音的電台，更重要的是我們用很嚴謹的態度來製作每一個節目，並藉由一些文化活動的舉辦，還包括一些周年慶、母親節聯歡會、歲末聯歡會等等的活動，來跟聽友互動聯誼，能夠達到客家文化的發揚，讓文化可以源源流傳下去，也讓客家語可以永遠，甚至他們（聽友）帶小孩子來，能夠學一點客家語，達到傳承的目的。

問：新客家電台成立的宗旨為何？

答：我們的宗旨第一個是推廣客家母語；第二是發揚客家文化；接下來是我們會推展台灣的客家意識、反映民眾的議論；另外就是參與台灣的社會改造與文

化的建設；再來是參與社區倫理文化建設、宣揚社區的認同；接著有參與族群語言文化共尊共榮的工作。

問：針對推廣客家意識，反映輿論這方面的目標，電台是用什麼樣的方式進行？是製作特定的節目嗎？

答：我們雖然會在節目當中帶產品，但還是有幾個節目是沒有的，像是我們董事長的節目「阿平哥開講」，還有丘天的節目「鄉鎮風情」，丘天本身也是記者。這兩個節目就是屬於新聞評論性的節目。

問：新客家電台是一個商業性的電台，那麼經濟來源主要是依靠廣告收入嗎？或是有其他來源？

答：我們電台現在是開源節流，雖然是一個客家商業性電台，但是我們董事長有交待，我們有一個電台的宗旨，我們主要是一半做客家文化，但為了永續經營，我們也帶了一些其他的產品，所以我們的經濟來源，第一個是C D卡帶的販賣，有一些環保清潔劑的銷售，還有一些保健食品、用品等等，另外就包括捐款，還有廣告收入和其他收入（定存利息）。在比例上來看，C D卡帶和一些環保清潔劑這些，佔了27%左右；健康方面的茶葉、羽絨被等用品之類，約佔15%；保健食品大概佔了43%；其他的就是廣告、捐款等等，佔了15%。這是最近幾個月的狀況，和從前或許會有些不同。

問：現在的情況和從前相比，最主要的變化在哪裏？

答：最主要的變化是廣告變少了，還有產品、C D卡帶和保健食品的百分比會不一樣。

問：電台販售的C D卡帶的來源是？有考慮自行出版嗎？

答：目前賣的皆為客家相關的有聲產品，不過我們很多主持人其實都唱作俱佳，以後我們也會考慮出版相關產品，目前還是以代理為主。其實代理的C D卡帶裏，大部份的歌者也是我們的主持人，像劉平芳等等。

問：目前電台的廣告來自哪裏？有哪些產業？

答：目前的廣告有些是家俱店，或是化妝品公司（像資生堂），還有保險公司，另外像大賣場，汽車修理業等都有，因為我們是社區性電台，所以社區內的商店廣告比較多。

問：請問電台主要服務的聽眾群為何？

答：我們電台聽眾的年齡層比較高，大概都在中年以上，我們有經由會員資料和

電話調查整理出一些資料。像家庭主婦因為時間比較多，所以收聽的節目也比較廣泛；另外因為我們現在星期日有一個兒童性的節目「快樂的禮拜日」，所以現在一些青少年和兒童聽眾會比較聽這個節目；還有像勞動族，在上班時間如果工廠有開（收音機），他們也都會收聽。基本上因為我們電台有 call-in 的互動，所以聽友和我們主持人的感情都不錯，對電台有一種客家的感情在，對主持人講的話也都滿信任的，所以主持人推銷一些 CD 卡帶或保健的食品，他們也比較會信任主持人的講話。在聽眾年齡的比例上，還是以中年以上的聽眾為主，大概 35、40 歲以上的聽眾很多，我們聽眾的年齡層比較大，他們比較會有一種客家意識；年輕人因為比較不會講客家話，通常我們深夜的夜貓族節目（「半夜來聊」），會帶有比較多年輕族群的語言，聽眾的年齡層也會稍微往下降。

問：在電台的發射範圍內（桃園與新竹地區，以及小部份的苗栗等北台灣地區），台長覺得主要的競爭對手是哪些？

答：因為我們是社區電台，競爭對手就是我們附近的一些別的語系的電台，都是我們的競爭對象，還包括地下電台哦。我們是這個地區唯一二十四小時客家語的電台，其他電台雖然也有做客家節目，不過只限制在部份時段，另外一些新成立的電台，也是我們的競爭對象，但是有競爭、有壓力才會進步嘛。

問：在這個區域內有這麼多的電台，那麼新客家電台的聽眾會有流動的情形嗎？

答：有，聽眾會轉台的。

問：在這種競爭的環境中，新客家電台最大的特色是什麼，可以抓住聽眾呢？

答：我們是社區電台，我們對社區是以服務為宗旨，我們服務我們的聽友；然後我們最大的特色是二十四小時客家語播音，目前台灣沒有一家電台是像我們一樣的，包括寶島客家也沒有二十四小時完全客語播音（註：寶島客家電台有部份時段為國語播音）。我們的節目 100% 完全內製，我們不外包，這是董事長的理念，對商業電台來說這種堅持是很不容易的。董事長羅能平先生以前也是「寶島」的常務董事，一直對客家的事務出錢出力、非常熱衷，他堅持一種理念就是：成立這個電台是為了發展客家文化、推展客家母語，所以別的族群像是閩南語系的要來跟我們包時段，再多的錢他也不會接受，我們是客家商業性電台，我們要靠自己的能力。

問：因此電台吸引聽眾的特色大致可以分為三點，第一是強調對地方的服務，第二是客語播音，最後是完全內製的節目。您覺得這樣的特點和其他競爭電台定位的差距在哪裏？

答：我們同時也會要求主持人製作好的節目，都要寫企劃書，因為董事長在這方面的要求比較嚴格，雖然我們是帶產品的節目，但是不能用叫賣式的，每個節目都要寫企劃書。

組織架構

問：請問電台目前的組織架構和人數？

答：我們是中功率電台，是一個股份有限公司，正名是「新客家廣播事業股份有限公司」。所以最上頭是股東大會，接下來是董事會，然後董事長，接下來就是台長，台長是由董事會聘任的。我們內部當然也是有節目部、新聞部、業務、會計等等，但是我們不像別的電台分得很細，這是因為廣播執照要(換照)所以我們把它分細出來。就是我剛提到電台一半為了作客家文化，一半為了要永續經營，所以帶產品，就是要開源節流。基本上我們的節目都是要主持人自己控機，為了節省人力和成本，我們的節目因為董事長對長期對客家事務很熱衷，主持節目也比較有經驗，所以節目是由董事長來帶，可以說是非常的稱職，因為他都會非常注意節目的整個狀況品質；業務方面是由我副總兼台長來帶，所有的廣告方面都是我直接去接洽。我們所有的行政人員和主持人都可以去拉廣告，一樣給予獎金，不再另外請業務人員，等以後再考慮多請一些業務人員，現在我的業務也包括企劃這個方面(的工作)。節目這邊有二十幾位主持人，都是自己企劃自己製作，新聞部也是由主持人裏面有一兩位來兼任記者的工作，我們沒有另聘記者。行政這裏現在有五位，會計方面有兩位，一位會計一位助理，活動方面有一位張先生，工程部我們有一位工程顧問和一位工程助理。目前全台的總人數大概三十人左右，包括主持人和行政人員。其中全職人員七位，其餘二十幾位是約聘的主持人。

問：企劃的部份是和業務合在一起嗎？並不是一個獨立的單位？

答：企劃主要就是一些辦活動的企劃，企劃由我這邊總負責，然後活動這邊來承辦執行，細節的話行政部門的小姐會來處理，包括一些海報啊，她們會去聯絡，發一些邀請函這樣子。

問：電台聘用的人才主要來源是哪些？

答：媒體業其實人員的流動率比較高，尤其是行政人員；主持人方面是還好，外面可以製作客語節目的空間其實也不多，如果主持人節目做得不錯通常都會持續下去，流動情形比較少一點。從八十八年我接台長的位子開始，徵求主持人的方式就是在電台廣播，還有登報，有經驗或無經驗的都會徵求，無經

驗的就是儲備主持人，應徵者都要附履歷自傳和照片，還有三十分鐘的錄音帶，錄音帶裏除了要講一段話以外，還要唱二首客家歌曲，我們要聽聽看他歌唱得怎麼樣，還有客家話標不標準。沒有經驗的儲備主持人，通常有三個月的訓練期，期間完全沒有車馬費，由我們的舊主持人來帶動，因為我們的節目沒有 DJ，都是要由自己控機，一開始還不能發聲，是先看先學，最主要是學控機，然後慢慢的才可以出聲音，不過主持是沒有這麼容易的，要準備一些內容，要多充實自己等等。如果是已經在別的電台做過節目，有經驗的人，也不能夠直接上線，至少要有半個月的觀摩期，熟悉機器的控制，熟練了以後才簽約正式主持。

問：現在電台線上的主持人，有多少是由完全沒經驗的人培訓起來的？

答：因為客家的廣播人才真的很缺乏，政府單位又沒有提供相關的客語廣播培訓，這些訓練完全是要靠自己，所以我們也給電台的行政人員機會，就是有興趣的話，從幫忙節目接電話開始訓練，目前我們有兩位先生，是從完全不會的行政人員，培訓到現在成為有經驗的主持人。

問：電台自己培訓出來的主持人，會不會有流動的情形，比如說面臨同業挖角的問題？

答：這個當然有，現在外面還流傳一句話，說：「要客家主持人還不容易？到新客家去挖角就有了！」我們董事長是有意在培訓一些新人，他也說沒關係啊，反正一個蘿蔔一個坑，跳槽出去的主持人就不能再回來了，有主持人出去後要再回來的，我們就不能接受了，這個制度是訂下去的；而且我們的主持人不能跨台，若有跨台的情形我們知道了以後會解約的。有些客家的外製節目會在好幾個電台聯播，我們新客家電台也不接受這種情形，我們的節目完全都是內製的，這是董事長堅持的理念。

問：那麼行政人員是怎麼徵求的呢？

答：徵行政人員的方式也是一樣，我們用廣播和登報來徵求，應徵來的行政人員，我們先簽三十天的試用合約，如果三十天內不適用就馬上解約，三十天通過之後就簽正式的合約。行政人員我們也希望他們會講客家話，不過不像對主持人的要求這麼嚴格，要講得這麼標準，我們的行政人員都滿年輕的，只要是聽得懂，會講一點點客家話就行。其實我本人也不是客家人啊，我是福佬人，先生是客家人，但是我十幾年前就開始當客家義工，可以說比很多客家人更有客家心，現在客家話我幾乎都聽得懂，也會講一些，雖然不是講得很標準；我們也曾經錄用過一個會計是福佬人，一開始都不會講，但是一個月之後客家話講得比我還好啊，因為我們每天上班都聽節目，常常接觸很快就

學會了。所以我們用人在語言上沒有很大的限制，至少要聽得懂，會講一點簡單的客家話，這是我們的基本要求。電台應徵行政人員時，我會對他們有四個比較嚴格的要求，第一是要重視禮貌，因為我們是服務業；第二個要重視效率；第三個要重視清潔；第四個要互相幫忙，不能別的部門在忙，你沒事就閒在那邊，一定要互相幫忙。

問：您個人覺得電台內部的組織文化有什麼特色？

答：我們和其他辦公場所內的氣氛不同，我們的向心力會比較好一點，而且彼此之間都會互相支援，比如說我們播音室裏沒有 DJ(指音控人員)，有聽眾來電主持人沒辦法接聽時，按鈴出來，辦公室的人有空都會進去幫忙接聽，不會互相推拖。即使是中午也是流輪休息，以便節目主持人按鈴時，有人可以服務聽友。

問：新客家電台是否有義工在電台服務？

答：我們也有義工，不過平常上班時間義工並沒有來，而是在辦活動的時候才會用到義工來幫忙，因為我們平均兩三個月會辦活動，比如說周年慶、母親節的聯歡會、中秋節的活動等等，這時候就會找義工來幫忙。我們負責活動的張先生會和義工聯繫，義工人數大概一二十位左右。從前義工有自己的組織，不過現在是由我們電台方面直接來管理，每次辦活動會給他們做名牌，活動結束後會送小禮物，尾牙餐會時會請他們來吃飯，還有一些參加活動、購買產品的優惠，周年慶時會頒發感謝狀，這些都是比較有制度的。

問：義工可以算是和電台互動特別密切的一群聽眾，電台平時有針對義工進行什麼訓練嗎？

答：他們通常是主動打電話來詢問需不需要義工的，都是很熱心的聽眾。平常義工也有工作比較忙，沒什麼特別的訓練，都是由張先生負責聯絡，尤其是辦活動之前更要多次的聯絡，活動當天請他們早一點來，開一個活動前的會議，說明活動的內容再來分工。

節目部份

問：電台在節目規劃上面有哪些基本原則？

答：新聞局規定節目要有新聞與政令宣導、公共服務、教育文化、大眾娛樂等四大類，我們的節目是百分之百內製，每個節目各有特色，比如說屬於公共服務或教育文化類的，我們都有區別，因為節目都有寫企劃書，每天的節目都有節目日誌，包括播放的歌曲等，都有一定的比例，節目間盡量不要重覆。

另外我們的節目要求客語發音，幾乎百分之九十以上是客語發音，這是我們節目基本規劃的原則。

問：節目都是現場播出嗎？有沒有預錄的？

答：現場播出大約 78%，錄音播出大約 22%，楊寶蓮的和張鎮昆的這兩個節目是錄音的，一個是講客家戲曲和文化方面的節目，另一個是講客家諺語和生活習俗的，算是比較文化類的節目，算是比較傳統的東西。其他的節目則是現場的，講的也是現代生活相關的內容，新聞或生活資訊之類的。講到節目內容，我們還是比較屬於鄉土性的，因為我們是社區電台，但是互動是我們的特色，因為我們都是 call-in 節目。節目內容包括有氣象報導、即時新聞、有個節目裏有心情故事，以前還做過行行出狀元、小夫妻的廣播劇，一些客家諺語、笑話的分享，還有一些歌曲的欣賞說明、法律資訊、還有一些科技方面的內容都有，是包羅萬象的。

問：電台有固定播報新聞的時段嗎？

答：目前沒有，但是有些特別的節目，像第一個節目早安鄉親會講一些新聞和氣象；青春歡樂派比較少，但是有一些客家話的教學；新樂園比較娛樂性，因為是中午休息時間，所以也很少；接下來的心靈生活館，就是子晏這個節目，她的社會新聞很多，而且她會把社會新聞用生活化的方式，像故事一樣講出來，講得很生動，因為她以前都是在講心情故事，人家(聽眾)都是要聽她的心情故事，都是用客語的哦。生活廣場也是會講一點，但是不多，不過它有一個路況報導，因為剛好碰到四點到六點的時間，會有聽友 call-in 進來報告路況；空中花園會講一些氣象和新聞。我們的新聞都不是用播報的，而是主持人很口語化的說新聞。星期日的鄉鎮風情節目，我們聘請的主持人、丘天，平時是報社的記者，他的節目會有一些訪問來賓，比如說社區的里長、縣議員，或政府機關的人員，談一些施政，或是和民眾有關的事情給人家 call-in，是一個關心社區的節目。

問：電台目前並沒有專人去跑新聞？

答：對，目前暫時沒有，是以改編其他媒體的新聞為主。

問：電台節目的語言比例為何？

答：語言是我們的特色，通常來講是以客語為主，有時候聽眾 call-in 帶一點閩南話是沒有關係，但是 90% 以上是客語。音樂部份是以客家歌曲為主，另外是有閩南歌，還有北京歌（即一般國語歌曲），以及少數日本歌曲。在比例上，一個節目的 40% 是播音樂，這個播音樂還包含我們主持人唱歌，我們的節目

到後半個小時，主持人都會給人家點歌唱，是現場唱，因為我們有卡拉 OK，至少要唱兩到三首，所以我們的主持人都很會唱歌，如果不會唱歌，唱出來的效果不好，人家會轉台；有 40% 是談話內容；10% 是聽眾 call-in；另外 10% 是廣告，就是帶一些產品講廣告，不過也不是用叫賣式的，有時候會講一些醫學或營養的常識，然後才帶到我們有相關的產品，因為董事長嚴格禁止叫賣式的廣告，不能整個節目都在講產品。

問：電台的每一個節目都開放 call-in 嗎？

答：董事長的節目「阿平哥開講」沒有給人家 call-in；另外錄音的節目也沒辦法 call-in；兒童性的節目也比較少。其他大部份的節目都可以 call-in，因為互動是我們的特性。

問：節目的製作方式？

答：我們的節目是 100% 內製。

問：電台在節目品質的管理上有哪些制度與作法？

答：平時行政人員值班，側錄節目的時候，有空都會稍微監聽；另外董事長負責節目部，他會帶節目的錄音帶回去聽，那每個節目要怎麼調整和改進，他都會給意見，再由我轉達給主持人。

問：以目前的經驗來說，節目最常碰到需要調整的，是哪些問題？

答：比如說節目內容，董事長會聽得出來你有沒有準備，或是你產品講得不夠好、或是產品講了太多時間，董事長會給意見；還有閩南歌播太多也是；有時候 call-in 的品質不太好，你讓聽眾講太久，或是聽眾 call 進來是一種情緒的發洩，這都不適合，會影響我們的品質，其他人也不喜歡聽人發勞騷嘛。所以這就是看主持人的反應夠不夠機靈，董事長會對這個方面做提醒，因為有些事情不適合在線上，要趕快拉下來，因為傳播媒體是公眾。

問：所以節目管理的方法，就是董事長事後會和主持人互相檢討修正？

答：對。另外我們還有請主持人，在上節目之前要寫節目日誌，播什麼歌都要寫出來，以免不同的節目重覆播同樣的歌曲，這樣聽眾也會厭煩。這樣的監聽是常態性的，尤其是新人更會常調節目帶來聽，也會請新人自己錄帶子回去聽，這樣才會改進。

問：除了節目中開放很多聽眾 call-in 之外，還有哪些和聽眾互動的方式？

答：還有辦活動也是重要的方式，我們會辦一些文化性、還有聯誼性的活動。文

化性的活動，比如說去年我們就辦了一場抗老的演講，由現在的國策顧問楊貴運博士來主講；另外我們去年也辦了三天的夏令營，這也算是文化性的活動，這一場是行政院客委會有補助經費，當然我們電台也支出的經費，內容就是有兒童的客語班啊，還有大人的客家文化班，講一些客家文化，教一些客家歌等等的內容。我們的聯誼活動，比如說電台的周年慶、母親節聯歡晚會、敬老節、中秋節、歲末的聯歡晚會、還包括我們的尾牙餐會。其中尾牙餐會是比較有特色的，本來尾牙是請員工、主持人還有行政人員，但是我們開放給聽友進來參加，我們只有賣餐券三百塊，根本就沒有賺錢，甚至還要貼錢，去年就席開近百桌，因為不景氣，很多公司來我們這邊過尾牙，我們會提供獎品來摸彩，同時也有節目表演，來達到跟聽眾互動聯誼的效果，我覺得辦得滿成功的。

問：電台好像很多活動都是這種聯誼餐會的性質？

答：對，其實我們前年在中央大學也辦過講座，像是我們請劉還月教授來講大地震下的客家庄，還有鍾老（鍾肇政）講新的客家人運動十年，這就是比較文化性的講座。我們的活動基本上都是免費，只有尾牙餐會收一點基本的費用。

問：舉辦這些活動對電台的收入有幫助嗎？

答：會啊，有些聽眾買了餐券也會買產品，因為買產品會送摸彩券，我們的促銷方式就是買產品送摸彩券，而且我們的禮品都很多，有上百樣的。

問：在活動的現場會做一些促銷活動或是募捐嗎？

答：會，在接待的地方多少會一些捐款，那捐款的人我們會送紀念品和摸彩券。

問：電台有許多活動是向政府申請補助的嗎？

答：去年的夏令營，客委會有補助，但是今年我們沒有辦夏令營，因為政府規定凡是商業性的機構都不補助，所以我們現在去申請都不會有補助了。董事長就要求我們靠自己，夏令營活動今年就停辦了，因為要花不少的經費。

財務

問：電台目前可以收支平衡嗎？或是已有盈餘？

答：現在是不景氣，但是我們去年有賺錢，去年股東們每股還配 0.7 元，但是今年可能打平而已，因為今年比較不景氣。電台在我接手之前，是真的在虧錢，尤其剛成立時又買一些機器，但是自從我來經營之後，都是賺錢的，所以都要彌補以前的虧損。目前電台的財務是很穩定，因為我們為了永續經營，一半是在電台裏帶產品，一半也是在宣傳客家文化。

行銷推廣

問：電台平常有用哪些方式來推廣電台形象？

答：有，我們目前有在桃園客運登車廂廣告，大概快一年了。另外我們有些聽友都很熱心，我們都有廣播，就是各地的牆壁可以掛帆布廣告的，也在湖口關西新竹，還有包括楊梅地區都有，目前我們還有繼續廣播，看有沒有聽友願意熱心捐那個牆壁給我們掛帆布廣告，這個都滿好的。還有就是自己用自身的頻道來宣傳嘛，大概是這些作法。

問：電台平時是否有做一些公關，去和其他的媒體維持關係？

答：電台的活動我們會發新聞稿，但是他們登不登我們沒辦法控制，像南桃園(有線電視)有時會幫我們打跑馬燈跑過。有些人辦活動會把我們寫成協辦這樣，那他們資料傳過來，我們就會幫他們廣播。

問：電台曾經有和其他的媒體合作過什麼活動嗎？

答：沒有。暫時沒有。

問：一般電台的行銷、促銷活動，都是由副董這裏來負責？

答：對，都是由我這裏負責，業務部是由我台長這裏來兼任。

問：副董覺得電台目前刊登這些車廂廣告、帆布廣告，成效如何？

答：久了多少就會有一點成效，因為人家等車的時候會看到。還有人家告訴我，桃園客運的司機，他們在車上都開我們的頻道，也是可以讓乘客聽到我們的電台。

問：副董有什麼促銷計劃是想要做，而還沒去做的嗎？

答：目前是繼續廣播，看有沒有聽友可以提供牆面給我們掛帆布廣告，這種是最經濟的，可以節省成本。那另外是我們自己的電台做一個宣導，還有會寄一些資料給聽友，像是節目單或活動的宣傳。還有，我們最近才設了網站，掛在一個客家文化公司的網站之下，這也是增加宣傳效果的方法。

問：副董在進行行銷活動時，會事先有固定的規劃嗎？還是看哪兒有機會就去把握？

答：帆布和車廂廣告是整年度都在進行，沒有什麼特定的時間，不過車廂廣告基本上一段時間後可能會停掉，畢竟它要花費一些成本。所以會繼續做的是電台本身的加強宣傳，還有帆布廣告。我和董事長會去參與其他單位舉辦的活

動，那麼我們上台去也是對電台的一種宣傳，因為台下也有很多聽眾。

問：常有聽眾 call-in 或訂購產品，電台是如何去管理這些聽眾資料呢？

答：我們有會員制，現在的會員大概五千多位，一年繳會費三百塊，那平時買產品可以優惠打九折，另外我們會固定郵寄節目單，還有電台舉辦活動也會固定寄給他們。有繳費的會員就可以享受電台這些額外的服務。聽眾資料另外在聽眾調查時也會派上用場，會打電話去做一些調查；還有賣產品的售後服務，我們也會打電話去問產品使用得怎麼樣了。

問：整體來看，電台業務和行銷推廣在哪些方面表現出色？哪些方面還需加強？

答：可能廣告方面還要加強，因為我們是社區電台，而且是特殊屬性的電台，有些廣告不是很容易拉到，他們（廣告主）會覺得這是只有客家人聽的電台，所以比較有侷限到，不過我們去拉廣告也不只限定一定要講客家話，也可以做雙語的廣告。因為我們專任的業務人員不多，都是由我這邊在負責，就是我們廣告方面要再加強。目前滿意的部份就是我們辦活動，非常的好，每一場幾乎都是人山人海，辦得很成功，不管說產品是不是賣得好，至少人多就有達到宣傳的效果，因為每次辦活動之後，那個地區的人，收聽率好像就會提升，買產品的人也是會比較提升，這是我們覺得不錯的。

綜合評估

問：副董覺得電台經營最大的優勢是什麼？

答：我們電台是社區電台，當然是以服務聽友為最大宗旨；然後我們二十四小時客家話播音，這是我們最大的優勢；另外我們的主持人都非常優秀，做得節目都非常好，受到很多社區內聽友的喜愛，這就是我們最大的優勢。

問：那麼電台未來最大的挑戰在哪裏？

答：第一就是地下電台的干擾；第二是我們和中央廣播電台同頻。地下電台的問題就是政府公權力不彰，沒辦法取締地下電台，那我們就受到干擾。另外，因為政府限制我們的功率，在桃園新竹地區有些比較死角的地方，就收聽不到我們的聲音，尤其有些是山區，那些地方的收聽就會很差。

問：地下電台也是會用客語播音嗎？

答：會啊，之前他們好像都不做客家，但是因為我們新客家把節目做好了，好像很多電台的客家節目也有增加，這樣也是滿好的，好像帶動了一種風氣。

問：電台的聽眾以中高年齡層為主，會不會擔心新生一代的聽眾無法接續上來？

答：有，我們現在有個構想。星期天有個兒童節目，那主持人就是一個國中生，客家話講得很好。另外我們現在也應徵儲備主持人，而且要年輕的，因為我們也怕斷層，像我們有時候去辦活動，看到有些來參加比賽的、表演節目的，年輕人不管男的或女的，只要覺得表現不錯的，我們就會去問他們有沒有興趣，願不願意來學習，試著去培養一些新生代的主持人。

問：現在藉由培養新生代主持人的方式，來吸引年輕族群的聽眾，您覺得效果怎麼樣？

答：效果可能以後才看得到，至少我們讓他們有更大的空間可以讓他們發揮，不要覺得學客家話唱客家歌沒什麼用，至少我們這個電台可以有這個空間，可以避免斷層。

問：客委會成立以後對客家電台有什麼影響？有得到實質的幫助嗎？

答：當然是希望對整個台灣，整個國家社會有所幫助，上次客委會開會時我去了，也提供意見，就是要趕快幫忙訓練客家廣播人才，但是現在客委會要增加頻道，卻是去撿現成的，到各個電台去挖現成的（客語人才），這樣對既存的電台威脅更大，這一點我是覺得最不好的。因為它是應該要幫忙培養廣播人才才對，但它不是，它是要成立新的頻道然後去挖別人才。不過這也要看主持人的智慧高不高，畢竟政府機關是不是很長期的我不知道，但是我們董事長這邊的原則是一個蘿蔔一個坑，出去就不能再回來了，所以主持人就是要深思。我們會擔心客委會成立新的頻道，沒有培養新的人才，反而去挖既有的客語人才，對現在的電台壓力會變大，我們的原則就是繼續去培養新人。

問：會擔心客委會成立的廣播媒體瓜分聽眾嗎？

答：這個當然是一種競爭下的結果，但是只要我們節目做得好，就不怕人家轉台，這也是我們常常告訴主持人的，因為根據我們的一些調查，有些聽眾會轉台，但是他們最後還是會轉回來，因為我們是二十四小時播音。

問：客委會成立以來，對既有的客家電台，有提供什麼實質的幫助嗎？

答：實質上的幫助就是有開設一些課程，一些文化性的課程。不過我們是民間商業性的電台，還是做好我們的本份。當然客委會成立我們還是樂觀其成，因為一些比較文化性的，比較任重道遠的工作就有人做，我們的責任就減輕了（笑），說不定以後我們就不需要做二十四小時客家播音，或許也參雜一些其他的語言，其實也不一定。這也是我們當初成立這個電台的目的啊，如果客委會成立更多客家廣播媒體更好，就像一條街上賣牛肉麵的人越多，不是

越多客人嗎？越沒有客家電台，就越沒有人去聽，董事長以前就和我們說，越多人做客家電台對我們是好的，因為就越多人聽，所以不會怕的，我們也是樂觀其成。

問：電台未來有麼具體的發展目標嗎？

答：希望以後我們電台在台中以北都聽得到，這是我們未來的目標。另外我們就是要提升電台主持人的素質，節目內容要加強特色，才能使本電台成為台灣地區，最具代表性的客家商業電台，而且能與別語系較具規模的電台相抗衡，這是我們未來發展的目標。

問：對於擴展年輕族群這個部份，有什麼樣的期望？

答：因為我們現在年輕的主持人是一個斷層，同時也擔心現在的青少年都不會講客家話。不過現在客委會成立也都在開客語班了，說不定以後很多人都會講客家話了。

問：副董會不會擔心引進年輕的主持人，原來的中老年聽眾有不適應的問題？

答：我想應該不會吧，慢慢都會適應的。

問：現在電台致力在培養年輕的主持人，那麼在帶動年輕聽眾方面是否有什麼做法？

答：考慮以後半夜的時段，是不是要開拓一兩個節目，試著摻一些別族群的語言，這樣就可以吸收一些別族群的聽眾。一些半夜的夜貓族的節目，因為年輕人比較晚睡覺，這樣可以帶起一些年輕聽眾，我們也是有往這方面來想啦，未來想試試看。