

第四章 客家電台經營管理分析與比較

第一節 客家電台的外在環境分析

客家電台的經營管理策略，與電台內部的資源條件密切相關。除此之外，外在環境對客家電台經營所產生的影響也不可忽視。本節將對這些影響電台經營的外在環境因素進行分析，除了社會環境、政策法規限制，以及傳播科技發展等影響因素外，對台灣廣播產業生態、客家電台聽眾特性、客家電台的競爭者，以及廣告商與贊助者等外在因素亦將進行了解。

壹、客家電台的大環境分析

廣播媒體對大眾播音，外在大環境的情況對電台的經營時時產生影響，以下將對社會環境（包含社會、文化與政治等面向）、政策法規與傳播科技等面向的影響因素進行探討。

一、社會環境因素：

政府早期獨尊國語，壓抑方言的作法，引起民間很大的反彈，尤其在野陣營以社會運動來挑戰政府的威權統治，要求台灣人自己當家做主，演進為近年來的台灣意識的高漲。然而「台灣人」的意涵常被狹隘地解釋為福佬人，「台語」也常被定義為「閩南語（福佬話）」，這使得同樣參與反對運動的客家人有被邊緣化，甚至被同化的危機感，客家人因此而開始凝聚新的認同。1980年代起，客家運動興起，從「還我母語」運動，以及新客家意識的抬頭，都是努力於塑造台灣客家人的認同，隨後成立的客家電台亦在這股社會運動中，扮演鼓吹者與凝聚者的角色。

政黨輪替以後，朝野上下致力於本土化的推動，然而所謂的「本土化」是否就等於「福佬化」？客家人的主體性在這股本土化的浪潮中是否會消失呢？學者鍾榮富(2002)在探討台灣語言政策與實際語用的現況時即指出：

「民進黨政府上台以來，除了國中小學增加母語課程外，並未見任何具體的語言政策，但是整個社會的語言使用上，卻到處可感覺到閩南語的強勢與粗暴，雖然口中聲聲『尊重各個族群』及『尊重各個族語』，實際上卻比國民黨時期更著力於台灣閩南語的獨大，……台灣目前的語言政策表面上是多元化、包

容的，但是客家人及原住民還是活在戰戰兢兢的情境之中，因為閩南語使用人士往往在公共場合毫無顧忌的用閩南語發言，內容有可能涉及政策的導向，權益的分配，或者是個人的安危，內容雖然重要，可是卻無視於聽者是否聽得懂。」(鍾榮富，2002)

在這樣的社會氛圍下，客家電台的經營仍然難以擺脫早期「社會運動」的影子，過去為反抗政治權威，現在則為反抗閩南語獨大的沙文作風，這樣的處境也反應了少數族群與少數媒體，所面對的主流文化的強勢壓力。

客家電台與政治的關係 亦98)即以參與客家廣播創台事務的經驗表示：「客家電台是搭著地下電台(親民進黨)的列車來的，聲音發出去的時候，卻常常有這樣的聲音扣應進來：『客家電台要保持中立，不要偏向任何政黨』」。顯見過於立場鮮明的作風，也會引起不同聽眾的反彈，以寶島客家電台為例，設立初期立場鮮明的言論，的確滿足了「社運派」、「改革派」的需求，然而近年電台政論性節目進行「淡化立場」的調整，便使過往支持社運改革為主的聽眾群感到不習慣，舊聽眾希望電台言論有明顯立場(如地下電台時期)，但部分聽眾也希望電台言論節目採用就事論事、客觀的方式(黃葳威，2004)。

客語廣播本為凝聚客家族群而設立，但因政治立場或政黨背景的影響，反而使聽眾再被分割，對客家電台的經1998)即坦言：「當我聽到有人說不想收聽任何一台客家節目的時候，我都感覺很可惜，客話節目本來是很容易留住聽眾，可能我們還沒有學會如何處理政治議題的方法」。

二、政策法規因素：

在政策法規上會對客家電台造成影響的主管機關，可以分為兩方面來看，一為傳播通訊的相關主管機關，包括新聞局與交通部；其二則為客委會、教育部、文建會等文教相關部會。

電波開放政策自第八梯次起至第十梯次止，皆保留有特定頻道供客家或原住民廣播使用，可視為政府主管機關對客家廣播基本權利的保障。客家電台成立之後，新聞局與交通部等傳播通訊主管機關，對電台經營層面的影響，主要在傳播政策主導、廣播執照的申請及換發，以及違規事項的裁定與懲罰等，電台需注意不觸犯法律規範，屬於消極面的防治。

另一個影響客家電台的經營的因素，是電波秩序的管理所帶來的影響。由於新電台所核配的頻道，有許多是來自於早年用以抑制對岸廣播的軍用頻道，現在仍時有受對岸廣播干擾的情形，同時中小功率的電台發射功率有限，在地形崎嶇的地區易有收聽死角，成為客家電台難以克服的缺點。另一方面，地下電台的播音也使客家電台受到干擾，政府主管機關取締不力，影響合法業者的生存空間。

至於教育部、文建會與客委會等文教相關部會，是客家電台尋求政府補助的重要來源。在客委會成立以前，非營利性質的寶島客家電台經常透過專案補助的方式，向教育部、文建會，甚至地方性的台北市政府申請經費補助，不過多以文教活動的經費補助為主，屬於不固定的專案性質的補助。

客委會成立之後，於民國九十二年訂定客家廣播補助作業要點，提撥一定的經費補助廣播電台製播客語節目，其補助原則為同一申請單位每年以補助二次為限，金額為十萬元至四十萬元（資料來源：行政院客委會網站）。客委會雖有固定經費補助客語廣播節目，但同時也對其他部會的補助來源產生排擠效應。受訪的寶島客家電台表示，客委會成立之後，較難向其他部會申請補助經費；至於新客家電台則認為其本身的商業屬性，使其難以自政府機構取得經費支持。

三、傳播科技因素：

傳播學者認為，未來最足以影響廣播經營的新科技是數位廣播、網際網路等（彭芸，1997;轉引自陳本宗，2000:59）。以客家電台在網際網路的使用上來看，由於聽眾年齡層普遍較高，一般較少有使用網際網路的習慣，客家電台的網站多半是聊備一格，提供最基本的電台資料、節目與活動訊息，以及電台販售的相關產品等內容，沒有透過網路與聽眾進行較深的互動（比如設置討論區等互動性內容的設計），也未提供線上收聽等功能，可見客家電台並未重視網際網路的應用。

在數位廣播（DAB）方面，英國傳播學者韓地（David Hendy）認為數位廣播為廣播產業帶來三項重要趨勢（2000,轉引自黃葳威，2002:413）：

（一）節目區隔化：將傳統廣播聽眾轉化為特殊興趣導向的聽眾分佈。

（二）產業集中化：將使廣播產業集團化發展。

(三) 創造新利潤：數位產業將帶動多媒體的使用，牽動數位廣播業者創造新利潤。

而我國的數位廣播發展情況，交通部電信總局自民國 89 年提出數位廣播試播計劃，並有全區大功率電台（中央電台、中廣）與分區中功率電台（台北飛碟、台中真善美、高雄南台灣之聲）等五個電台參與實驗。在我國廣播產業逐步邁向數位化發展之時，傳播學者黃葳威（2002）也指出，廣播數位化牽涉到廣播與通訊產業的結合，「多頻道多樣化的節目、數據內容，勢必引發內容規範與管理的不確定性。因此，相關法規不僅是在傳輸方式的條文有所修正，關於內容品質的評鑑、規範也應同步進行。」另外，「小功率電台是否有參與數位廣播實驗的機會？在正式開播階段有公平競爭的立足點？交通部如何更積極地維護社區電台朝向數位化發展的公平正義？」亦是學者所關心的議題。

從客家電台規模較小，無集團化，以及資源有限等條件來看，若缺少政府的輔導，勢必無法邁向數位化發展，而這也是客家電台未來發展上需要積極尋求協助的部份。

貳、客家電台外部環境因素分析

除了前述社會、科技及政策層面的影響外，還有數個與客家電台營運息息相關的因素，包括廣播產業生態、閱聽人特性、競爭者與廣告商等。

一、廣播產業生態

在電波開放以前，市場上只有三十三家廣播電台，然而電波開放之後，台灣的廣播市場在短時間內暴增了一百五十餘個新的頻道，競爭的激烈可以想見，黃金益（2000）整理了電波開放之後我國廣播的特色有以下幾點：

- (一) 廣播是集中度相當高的市場：排名前八大的電台佔有 90% 以上的市場，結構上是大者恆大而小者逾小，是高度集中化的市場樣態。
- (二) 聯播網制度成為風潮：電台間的結盟聯播可以強化競爭力以增加營收，目前台灣已有十餘個聯播網，包括全區型的聯播，或限於地區性的中小型聯播等。

- (三) 股權轉讓移併盛行：廣電法第十四條規定，廣電事業股權之轉讓應經新聞局許可，新電台成立以來，市場變化激烈，至 2000 年為止，新聞局處理之重大股權轉讓案已有十餘起，可見股權移轉情形盛行。
- (四) 合法與非法爭食廣播大餅：非法地下電台猖獗，干擾合法電台的收聽品質，對新電台在開拓客源等經營上帶來很大的阻力。
- (五) 少數族群母語廣播節目稀少：與族群人口相比，原住民與客語節目數量明顯過少，少數族群傳播權益未獲足夠保障。

而研究者孫彬訓（2002）以多樣化的觀點檢視我國廣播生態，發現電波開放之後，廣播市場並未如預期般呈現多樣化的發展，電台數量雖多，但只有少數電台佔有廣大市場，為高度集中市場；在節目類型上，電波開放初期，雖一度呈現地方特色，百花爭鳴的情形，但隨後聯播的情況普遍，節目類型已逐漸同質化。

針對廣播電台生態集中化、聯播化，且同質性高的趨勢，學者多建議一般電台朝向專門化與區隔化的方向發展，尋找還未開發的利基市場，以及未被服務的聽眾群。客家電台的定位明確，與市場上其他電台有明顯的區隔，同時族群電台的聽眾一般都有忠誠度高的特性，這些都是有利於客家電台的市場因素。但是另一方面，客家青年一般客語能力較差，同時競爭激烈的廣播市場也提供年輕人更多選擇，這使得客家電台在吸引年輕聽眾上相當吃力，讓原本侷限於客家族群的聽眾市場更形窄化，是客家電台經營上的一大難題。

由於長期以來客家廣電媒體缺乏發展空間，使專業人才欠缺，因而也影響到節目製作品質，劉幼琍（1997b）在調查客家人對客家廣電媒體的使用與滿意程度時，即發現有七成以上的客家人，對客家廣電節目的品質感到普通或不滿意，顯示客語節目的製作品質有待加強。電波開放之後，新的客家電台成立，對於客語廣播人才的需求大為增加，如何能招募或訓練專業的廣播人才，成為各個客家電台都需面對的課題。

二、閱聽人特性

客家電台以客家話播音，目標聽眾群顯而易見為客家族群。然而不同年齡層的客家人在母語能力上有明顯差異，越年長者客語能力越好，這也造成客家電台的聽眾群普遍年齡較高。而客家青年一般而言客語能力較差，與播放熱門音樂與流行資訊的電台相比，客家電台對年輕人似乎較不具吸引力。黃河與陳信木在 2002 年所進行的調查證實了這一點，在這項針對台灣客家民眾

的調查當中顯示，客家民眾收聽廣播的頻度並不太高，經常收聽者只佔 12.44%，偶爾收聽者佔 22.77%，很少收聽者佔 24.97%，不曾收聽者比例最高，達 39.83%。調查中同時指出，中北部地區的客家民眾收聽頻度較高，客語越流利者收聽客家廣播的頻度也越高，在年齡與教育程度的變項上，收聽客家廣播之頻度高低與年齡呈正比，與教育程度呈反比（黃河、陳信木，2002）。

而客家人參與客家文化活動的情形，根據陳輝逢與陳健興（2002）的調查，以彈唱客家音樂、參與客家民俗節慶、祭祖掃墓、遵循客家禮俗、參觀客家風土文物、參與客家藝文活動、收聽／收視客家廣電節目、閱讀客家相關書籍報導以及購買客家出版品等面向來評估對客家文化活動的參與度，發現高度參與者只佔 7.86%，經常參與者佔 27.07%，偶爾參與者佔 36.72%，低度參與者佔 28.35%。其中客家人最常參與的活動，只要仍是以傳統禮俗、節慶活動，以及祭祖掃墓為主，其他如客家傳播媒體的使用、客家藝文活動的參與等比例較低。

三、競爭者與廣告商：

根據 Picard 的雙元市場理論，媒介的客戶應該同時包括聽眾與廣告主兩個市場，即媒介輸出節目內容以服務聽眾市場，同時對廣告主販售廣告時段。若以單一的媒介來看，還需同時面對同質媒介與異質媒介的競爭，因此有四個不同的競爭領域，如下表所示（陳本宗，2000）：

表 4-1：廣播電台競爭環境示意表

市場 / 對手	電台間	其他媒體
閱聽眾市場	競爭領域一	競爭領域三
廣告主市場	競爭領域二	競爭領域四

資料來源：陳本宗，2000

（一）競爭領域一：各電台在閱聽眾市場的競爭

各電台在同一區域市場內爭取閱聽眾，競爭程度因市場規模、競爭者數量，以及市場區隔的不同而有異，若是有數個電台搶奪同一批聽眾，在區隔內的競爭將會比較激烈。客家電台的區隔明顯，可說是其他電台無法涉足的利基市場，若同一區域中沒有其他的客家電台，則

幾乎不受同業競爭的影響。不過客家電台的聽眾有高齡化的傾向，對客家青年較不具吸引力，所以在年輕聽眾群方面，客家電台面臨較嚴重的同業競爭。

(二) 競爭領域二：各電台在廣告主市場的競爭

由於客家電台服務小眾，所使用的語言又為弱勢的客語，客家電台在爭取廣告主上明顯居於弱勢，除非廣告內容為針對客家族群或客家事務，否則一般商業性的廣告很少選擇客家電台播出。在深度訪談中，受訪者皆提到了爭取廣告的困難：

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。(新客家，劉美玉)

比方對方想做客家的東西時，我們要拉進來比較快.....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。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。(寶島客家，姜慧婷)

(三) 競爭領域三：電台與其他媒體在閱聽眾市場的競爭

同樣以服務客家族群為定位，除了客家電台之外，2003年開播的客家電視台是重要的其他媒體競爭者。以媒體特性來看，電視顯然是較廣播強勢的媒體，客家電台面對客家電視台的競爭，應特別重視發揮廣播媒體的特長，比如廣播的即時性、收聽時的可移動性，以及對聽眾的親和與陪伴等等，同時發揮地方媒體的特長，加強對社區的服務。

(四) 競爭領域四：電台與其他媒體在廣告主市場的競爭

如同前述，客家電台在爭取廣告上有實質的困難，可行的對策為設法穩固並擴大客家聽眾群的基礎，成為客家社區內具有影響力的媒體，才有可能爭取到以客家族群為訴求的廣告。

第二節 個案之一：寶島客家電台

本節將對研究個案之一的「財團法人寶島客家廣播電台」進行現況描述與分析。寶島客家電台早於 1994 年即以地下電台的型態開始播音，為台灣地區新興客家電台的先河，自 1996 年獲合法頻道正式設台起，寶島客家電台以非營利的財團法人組織，從事公益性質的客語廣播服務，至今仍維持以客語發音、客家意識為主體的經營型態，在台灣客家電台的發展歷程中，實為一獨特而又具代表性的電台。

壹、寶島客家電台的背景與現況

「財團法人寶島客家廣播電台」（以下稱「寶島客家電台」），前身為寶島新聲客家台，於 1994 年 9 月起以地下電台的型態開始，在大台北地區以客語播音。寶島新聲客家台的成立，與當時的「客家母語運動」有著密不可分的關係，除投身其中的人士互有重疊外，爭取客家專屬廣播電台亦是客家母語運動的主要訴求之一。客家母語運動起因於反抗政府對客語的壓制，以及對客家族群權益的漠視，而以社會運動方式起家的寶島客家電台，亦具有相當的批判與抗爭性格，除了製播有批判立場鮮明的評論性節目外，在社運活動的場合中，有時也能見到寶島客家電台的參與。

1996 年，經過新聞局抄台，以及客籍人士再度走上街頭請願的事件，寶島客家電台爭取到台北地區專為客語廣播開放之中功率頻道 FM93.7，獲准籌設寶島客家廣播電台。為募集設台基金，寶島客家電台自 1996 年 7 月起至 1997 年 1 月止，於台北縣市及桃竹苗地區共舉辦十八場的設台基金籌募說明會，藉由募款餐會及義賣等方式募得四千餘萬元的設台基金，並於 1997 年 12 月完成財團法人登記，寶島客家電台由非法的地下電台轉為合法之財團法人公益性電台，播音範圍涵蓋大台北地區，以及桃園、基隆和宜蘭的局部地區。

一、組織結構

寶島客家電台成立之初，設有節目、工程、行政、公關活動、財務等五部門，在節目定位上，考慮到文化及語言的傳承，設計了大量能夠吸引年輕聽眾口味的客語廣播節目，同時也發行電台刊物「客家發聲」。由於資源引入的情況不若預

期，寶島客家電台開播二年後即面臨設台基金快速消耗、幾乎無以為繼的困境，勢必在經營方式上進行調整。電台董事張明宏描述當時的情形：

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，大開大失的結果電台的預算就很緊，沒辦法維持 現在為了彌補電台三千萬的基金，我們還正在打拼 黃台長接任時差不多剩七百多萬，現在有累積到一千三百多萬，但是離三千萬還有一段距離（寶島客家，張明宏）

寶島客家電台為挽救設台基金的流失，進行的重要改變包括「客家發聲」停刊，調整節目策略以因應年長的客語使用人口，同時進行組織結構與人事的精簡，力求開源節流。經過組織架構與人事的精簡，目前寶島客家電台的組織結構如下圖 4-1 所示：

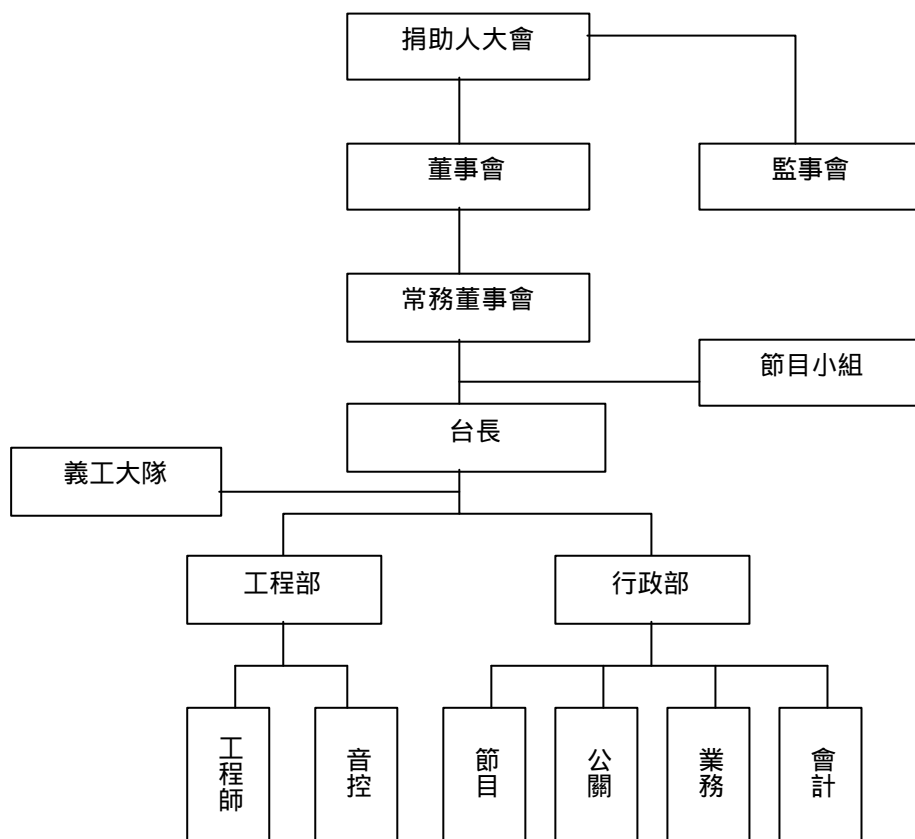


圖 4-1 財團法人寶島客家廣播電台組織架構圖

資料來源：寶島客家電台提供

組織經過相當程度緊縮後的寶島客家電台，目前電台內部全職的員工只有八人，其他人力來源包括一些就讀大傳科系的工讀生，以及志願參與的義工。

- (一) 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。
- (二) 董事會、常務董事會與監事會：董事二十一名組成董事會，監事五名組成監事會，董事互推九名為常務董事，董、監事為無給職，每兩年改選一次。
- (三) 節目小組：由董、監事或外界專家五名組成，負責監督與評估電台節目，作為上檔或撤換的依據，每兩個月召開一次會議。
- (四) 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。

二、節目製播

目前寶島客家電台節目分內製與外製兩種，上午 8:00~9:00，下午 13:00~14:30，以及晚間 22:00-22:30，共計每日三個小時（週一至週六）為外製節目時段，除此之外全為內製節目，另外有兩個帶狀節目為政府機關委製或贊助，共計每日兩個半小時（週一至週六），分別為 21:05~22:00「台北客家」節目由台北市客家事務委員會委製，以及 22:30-24:00「關心天下事」節目由行政院客家委員會贊助。

其餘內製節目由不支薪的義工擔任節目主持，由於電台開播初期專業的客語主持人相當缺乏，因此主持人大部份是由有意願的人當中選擇口齒清晰者，經由內部練習加強後來擔任主持人，其後經由客語廣播人才訓練班的開設培訓，受過訓練的客語主持人數逐漸增加，現在寶島客家電台的義工主持人中，約三分之一受過客語廣播訓練。儘管寶島客家電台敦聘主持人時，皆會與其簽訂約聘契約（目前為三個月簽訂一次），然而約聘主持人畢竟為不支薪酬的義務工作，因而寶島客家電台的節目有變動頻繁的現象，主持人的出缺勤狀況也常為電台帶來困擾。

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。（寶島客家，黃子堯）

在節目企劃方面，寶島客家電台會經由公開徵選，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。客家電台以客語播音為其最重要的特色，故在語言與音樂的使用上，亦大力加重客家話與客家音樂的比例，目前寶島客家電台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，而以實際製播情況來看，客家話的使用已超過 50%，達到 80% 以上的比例。以下為根據節目監聽的結果，對寶島客家電台所進行的節目分析 -

(一) 節目類型：

非商業的寶島客家電台的節目類型，以公共服務類所佔比例為最高，為 36.2%，其次為新聞性節目 20.7%，教育文化節目 20.3%，音樂類型及綜合類型節目約佔一成多，兒童節目比例很低，只佔 1.3%，並未製播戲劇類節目。各類型節目所佔比例如下圖所示：

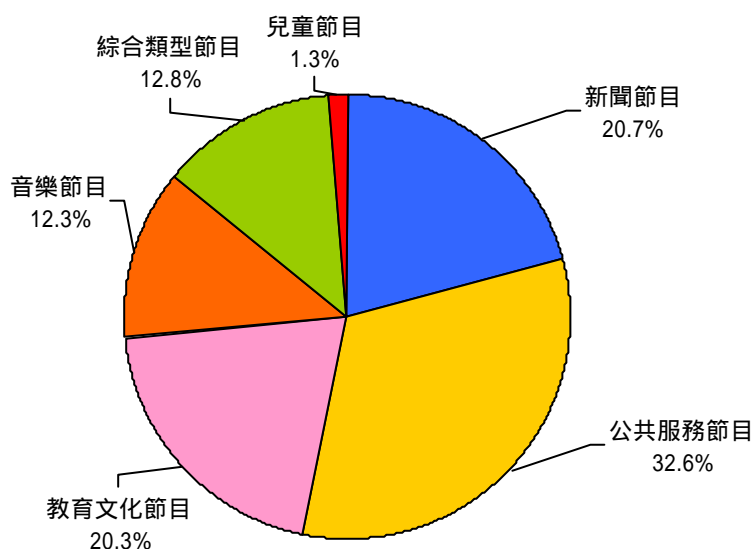


圖4-2：寶島客家電台各類型節目比例

若將節目類型依週間及週末分別來看，則可發現顯著的不同。在週間（周一到周五）的節目安排上，公共服務節目所佔比例最高，佔 35.3%，由於寶島客家電台安排有三個新聞評論性的帶狀節目，以及每日半小時與民視客語新聞聯播，所以新聞節目比例達到 27.2%。其次為教育文化節目佔 17.3%，綜合類型節目佔 13.9%，音樂類型節目比例降低，只有 6.4%，週間並未有兒童節目的時段。

與週間節目相較，寶島客家電台在週末的節目編排較為軟性輕鬆，音樂類型節目的比例大大提高，達到 31.5%，其次為教育文化節目 29.6%，公共服務節目比例降低到 21.4%，綜合類型節目 9.3%，並安排有一個兒童節目。週間佔有重要比例的新聞節目，並未在週末安排時段播出。

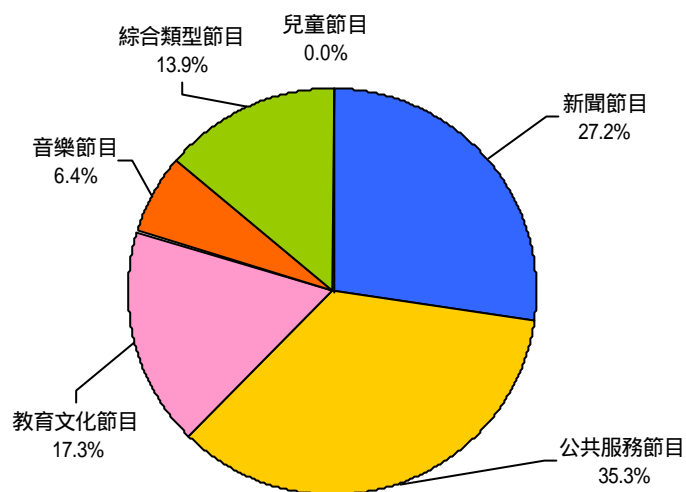


圖4-3：寶島客家電台週間(一~五)各類型節目比例

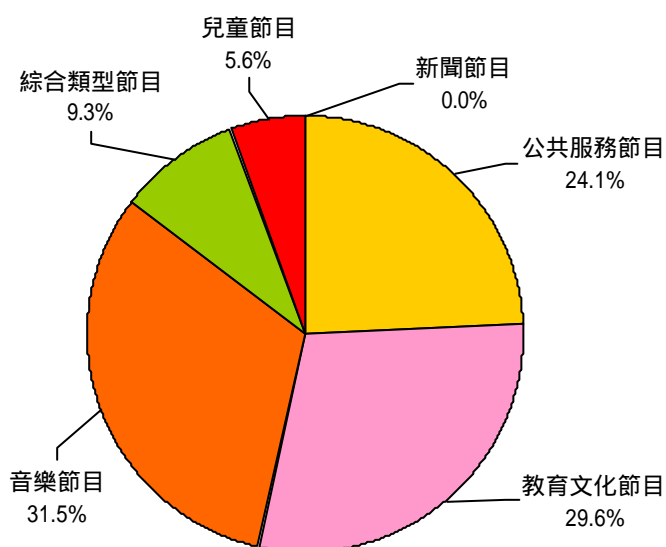


圖4-4：寶島客家電台週末(六~日)各類型節目比例

(二) 使用語言：

使用客家話是客家電台最大的特徵，因此寶島客家電台播出的節目，也多以使用客語為主。其中的例外為早晨的外製節目「投資天地」以國語播音，還有部份年輕主持人因客語能力較差，而採用國客語並用的方式播音。值得注意的是外語的使用，週一到週六晚間的「常春藤解析英語」為英語教學的外製節目，週末的「懷念日本曲」與「今昔演歌」節目，則針對年長聽眾的喜好播出日語歌曲，同時使用客語與日語播音。

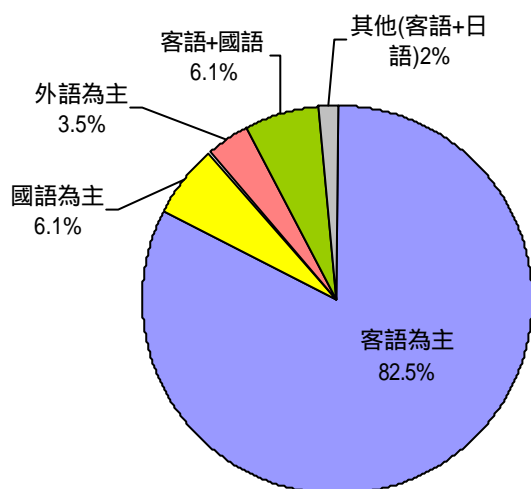


圖4-5：寶島客家電台節目語言比例

(三) 節目型態：

寶島客家電台的節目型態，以對談講話所佔的比例為最高，達 50.4%，其中雖然有許多現場節目皆開放聽眾 call-in，但以整體節目時間的比例來看，還是以主持人講話為主，尤其以單人主持為多。由於電台的主持人多為非專業的義工，加上音樂歌曲播放的數量與時機安排不當，使節目雖內容豐富卻易流於單調，對聽眾而言恐怕較不具吸引力。

其次報導評論型態的節目亦佔有相當比例，除了每星期一到五下午 17:00~17:30 聯播民視的客語新聞報導外，其餘皆為政治性的新聞評論節目，對於立場相同的聽眾而言，可以維持收聽的忠誠度，但對於立場不同的聽眾而言，也可能因排斥而造成聽眾的流失。對於電台評論是否會造成聽眾流失的問題，台長黃子堯認為客家電台是小眾傳播，只要能吸引認同電台立場的聽眾即可。

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。（寶島客家，黃子堯）

而電台董事張明宏則認為，電台難免有立場的偏向，不要太過份仍可接受。

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。（寶島客家，張明宏）

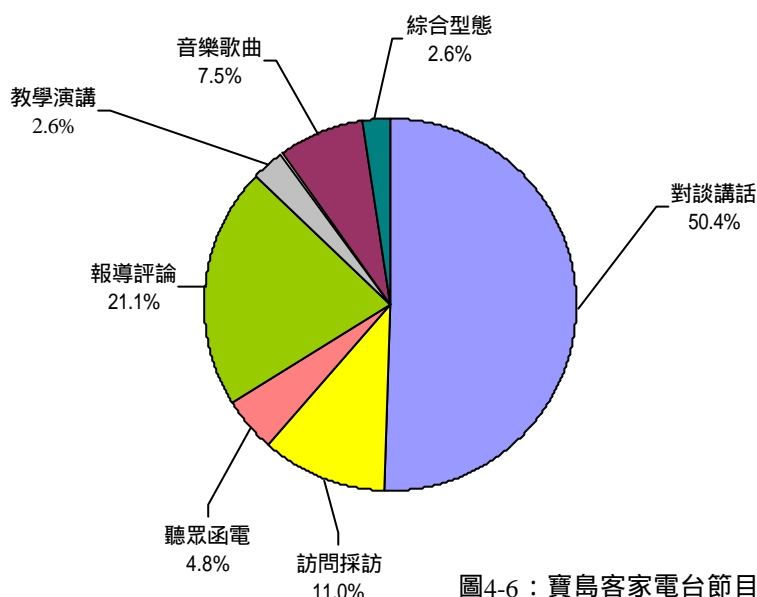


圖4-6：寶島客家電台節目型態比例

（四）音樂類型：

寶島客家電台主要以播出客語歌曲為主，其中客語流行歌曲所佔比例最高，達 53.3%，其次為客家傳統歌謠 25.8%，另針對年長聽眾喜好製作有日本歌欣賞的節目，因此日語歌曲播放比例達 11.5%。國語歌曲播放數量很少，不到 1%，閩南語及西洋歌曲則完全沒有播放。

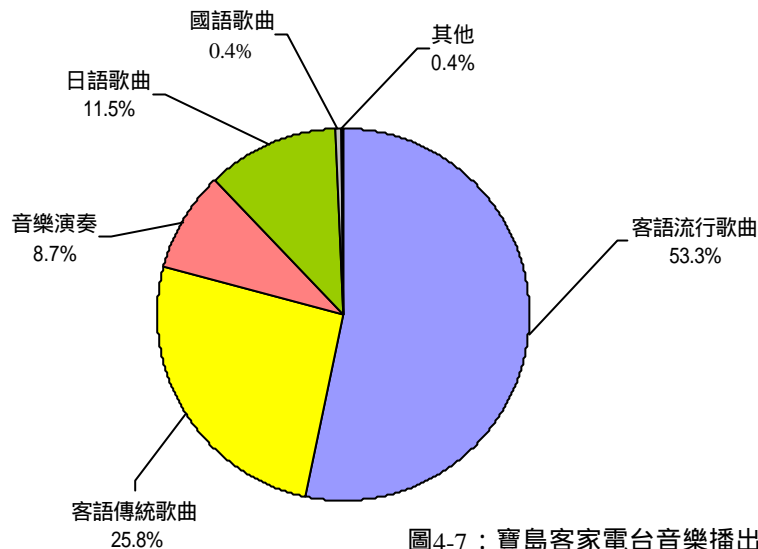


圖4-7：寶島客家電台音樂播出比例

三、聽眾結構

對於客家電台的聽眾結構，由於缺乏精準的市場調查，因此想要瞭解客家電台聽眾的完整面貌，有其實質上的困難。目前寶島客家電台對於聽眾情報的掌握，仍是仰賴與聽眾直接互動所得到的經驗。

寶島客家電台設台初期，考慮到文化及語言的傳承，設計了大量以年輕聽眾為訴求的客語節目，嘗試的結果並未得到理想的成效，反成為經營虧損的原因之一。

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……其次，年輕人沒有經濟能力，對於以訴求聽眾捐款來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。（寶島客家，黃子堯）

經過電台定位與訴求的調整，目前寶島客家電台的主要聽眾群已轉變為中年以上的客籍人士，依據寶島客家電台經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）的觀察來推估，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。至於職業類別的分佈上，最忠實的聽眾群為已退休的老人，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話、看客家雜誌、聽客家電台，具有強烈的使命感。

四、經費來源

寶島客家電台為公益型態的電台，其經費來源在開播初期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外界捐款、廣告收入（外製節目之時段費）、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，舉凡客家庄的名產，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大致為：廣告收入 38%、捐款 10%、銷售所得約 20%、活動收入則變動較大，視當月辦活動之數量及情況而定，但活動收入在電台的經費來源中扮演重要的角色。以寶島客家電台成立七年的歷史來看，前四年半是處於虧損的狀態，近兩年多來經由種種開源節流的作法，電台的收支已可達到平衡，但並沒有太多的盈餘。

五、行銷推廣活動

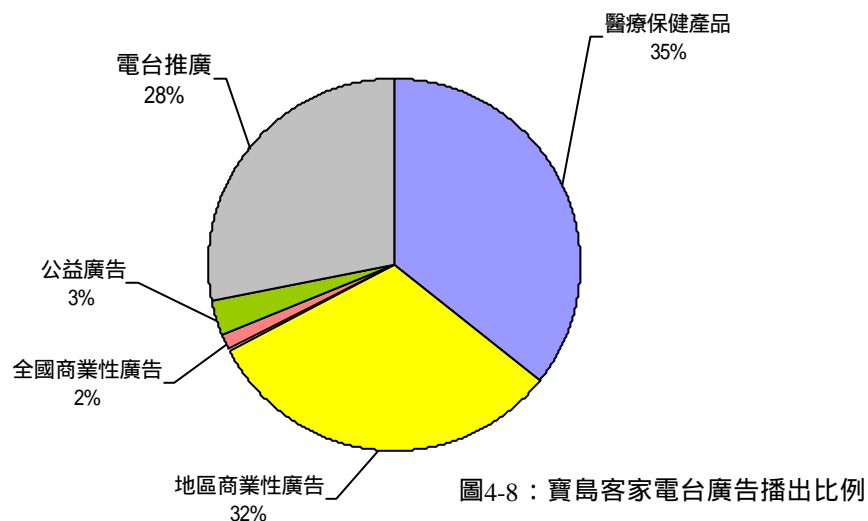
寶島客家電台擁有多樣化的經費來源，然而其行銷推廣的方式並沒有太多變化，以舉辦活動為最主要的方式。電台可以藉由活動的舉辦，增加與聽眾互動的機會，並藉此為電台引入資源、增加收入，對電台的營運幫助甚大，為目前寶島客家電台非常重要的一項業務，舉辦活動的頻率平均每月在一次以上。寶島客家電台舉辦的活動類型甚廣，包括聽友聯誼性質的餐會；推廣客家文化的音樂、戲劇、遊藝等活動；教學性質的客語師資培訓、客語廣電人才培訓等課程；以及募集聽友組團進行參訪的旅遊等。

寶島客家電台的活動企劃，時常採用募款與文化活動結合的方式，因為辦活動可對聽眾募款、具文化教育性質的活動也較易取得政府經費的補助，部份收費的活動更可以直接增加電台的收入。此外，舉辦活動的另一項重要功能即是經由面對面的互動，來凝聚參加者的認同感與向心力，同時達到推廣客家文化等多項功能。

在積極對外舉辦活動同時，寶島客家電台對於其他的行銷方式則採取較消極的態度，並未投入太多心力去經營。以電台廣告來說，除了外製節目固定的時段費外，寶島客家電台目前並沒有主動去經營商業廣告的插播業務。

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……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，不如閩南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。（寶島客家，黃子堯）

經由實際節目監聽的結果發現，寶島客家電台除了公益性質的廣告以外，尚有其他類型的廣告播出，包括外製節目帶來的產品廣告、電台所舉辦的活動的宣傳廣告、電台販賣之產品廣告，以及地方性商業廣告（台長表示地方性商業廣告主要的來源是捐款給電台的聽眾，以回饋的型式為這些贊助者所經營的商店作廣告）。電台各類型的廣告比例如下：



在廣告播出方式上，71.1%的廣告是以插播方式播出，另有 28.9%的廣告是由主持人在節目中直接口述進行，較易造成聽眾混淆，有節目廣告化的顧慮，此類情況在外製節目中尤其明顯。醫療保健產品比例較高，顯示聽眾年齡層較高，為這類產品的主要訴求對象；其次為地區性的商業廣告，其來源多半是贊助電台者所經營的商家；全國性廣告所佔比例極低，顯示這種地區性的小眾電台不受一般廣告主青睞；另外，電台有近三成的廣告時段，是用來宣傳電台所舉辦的相關

活動，如客家文化夏令營等，以吸引電台的聽眾參加。

至於電台的對外行銷上，由於經費與人力受限，寶島客家電台甚少利用外部媒體，來進行頻道或節目的宣傳，多是透過活動舉辦來與聽眾直接面對面接觸。這種方式對於維持電台既有聽眾有一定的效果，但是對於擴展潛在聽眾則幫助不大。

貳、寶島客家電台的經營管理分析

經由上述對「寶島客家電台」的描述，獲得對研究個案的基礎瞭解後，接下來將對寶島客家電台的經營策略，以及影響電台營運的各項因素進行分析，以對電台本身的優勢與劣勢進行了解。而寶島客家電台為非商業廣播電台的特性，亦對其經營管理策略產生重要影響。

一、使命與任務

有關於寶島客家電台的組織使命與任務，可由其捐助章程第二條之內容，有關設台宗旨與辦理業務之宣言，來進行瞭解：

財團法人寶島客家廣播電台捐助章程第二條：本台為公益之調頻廣播電台，以推廣客家母語，發揚客家文化，促進族群和諧，參與台灣文化建設為宗旨。本台依有關法令規定辦理下列業務：一、發揚客家語言文化。二、推廣客語教學、師資培訓及資訊之交流。三、辦理各項客家語言文化相關之活動。四、其他與廣播事業相關之事項。（財團法人寶島客家廣播電台捐助章程，寶島客家電台提供。）

依據此章程來分析，寶島客家電台的組織使命，包括有推廣客家母語與文化、促進族群和諧、參與社會文化建設等，具有相當的公益特質。而達成使命的策略，除了經由電台節目的宣導鼓勵外，舉辦教學、研習及語言文化等相關活動，也是電台採取的重要方式。

以寶島客家電台的節目呈現來看，有相當比例的教育文化及公共服務節目，兩者合計比例超過五成，另也有相當時段的新聞評論節目(20.7%)。在節目使用語言上，客語播音的比例達八成以上，另外也大量使用客家歌曲。整體來看，寶島客家電台的節目以客語播音與客家音樂的使用為最大特點，在節目型態的規劃上較為多元。

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……我們要求節目中客家話的比例要在 50%以上（註：實際上已達 80%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。（寶島客家，黃子堯）

除了節目製播之外，寶島客家電台也大量舉辦活動，除了可以促進參加聽眾的認同感與向心力、達到電台推廣客家文化的目的外，活動的舉辦對電台的營收也有直接的幫助，活動的類型包括了文化與聯誼等性質，如：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等等，活動舉辦的頻率很高，每個月在一個以上。

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。（寶島客家，黃子堯）

為了維護電台的公益屬性，寶島客家電台並未積極經營商業性質的插播廣告，對於出售給外製節目的時段比例也加以控制，在聽眾捐款數量不足的情況下，外製節目的時段費收入是電台穩定的收入來源之一，另外，舉辦活動所帶來的效益對電台的營收也確有相當的幫助。。

比如說節目賣太多就不行，因為我們是公益事業……雖然台長說沒錢了，想要賣掉(時段)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。（寶島客家，張明宏）

二、人力資源

目前寶島客家電台所聘用的專職人員僅八位，平日運作仰仗志願者義務投入甚多，因此其組織勢必具有相當程度的開放性，以廣納各方資源與人力。此外，受訪者在談論電台與義工間之關係時亦指出，寶島客家電台相當重視內部員工與義工的互動，彼此間貼心的關懷也常常營造出自家人一般的親切感，這是電台組織文化的獨特之處。

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。（寶島客家，黃子堯）

人力資源是寶島客家電台最大的優勢，由於電台以凝聚族群力量的方式成立，吸引了眾多認同其理念的人，許多熱心於客家文化事業者，對於參與電台活動具有高度的熱誠，提供了人才與資源上的支持，對寶島客家電台的營運有極大的助益。

義工除了在電台舉辦活動的現場提供人力支援外，在電台的節目主持人大部份也都是不支酬勞的義務工作者，也可視為另一種形式的義工。寶島客家電台在開播初期，節目主持人是有酬勞的，然而在設台基金快速流失後，現在已無力支付主持人薪水，因此僅能由有意願義務工作者來擔任主持人。寶島客家電台董事張明宏分析，由於無法支付主持人酬勞，願意擔任義務主持人者，多半是有一定年紀，有穩定事業，願意為客家文化奉獻者，年輕人因經濟基礎不穩定，沒有酬勞的義務工作較難持續下去。

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。（寶島客家，張明宏）

義務主持人在結構上看，一般而言較為年長，不支薪酬也使電台對主持人較不具約束力，除了節目變動較大，主持人出缺勤易生狀況外，在節目品質控管上也難度較高。在電台開播初期，還有客語廣播人才不足的問題，在客家電台開設廣播人才訓練班後，受過相關訓練的主持人比例才逐漸升高。

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）。（寶島客家，黃子堯）

寶島客家電台的主持人，許多是經由逐步的訓練培養而成，然而無薪酬的工作條件，使電台較難留住人才，熟練的主持人才可能轉往其他有酬勞的工作環境，雖然電台自許為客家人才的搖籃，有帶動整體客家文化的效果，但是無法留住優秀人力，將使電台難以提升節目與服務品質。無法吸引年輕人參與電台工作，也使電台傳承客家文化的理想蒙上陰影。

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。（寶島客家，張明宏）

三、服務對象

以客家話為主要使用語言的寶島客家電台，其服務對象為其播音範圍內（大台北及桃園、基隆與宜蘭部份地區）通曉客語的客籍鄉親為主，其次為有心接觸客家文化事務或學習客語的一般聽眾。以非營利組織需面對多重群眾的理論基礎來分析，寶島客家電台所面對的群眾可細分為四種類型：

- （一）為電台提供資源的群眾：如直接捐款的捐助者、外製節目單位等。
- （二）輸送貨物或服務的媒介群眾：如電台的其他活動、業務的合作對象。
- （三）轉化資源成為有效貨物或服務的內在群眾：如組織內部的工作人員及義工。
- （四）經由貨物或服務的提供而得到滿意的消費群眾：以寶島客家電台來看，包括了收聽電台節目的聽眾、購買電台產品的消費者，以及電台舉辦活動的參與者等。

以寶島客家電台的情況來看，這四種類型的群眾角色常常是互相重疊的，一個對電台有強烈參與感的聽眾，除了收聽電台節目外，也會有捐款給電台、擔任電台義工、參加電台活動等行為。

寶島客家電台由於以客家意識為號召，強調傳承母語、推廣客家文化等理念，吸引了一群對電台理念高度認同，有忠誠度的聽眾，成為電台基本營運的穩固基礎。但是，由於缺乏更多資源的引入，使電台沒有餘力進行更多的行銷推廣，無法吸引潛在聽眾加入電台，同時也無法擴大資源吸引、強化電台影響力。

客家電台應該要去做行銷，把客家電台行銷出去……現在的電台就沒有能力做到這樣，根本沒有這個體制，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。（寶島客家，姜慧婷）

四、競爭對手

在競爭對象的分析方面，儘管受訪者表示，在電台的播音範圍內，寶島客家電台是唯一以公益型態經營的客家電台，並沒有同性質的市場競爭者，而對於播音範圍內同樣可以收聽到的中廣客家頻道，台長黃子堯認為兩者屬性的區隔在於：

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。（寶島客家，黃子堯）

然而本研究認為，寶島客家電台對於外在競爭者的認知概念應該予以擴大。以客委會 2002 年底的調查來看，大台北地區的客家族群人口推估在三十五萬人以上（黃河，陳信木，2002），然而對於這些客籍人士而言，收聽客家電台並非他們唯一的選擇，廣播市場中所有可收聽得到的廣播頻道，無論其為商業或非商業模式經營，對聽眾而言都同樣是眾多選擇之一，因此將競爭意識擴大來看，寶島客家電台的外在競爭者應包含播音範圍內所有可收聽到的廣播頻道。寶島客家電台的忠實聽眾多為客語熟練的年長者（也可能較不習慣使用國語或閩南語），但是年輕聽眾很少，除了客家青年客語能力多半較差之外，其他非客語的廣播頻道對他們而言，可能更具吸引力。

其次，客語廣播的獨特利基，在於它可以吸引以客語傳播方式與內容為偏好的聽眾群，滿足他們以客家話接收傳播內容的需求，然而客語傳播的形式不只限於無線廣播，對客家電台來說，同樣以客家話發音的電視頻道與節目，如中原衛星電視台、民視的客語新聞、公視的客語節目，以及新成立的客家電視台等，應也是另一種傳媒形式的競爭。

五、未來發展

對於未來發展，寶島客家電台的重點並不是去「擴大台北地區的聽眾群」的格局，而是冀望於擴大播音範圍，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，讓全國各地的客家鄉親都聽得到客家電台的聲音。在實際作法上則是計劃藉由政府的公權力來達成。

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。（寶島客家，黃子堯）

在全國廣播網的理想實現之前，受訪者多認為客家文化的傳承是最重要的，然而電台在吸引年輕聽眾上卻有著實質的困難，尤其對重視聽眾捐款的公益性電台來說，對電台有強烈認同、願意購買產品及捐款的年長聽眾，是需要優先鞏固的基本聽眾群，並希望由這些長者帶動客家家庭的改變，使子孫後輩能夠對客家文化與事務有更多參與。

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。（寶島客家，黃子堯）

第三節 個案之二：新客家電台

「新客家廣播事業股份有限公司」（以下簡稱「新客家電台」），為新聞局第四波頻道開放中申請通過的中功率新電台，頻率 FM93.5，於 1997 年初設立於桃園縣平鎮市，為一個二十四小時全部採用客語播音的商業性電台。

新客家電台的主要播音範圍涵蓋桃園、新竹，以及苗栗、台北部份地區，為台灣地區客家人口最多，聚集密度最高的區域，根據客委會 2002 年底的調查，桃園及新竹縣市的客家人口推估為九十八萬餘人（黃河，陳信木，2002），加上苗栗及台北部份地區的潛在收聽人口，新客家電台的市場目標聽眾群有超過一百萬人以上的規模。由於電台的播音範圍內客家人口並非少數，且以商業型態經營，使新客家電台的經營策略與節目呈現，與非商業的寶島客家電台有極大的不同，本節將針對新客家電台的經營現狀進行描述與分析。

壹、新客家電台的背景與現況

新客家電台成立於 1997 年初，是桃園地區的中功率新電台。桃竹苗地區一向為客家族群聚集的大本營，但是客語廣播節目並非當地廣播市場的主流，只有少數電台製播的客語節目零星點綴，新客家電台的成立，為當地第一個完全以客語播音的電台，填補了當地客語廣播市場的空缺，目前除了 AM747 的中廣客家頻道外，新客家電台仍為桃園地區唯一的客家調頻電台。

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。（新客家，劉美玉）

由於客家族群長久以來在社會中隱形，客家文化的活絡與客家話的傳承一直為客家界所關心，新客家電台的董事長羅能平先生，長期以來投身客家運動，也曾經參與寶島客家電台的創建過程，新客家電台雖然是以客家商業電台為定位，但在其設台宗旨中仍帶有強烈的公益及文化色彩。新客家電台的設台宗旨包括有以下六項：（新客家電台提供）

1. 延續客家母語、恢復客家人認同與自尊心。
2. 發揚台灣客家文化、豐富民眾精神生活。

3. 推廣台灣客家意識、反應民眾輿論。
4. 參與台灣社會改造與文化建設。
5. 參與社區倫理文化建設、宣揚社區認同。
6. 參與族群語言文化共尊共榮工作。

由設台宗旨來看，新客家電台有強烈的社會與文化使命，而這也是新客家電台的自我定位，以此訴求來吸引認同客家的聽眾。

FM93.5 新客家廣播電台不只是一個全部以客家話發聲的電台，更重要的是，她是一個精緻嚴謹的專業電台，並結合文化活動的舉辦，讓客家文化能源遠流長，讓客家的聲音能永永遠遠的流傳下去。（客家雜誌，2002年2月，廣告）

一、組織結構與人力資源

新客家電台的人事相當精簡，目前電台的全職員工只有七人，其餘包括主持人在內皆為約聘人員。電台的組織結構如下圖所示：

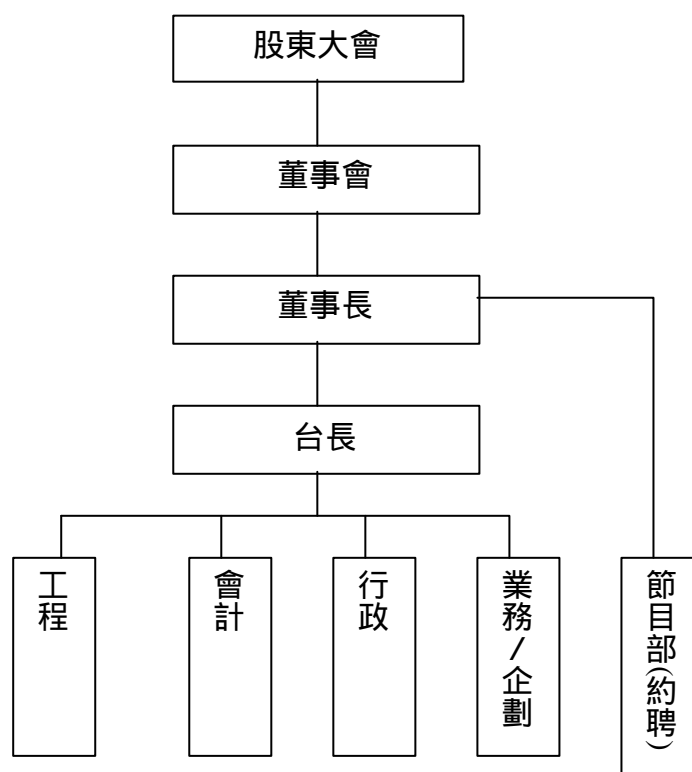


圖 4-9：新客家電台組織架構圖

資料來源：受訪者口述，本研究整理

1. 節目部：有約聘主持人二十餘名，新聞報導由其中一、二名主持人兼任，並未設有新聞部。節目部由董事長直接管轄，負責節目企劃的審理，以及節目品質的控制。
2. 業務 / 企劃：目前由台長兼任，負責所有業務接洽，以及活動企劃。
3. 行政：五名全職人員，包含一名活動執行。
4. 會計：二名全職人員，一名會計，一名助理。
5. 工程：工程顧問及工程助理各一名。

新客家電台也有義工協助電台工作，目前義工數量約為一二十名，來源為熱心主動的聽眾，主要功能在電台對外舉辦活動時，在會場進行人力支援。

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。（新客家，劉美玉）

有關於新客家電台的人力資源，受訪者表示，由於客語廣播人才的就業空間有限，熟練的主持人若是做得不錯通常都會持續下去，流動的情形較少，反而是行政人員的流動較多。至於人才的來源，一般都是對外徵求：徵求主持人的方式包括在電台廣播，還有報紙廣告，有經驗的客語主持人可在半個月觀摩期，熟悉電台機械設備後上線；無廣播經驗但客語標準流利者，則為儲備主持人，經過三個月培訓之後才能逐步上線，培訓方式主要也是由舊人來帶新人。特別的是，新客家電台還要求主持人要會唱歌，因為在聽眾與主持人的互動之中，常有聽眾要求主持人現場演唱卡拉 OK，因此歌唱能力也是新客家電台對主持人的要求，事實上目前新客家電台有數名主持人，本身即為客家歌手。

新客家電台的另一個主持人才來源，是由內部的行政人員培訓，對於有興趣的行政人員，可由節目助理開始，而後訓練成主持人，目前電台有兩位主持人即是由電台的行政人員培訓而來。

由於客語廣播人才缺乏，面對同業挖角的問題，新客家電台則以一旦跳槽或跨台將不再錄用的內規，來約束旗下的主持人：

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。（新客家，劉美玉）

二、 節目製播

新客家電台的節目為 100% 內製，為了維持營運，電台的經濟來源除了廣告收入外，電台直接販售的商品是最重要的收入來源，因此在節目中「帶產品」成為新客家電台的節目特色。

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……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。（新客家，劉美玉）

透過節目促銷商品，等於直接將「聽眾」轉換為「消費者」，新客家電台的節目因此而特別注重聽眾（客戶）服務，主要時段的節目皆開放聽眾 call-in，沒有特定主題的讓聽眾暢所欲言、點歌、與主持人談天說地，甚至訂購產品，主持人與聽眾間的互動則像朋友一般的親切活潑，重視聽眾與節目的交流。

以下為依據節目監聽的結果，對新客家電台的節目進行的分析 -

（一）節目類型：

新客家電台的節目多半是綜合性的節目類型，即是由主持人在節目中以鄉土親切的「話家常」方式，講出包括當日新聞、氣象、生活資訊、健康常識、心情故事、客家民俗等包羅萬象的內容，加上聽眾 call-in、歌曲播放等內容，以及穿插產品的介紹等等。節目特色為型式輕鬆活潑，主持人與聽眾互動密切，同時節目進行也沒有嚴謹的結構，有時會因聽眾 call-in 的要求而變更節目內容。但是各個時段的節目型態大同小異，而且在節目中安插產品介紹也易造成聽眾混淆，有節目廣告化之嫌。

以下為各類型節目的播出比例，可以看出融合新聞、公共服務、文教、音樂娛樂等內容的綜合型態節目，為新客家電台的最主要節目型態，專業節目的數量較少，且幾乎都是在週日時段播出，包括新聞評論的「阿平哥開講」、教育文化類的「鄉鎮風情」與「講古聽曲想台灣」、由青少年主持的兒童節目「快樂介的禮拜日」等。由圖 4-11 即可看出新客家電台週末的節目類型較平日更為多樣化，儘管仍是以綜合類型所佔比例最高，但是新聞、教育文化與兒童節目的比例較為提升。

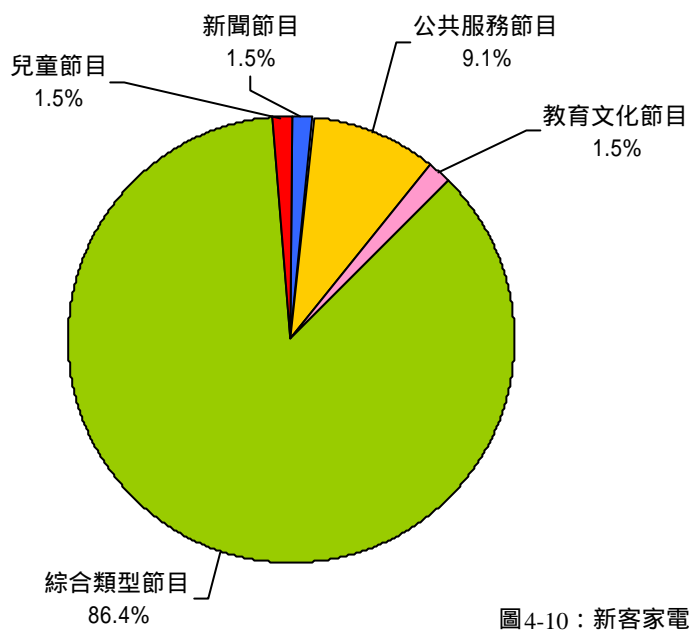


圖4-10：新客家電台各類型節目比例

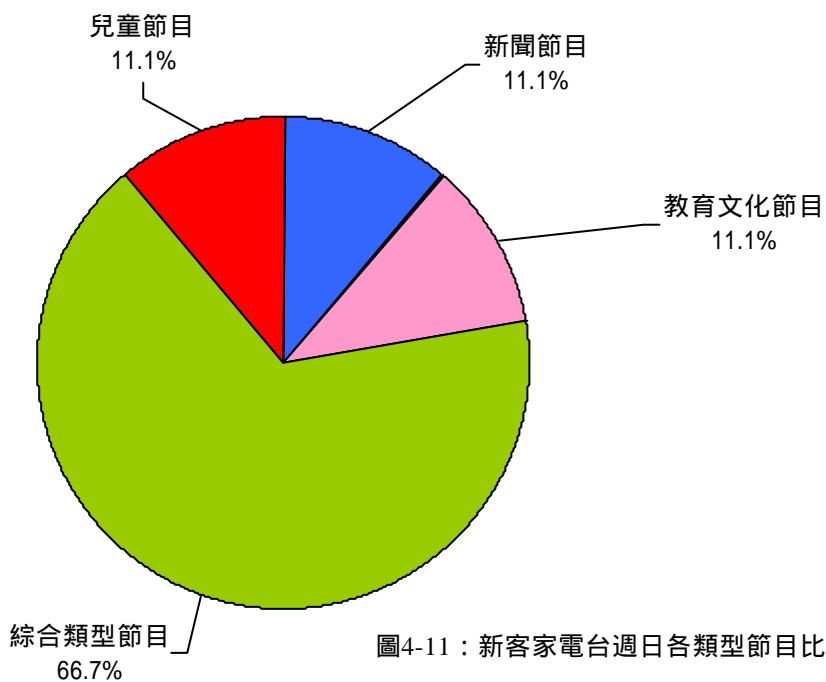


圖4-11：新客家電台週日各類型節目比例

（二）使用語言

新客家電台的節目完全為內製，不外包，節目語言的使用以客語為主：

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。（新客家，劉美玉）

而以實際監聽的結果來看，新客家電台的主持人，在節目中偶或參雜少許國語或閩南語，但絕大多數是以客語播音為主，聽眾 call-in 時也絕大多數以客語交談。

（三）節目型態

新客家電台由於重視聽眾互動，甚至以聽眾的 call-in 電話為主，開放大量的時間讓聽眾暢所欲言，與主持人談天說笑或點歌，因此聽眾函電型式的節目所佔比例最重；其次為較少聽眾 call-in 的節目時段，為對談講話的節目型式，新客家電台的另一特色是許多時段都為雙人主持，一搭一唱也讓節目氣氛更為輕鬆活絡。採用訪談型式的只有周日的文教節目「鄉鎮風情」，單純針對新聞時事做評論報導的有周日的「阿平哥開講」，除此之外新客家電台並未闢有單獨的新聞節目時段，平日都是主持人在節目中以「說新聞」的方式提及時事趣聞。

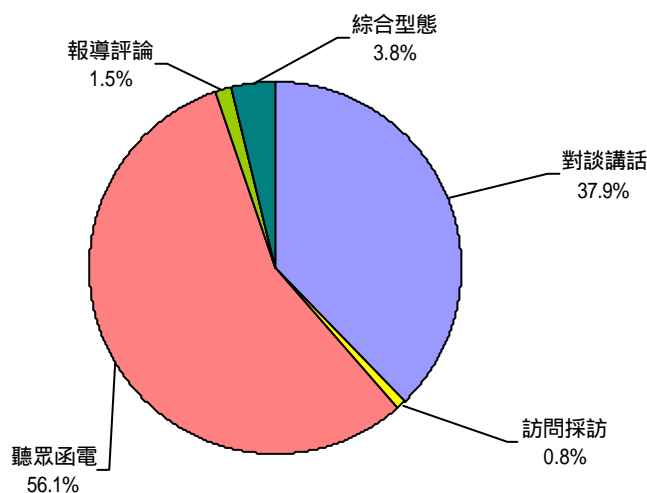
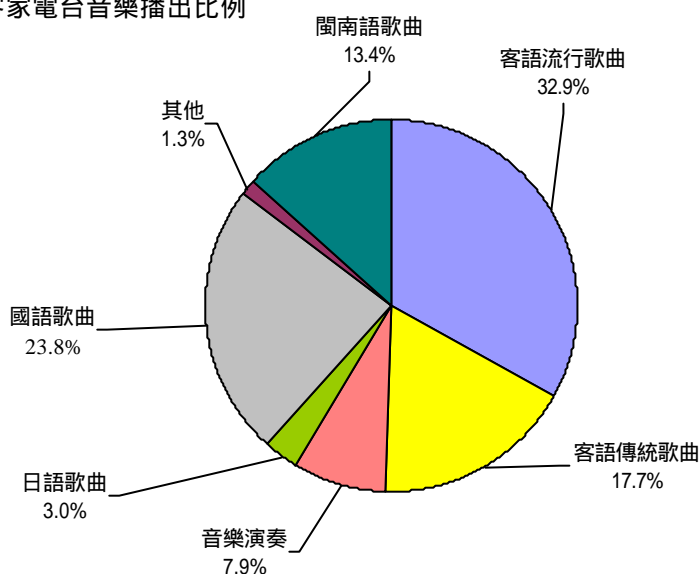


圖4-12：新客家電台節目型態比例

(四) 音樂類型

新客家電台在音樂使用上較為彈性，除了客家歌謠之外，也使用相當數量的閩南語及國語歌曲，以及少部份的日語歌曲。由於節目中的許多歌曲為聽眾點播，或由聽眾要求主持人演唱，因此監聽所得的音樂使用比例，相當程度反應了電台聽眾的音樂喜好。而這些歌曲的共同特色是與時下的「流行歌曲排行榜」無關，多為懷念老歌或過往的經典名曲。

圖4-13：新客家電台音樂播出比例



由上圖 4-13 可以看出，新客家電台的音樂使用雖然仍以客語歌曲所佔比例最高，客語流行與傳統歌曲的合計比例佔五成左右，國語歌曲的比例為 23.8%，閩南語歌曲的比例為 13.4%，並未播放任何西洋歌曲。

三、聽眾結構

和寶島客家電台相仿，新客家電台的主力聽眾仍是以中年以上的聽眾為主，職業類別上以家庭主婦及工廠的勞工為主。新客家電台的年輕聽眾較少，儘管電台也嘗試性的在深夜及周日時段安排較年輕的主持人，試圖吸引年輕聽眾，不過目前看來並沒有具體的成效。

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，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……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。（新客家，劉美玉）

新客家電台的聽眾結構以中年以上為主，電台所販售的產品多也針對此一年齡層的需求，包括保健食品、日用品、客家的 CD 卡帶等等，經由主持人在節目中推廣銷售。

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。（新客家，劉美玉）

四、 經費來源

產品的販售佔了新客家電台營收的極大比例，達到 85%，其次為廣告收益及其他收入（如定存利息、捐款），佔 15%。電台雖然也常舉辦活動，不過以電台造勢、聽眾聯誼，配合產品推銷的性質為主，不是電台收入的主要來源。

在比例上來看，CD 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……最主要的變化是廣告變少了，還有產品、CD 卡帶和保健食品的百分比會不一樣。（新客家，劉美玉）

從播出的節目及廣告內容來分析，新客家電台的廣告播出型態，有「插播廣告」與「主持人口述廣告」兩種，前者是以預先錄製的廣告帶，在節目中或節目與節目之間進行安插播出，後者則是由主持人在節目進行時直接口述，特點是廣告與節目的界限不明顯，而且能誘導聽眾將對主持人與節目的認同，轉化為購買產品的實際行為。

而除了電台直接販售的產品之外，新客家電台也有其他廣告插播的客戶，這些大多以地區性的商業客戶為主，另有少量的全國性廣告，其廣告類別比例如下圖所示，可以看出醫療保健類的產品廣告所佔比例最高，有 42%；其次為地區性的商業廣告，佔 27%；特別的是針對政令宣導、社會關懷、環境保護等內容所製播的公益廣告，也佔一定的播出數量，達到 17%；最後則是少量的全國性廣告及電台本身的行銷推廣廣告，各佔 7%。以整體營收來看，新客家電台的財務已能自給自足，並時有盈餘。

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。

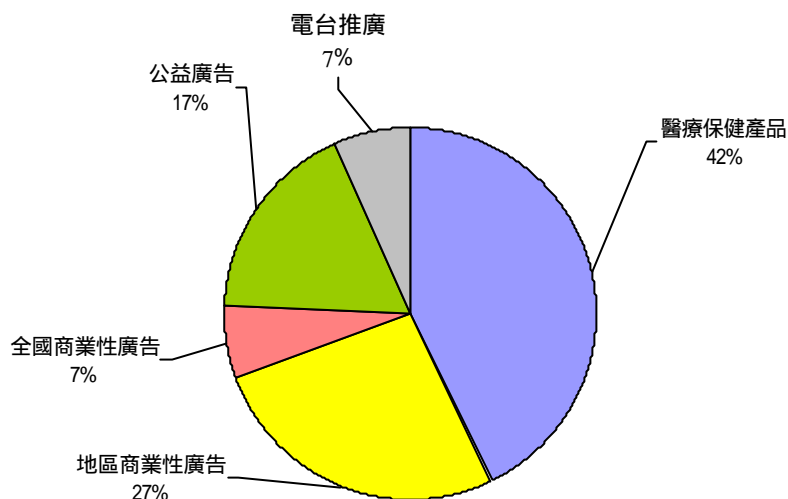


圖4-14：新客家電台廣告播出比例

五、行銷推廣活動

新客家電台的行銷推廣活動，可分為內部媒體、外部媒體，以及聽眾活動三個方面來看：

- (一) 內部媒體：即是以電台本身的頻道為自己宣傳，如電台形象宣傳、節目或主持人的宣傳等，是常態性的持續播出，可鞏固概有聽眾的收聽，但是無法吸引還未收聽電台的潛在聽眾。
- (二) 外部媒體：利用電台以外的媒體來宣傳。目前新客家電台有在桃園的客運公車上刊登車廂廣告，另外也在適當的建築外牆懸掛帆布廣告（廣告牆面由熱心聽友提供）。在媒體公關方面，電台舉辦活動時會向其他地方媒體發佈新聞稿，以爭取新聞曝光的機會。另外電台設有網站，增加外界認識電台的機會。
- (三) 聽眾活動：新客家電台舉辦的聽友活動可粗分為文化性以及聯誼性兩種類別。文化性活動包括客家文史社會相關議題的演講、客家文化夏令營等活動；聯誼性的則包括電台周年慶、尾牙等餐會，會邀請聽友參加同樂，同時結合電台造勢與產品販售的雙重功能。

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。（新客家，劉美玉）

貳、新客家電台的經營管理分析

經由以上描述，對新客家電台有基本了解後，以下將對新客家電台的經營管理策略進行分析。

一、使命與定位

新客家電台的成立宗旨，具有相當的文化傳承與社會責任等意涵，然而其商業性電台的屬性，也使電台在營利方式上著力甚多。客語廣播是小眾媒體，僅管桃竹苗地區的客家人口不在少數，但是長久以來對母語的壓制，已使客家人面臨母語流失的情況，平時也沒有收聽客語廣播的習慣，加上非客家族群一般都不會也聽不懂客家廣播，相較於其他主流的廣播電台，客家電台通常較不受廣告商青睞，商業廣告插播的業務量不多，因而發展出由電台直接販售產品的營利型態。

新客家電台雖然是區域內唯一的客語調頻廣播電台，在此一利基市場內應沒有同類型的競爭者，不過誠如之前對客家廣播聽眾的分析，有固定收聽客語廣播習慣者，多半還是以客語流利的較年長者為主，這使電台的聽眾被分割成更小的區塊，而電台節目直接帶產品的銷售方式，雖然頗能為電台聽眾所接受，提供穩定的獲利基礎，但是對於不喜歡這種「賣藥節目」的聽眾而言，可能會心生排斥而轉往其他頻道，讓電台的聽眾成長面臨難以跨過的門檻，無法擴及其他社會階層的客家鄉親，同時也失去推廣客家文化與客語傳承的美意。

二、服務對象

王舜偉等人（2001）在針對南台灣廣播賣藥節目的研究中發現，廣播賣藥節目的閱聽眾對於主流國語的廣播節目甚少接觸，對於可以在賣藥節目中自由的發表意見感到滿意；而主持人尊重聽眾，從不打斷聽眾說話、和氣與親切的態度配合聽眾的要求也深具吸引力。賣藥節目雖然大量使用主持人口述廣告，使節目與廣告界限模糊，但聽眾認為這是無傷大雅的插曲，某些聽眾更會以買藥的行動來表示他們對主持人及節目的認同，對於賣藥節目的使用，滿足程度高。

以上述的研究發現來觀察新客家電台的節目，可以發現除了使用語言由閩南語換成客語之外，其餘的節目特質與聽眾互動模式，幾乎與一般的「廣播賣藥節目」無異。聽眾 call-in 到節目中來，表現如熟悉朋友般的互動分享，節目內容完全配合聽眾的需求，可以點歌、談天說笑、訂購產品，甚至要求唱卡拉 OK 等等，而電台則利用聽眾對節目與主持人的認同，順勢販售產品，同時呼籲聽眾認同客家，並轉化為以購買產品的方式支持電台。

若以「客戶服務」的角度來看，新客家電台確實對聽眾提供了良好的服務，客家鄉親可以通過 call-in，使用母語與電台的節目自由回饋，同時獲得人際交流的空間與休閒娛樂的滿足，經由聽眾 call-in 的內容來看，部份聽眾也對向電台購買的產品表示滿意，是忠誠度與滿意度都很高的消費者。

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。（新客家，劉美玉）

但是就如同前面所分析，對於不喜歡這種節目型態的聽眾來說，使用客家母語播音並不會增加他們的收聽意願，反而產生客語節目品質不如其他主流媒體精緻豐富的觀感，可能會轉往其他媒體尋求符合其興趣與喜好的節目，加上電台目前的聽眾年齡層較高，如何面對老一輩聽眾日漸凋零後市場萎縮的情況，是新客家電台未來需要正視的危機。

三、競爭對象

除了調幅的中廣客家頻道外，新客家電台為桃園地區唯一的地區性客家頻道，在客語廣播的地方市場上應有其獨佔性，然而當地的客家族群人數雖多，卻未必會選擇收聽客語頻道，新客家電台仍然需要面對其他語系電台的競爭。

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……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。（新客家，劉美玉）

面對其他電台的競爭，新客家採行的策略是強調客語播音的定位，以爭取認同客家的聽眾，同時強化對聽眾的互動與服務，以穩定既有聽眾群的忠誠度。

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⁵。
(新客家，劉美玉)

四、未來發展

聽眾群固定與年齡老化是新客家電台未來需要面對的課題，受訪者表示在未來希望能擴大電台的播音範圍，以增加聽眾人口，同時加強節目特色與主持人素質，以提高品質，增加節目的吸引力。

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。(新客家，劉美玉)

至於聽眾年齡老化的問題，新客家電台採行的策略是逐步培養新生代的客語主持人，並嘗試在深夜時段增設非客語的節目，期望能帶動年輕族群的收聽。

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，也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。(新客家，劉美玉)

因此新客家電台未來的發展方向，包括橫向的擴大播音範圍，以吸收更多聽眾人口，以及縱向的擴大聽眾年齡層，吸引不同世代的客家族群收聽電台節目。而目前電台所遇到的挑戰，主要是來自播音品質的不穩定，因為區域內地下電台的干擾，以及來自對岸廣播的電波影響，有時會影響新客家電台的播音品質，而桃園新竹地區的多山地形也容易有電波死角，影響當地的收聽效果。

⁵ 寶島客家電台有部份時段採用國語、或英日語等外語播音。

第四節 雙個案的綜合比較

「寶島客家電台」與「新客家電台」，一為財團法人的非商業性電台，一為股份有限公司的商業頻道，不同的經營屬性，使兩個電台的經營策略與行銷推廣、節目呈現等表現都有所不同。本節將分別以電台定位、節目呈現、行銷推廣與競爭策略等四個方面，對雙個案進行分析比較。

壹、電台定位

以設台宗旨來看，寶島客家電台與新客家電台之間並沒有明顯差異，同樣都是強調客家母語的傳承，以及客家文化的發揚，進而促進族群和諧，參與社區與社會的建設等，具有濃厚的社會使命與理想主義色彩。兩個案都以客家認同為定位，鎖定具有客家意識，以及有客家母語傳播需求的聽眾為訴求。

「延續客家母語、發揚客家文化、促進族群和諧、參與台灣建設」(寶島客家電台設台宗旨)

「延續客家母語、恢復客家人認同與自尊心。發揚台灣客家文化、豐富民眾精神生活。推廣台灣客家意識、反應民眾輿論。參與台灣社會改造與文化建設。參與社區倫理文化建設、宣揚社區認同。參與族群語言文化共尊共榮工作。」(新客家電台設台宗旨)

而兩個電台之間最大的不同在於其經營型態。寶島客家電台為非商業的公益廣播電台，電台營運目的在推廣其設台理念，從事客家文化建設，在廣告業務上只以維持電台基本營運為目標，且竭力避免商業化，在節目呈現上，可說是以產品導向出發，提供具有客家文化與客家意識的節目內容，以期影響電台的聽眾。

新客家電台則以商業性電台為其定位，認為客家聽眾是具有商業潛力的市場，提供符合聽眾需求與喜好的節目，並藉由聽眾對電台節目的收聽與認同來販售產品，創造利潤，為市場導向的經營策略。

貳、 節目呈現

電台定位與經營策略，直接影響電台的節目呈現，以節目內容、節目編排，與節目品質三個面向來看，寶島客家與新客家電台也有顯著的不同。

一、 節目內容

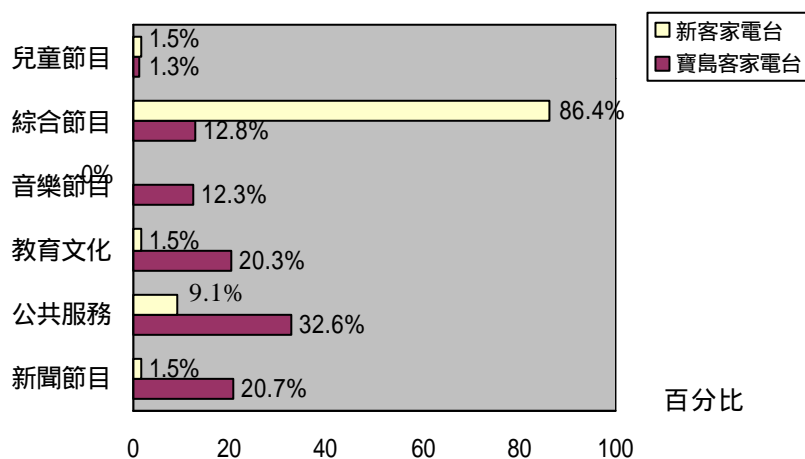
新客家電台的節目為 100% 內製節目，電台擁高度的主導權，塑造出統一風格的節目內容。寶島客家電台則因經營壓力而出售部份時段，外製節目的商業性與電台的公益導向有所違背，甚至在語言使用上也顯得格格不入。

(一) 節目類別

由節目類別的比較來看，可以看出寶島客家電台的節目類別較多樣化，比例分配上也較平均，公共服務、教育文化以及新聞節目是寶島客家電台的主要節目節目類型，其次為較軟性的音樂與綜合型態節目，兒童節目為點綴性質，所佔比例很低。

而新客家電台的節目則有很高的同質性，86.4% 的節目都為綜合類型節目，節目取向較為輕鬆活潑，但相對的節目內容較為鬆散不嚴謹，多數是以娛樂取向佐以簡短的生活資訊、時事話題等等。

圖4-15：客家電台節目類別比例

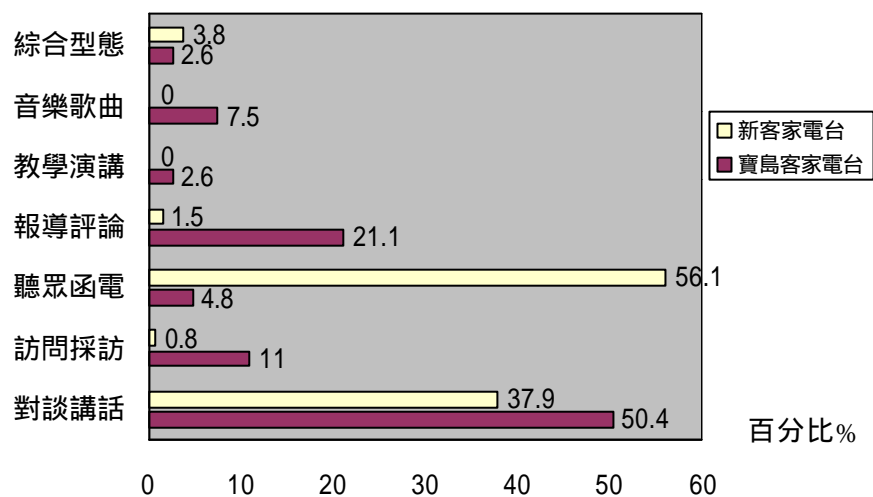


（二）節目型態

寶島客家電台的節目多為義工主持，最常使用的節目型態為對談講話，且以單人主持較多。另外，重視改革言論的寶島客家電台有相當比例的新聞評論節目，因此報導評論型態的節目也佔有 21.1%。電台整體的節目型態表現，雖然部份節目有開放 call-in 讓聽眾表示意見，但以比例來看，仍是以主持人對聽眾宣講節目內容為主。

新客家電台重視與聽眾的互動與服務，因此節目型態以「聽眾函電」所佔比例最高，達到 56.1%，聽眾較少 call-in 的時段（如清晨或深夜）則以對談講話的節目型態為主。整體來看新客家電台的節目多以聽眾為出發，展現了聽眾高度參與的節目型態。

圖4-16：客家電台節目型態比例

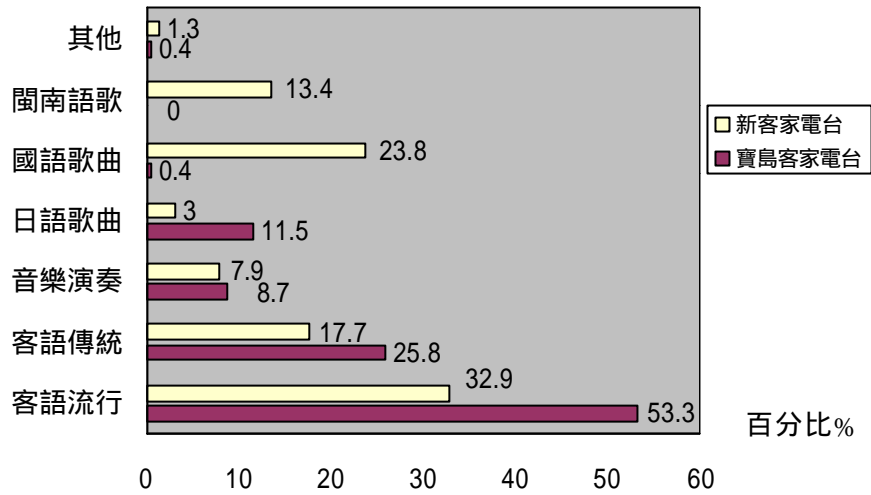


（三）音樂使用

寶島客家電台在音樂使用上，播出了大量的客語歌曲，客語流行與傳統歌曲的合計比例達 79.1%，提供了客家歌謠難得的發表空間，而電台同時也義賣客家 CD 卡帶，致力於推廣客家音樂。在大力推廣客家音樂的同時，國語與閩南語歌曲則幾乎不被播放，顯示寶島客家電台貫徹客家發聲的組織文化。特別的是懷舊的日語歌曲佔有一定的播放比例 11.5%，反映了電台年長聽眾的喜好。

新客家電台的音樂使用則較具彈性，除了客家歌曲外，其他語言的歌曲播放比例皆比寶島客家電台為高。由於新客家電台許多歌曲都是由聽眾點播，也可由此看出客家聽眾的音樂偏好，未必是單一以客家歌曲為主。

圖4-17：客家電台音樂使用比例

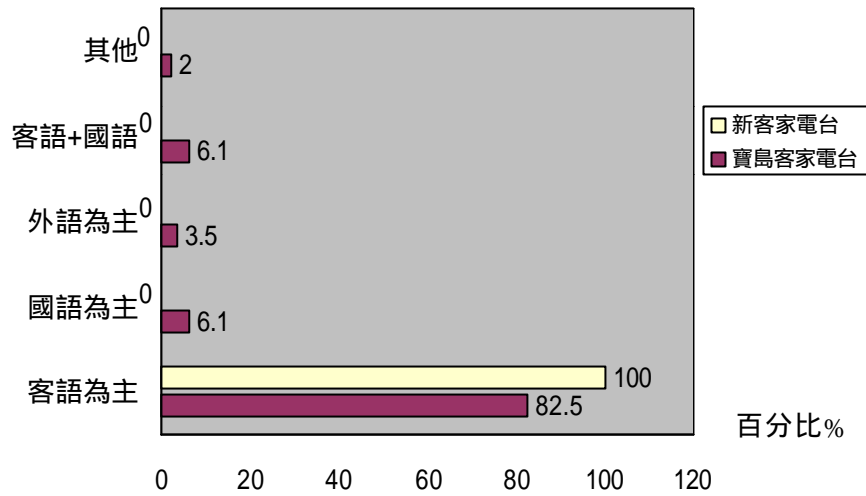


(四) 語言使用

兩個案都以客語使用為主，新客家電台由於節目完全採用內製，加上對主持人的要求，節目的語言使用幾乎全為客語。

寶島客家電台因經營壓力出售部份時段，因此出現使用國語，以及英語教學的節目，另外部份主持人因客語能力較差，而採用客語搭配國語的方式主持節目。

圖4-18：客家電台語言使用比例



(五) 新聞

在電台規模有限，資源不足的情況下，受訪的客家電台都未設置新聞部，也很少自行採訪新聞。新客家電台除了周日的「阿平哥開講」為新聞評論性節目外，其他時段並未設置專門的新聞節目或新聞播報的時間，而是以主持人在節目中以「說新聞」的方式，輕鬆的聊聊時事話題，訊息來源則是取自其他媒體的報導。

寶島客家電台也沒有專設的新聞製播人員，但每日有聯播半小時的民視客語新聞。另外寶島客家電台重視新聞評論，有三個帶狀節目為政治性的新聞評論節目，反應出電台的政治立場。

二、節目編排

以節目編排的重要原則：配合聽眾作息、形成收聽習慣、控制聽眾流動等原則來看，兩研究個案的節目編排有顯著差別。

新客家電台全天的節目同質性很高，不同時段除了主持人不同外，節目內容並沒有太大的差別，始終以一貫輕鬆活潑的調性來進行，可以吸引喜愛這種節目風格的聽眾持續收聽，避免聽眾因為節目之間落差太大的轉台。此外，新客家電台的主持陣容穩定，且擅於與聽眾營造熟識親切的互動，使聽眾對節目、對主持人有較高的忠誠度。

寶島客家電台因為外製節目之間屬性落差太大（比如英語教學節目），影響聽眾持續收聽的意願；義務工作的主持人人數眾多、變動頻繁，也不利於聽眾收聽習慣的養成。

三、節目品質

新客家電台由於主持人經驗較豐富，與聽眾互動密切頻繁，節目呈現上較為生動活潑，趣味性也較高，但缺點在於節目內容流於浮面，深度不足，而且節目中帶產品，也有節目廣告化的疑慮。

寶島客家主持人以義工為主，整體素質不一，有些節目製作精緻豐富，但有部份節目因主持人為非專業的廣播人員，經驗與熟練度不足也影響到節目品質，同時有部份節目照本宣科，整體感覺較為沈悶單調。由於電台對義務主持人較不具約束力，且流動量大，增加電台在節目品質管制上的困難。

參、行銷推廣

行銷推廣是維持電台營運重要的一環。對公益屬性的寶島客家電台而言，行銷是為了引進外部資源（包括金錢與人力等），維持電台營運，並促成建台的使命；而對商業取向的新客家電台來說，行銷則是為了開拓聽眾市場以獲取利潤。

一、寶島客家電台

寶島客家電台的收入來源，包括了外製節目的時段費、聽眾捐款、客家出版品及相關商品的販售所得，以及舉辦活動所申請的經費補助及活動所得，幾乎無法由插播廣告業務得到收入。對公益性的寶島客家電台來說，訴求聽眾捐款是最理想的收入來源，然而當實際捐款情況不如預期時，引入部份商業性外製節目是電台採行的折衷作法，然而外製節目的屬性未必符合電台設立的宗旨，這種在理想與現實之間無法兼顧的矛盾，是寶島客家電台所面對的無奈。

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（註：「投資天地」，為外製節目）一開始我就反對，為什麼？因為沒講客家話……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！（寶島客家，姜慧婷）

由於經費有限，寶島客家電台很少利用其他大眾傳播媒體或廣告媒體來促銷電台，而以參與或舉辦客家文化活動，或聯誼性質活動為最主要的行銷方式，而舉辦活動也是電台重要的收入來源之一。

以寶島客家電台期望以客語播音達到文化維護與傳承的目標來看，電台資源不足，無法致力於節目品質的提升來吸引觀眾，反而需犧牲部份時段來獲取生存所需的收入，雖然電台同時致力於文教與聯誼活動的舉辦，以開拓其他的收入來源，但畢竟沒有善用廣播媒體的傳播力量，活動舉辦與電台節目內容之間沒有適當的整合，無法發揮綜效擴大傳播效益，至為可惜。

二、新客家電台

新客家電台以商業模式經營，主要訴求對象為中年以上，有使用客家母語習慣的聽眾，以職業類別來說，似乎以家庭主婦與勞工階級為主。由於電台使用的客家話播音本身並非強勢語言，甚至連客家年輕一輩都未必熟練，新客家電台很難得到訴求廣泛大眾的廣告主青睞，因此以電台直接販售產品的營利方式為主。

雖然受訪者強調，電台節目帶產品不是以叫賣的方式，而是較為精緻且注重品質的，然而從實際節目監聽的結果來看，新客家電台主要時段的節目，還是以維持「聽眾／消費者優先」的原則，塑造一個聽眾可以自由回饋的節目氛圍，並利用聽眾對節目與主持人的信賴來販售產品。儘管整體節目氣氛非常活絡，電台也由此得到穩定的獲利，但是這樣的經營模式其實是一個封閉的系統，無法接受這種節目風格的客家民眾，不可能因為使用母語等族群意識成為電台的聽眾；講究廣告效果的廣告主，也會因為新客家電台全力吹捧電台自營商品等不利的廣告環境而打退鼓，其結果就是新客家電台無法開拓聽眾規模與廣告市場，必需更深耕於既有聽眾，也就更深化了這種鄉土性的，近於「賣藥電台」的經營模式。

而在電台推廣方面，除了利用自身頻道進行自我宣傳外，新客家電台採用了少量的廣告媒體來進行頻道的宣傳，包括公車的車廂廣告，以及交通要道的牆面廣告，以吸引潛在聽眾的收聽。至於與聽眾面對面的活動，則是利用人際傳播的影響力，藉由對電台活動的參與，強化既有聽眾的向心力，以及培養潛在聽眾的認同感。與寶島客家電台舉辦活動，兼具募款、爭取經費、造勢、傳播文化等多種功能相比，新客家電台的活動功能較為單純，仍是以吸引聽眾為主。