

第五章 結論與建議

本研究針對台灣地區客語廣播電台之經營管理進行研究，透過文獻探討、深度訪談，以及節目內容分析等方法，來對客家電台的經營環境進行瞭解，並透過雙個案分析比較的方式，對客家電台的經營策略描述分析。本章將對研究結果進行綜合性的結論，並分別對研究個案、主管機關，以及後續研究提出建議。

第一節 研究結論

客語廣播在台灣有超過五十年以上的歷史，歷經語言政策對客家母語的壓制封鎖，及其後頻道開放的百花齊放，客語廣播的發展演進可說是由壓抑到開放，從零星分布的客語節目，發展成現在專門頻道的客家電台

壹、客家電台的經營環境

綜合本研究對客語廣播環境的探討，認為現在的客家電台所面對的經營環境，有以下幾點特色：

一、客家意識抬頭，製造客語傳播有利環境。

十餘年來的客家發聲運動，漸漸凝聚客家族群的向心力與強化自尊心，客家意識逐漸抬頭，中央政府專責的部會行政院客委會成立之後，對客家社區的文化活動發揮更多協助、甚至帶領的功能。這樣的社會氛圍有利於客家電台的經營，客家聽眾收聽客家電台，多少帶有族群的情感，事實上，無論商業或是非商業的客家電台，都常常以「認同客家、支持客家」等族群訴求，來爭取聽眾的認同。

二、客家電台的聽眾群年紀較長、忠誠度高。

客語廣播由於是小眾市場，一般客家電台財力有限，幾乎無法進行大規模的聽眾調查，對於客語廣播聽眾的了解，僅能依靠相關學術研究及客家電台實際的接觸經驗來分析。在文獻探討及客家電台的訪談中發現，由於年輕一代的客語能力普遍低落，客家電台的主要聽眾群幾乎都在中年以上，尤其以退休老人的忠誠度最高，因為這些客家長輩可能不熟悉國語及閩南語，客家電台的出現滿足了他們的母語傳播需求。

三、客家電台面臨激烈的市場競爭。

新設立的客家電台，除了調幅的中廣客家頻道之外，其餘皆為中小功率的地區型電台，大部份都是當地市場內唯一的客家電台（苗栗地區除外），在客家族群的聽眾市場中，可說是獨佔而毫無競爭。然而客家人並非一定要收聽客家電台，尤其客家青年的客語能力相對較差，客家意識也不如長輩們強烈，都是收聽客語廣播意願低落的原因，加上客家電台為鞏固基本聽眾群，節目設計仍是以年長聽眾的需求為主，更使客家青年對客語廣播卻步，轉向其他主流語言的廣播媒體。

此外，前述的客家意識抬頭，帶動客語傳播的發展，除了廣播媒體，電視媒體的發展也不容忽視。部份電視台有播出客語新聞的時段，公共電視亦時常推出針對客家族群製作的節目，尤其 2003 年客家電視台開播，為全天播出客語的專屬電視頻道，對客家電台形成另一種傳媒形式的競爭。如何在競爭之中突顯廣播的特長，維持客家電台的優勢，是必需面對的重要課題。

四、客語廣播不受廣告商青睞，客家電台需以其他營收來維持營運。

客家話不是主流語言，客家電台是小眾傳播，對於要求廣告效果，訴求最大多數閱聽人的廣告主而言，客家電台不是優先的選擇，受訪電台也表示引進廣告業務難度較高，經營廣告插播業務的態度非常消極，電台內部也未設專職的業務人員。

非商業性的寶島客家電台，以舉辦活動爭取經費補助的方式，來彌補捐款和廣告收入的不足，並藉以維持公益的屬性。然而仰賴政府經費補助，固然使電台得以維持公益型態，不向商業力量傾斜，但是否反而會使電台受到政治力量的影響，成為政府的傳聲筒？值得電台經營階層及關心電台發展的鄉親加以重視。

商業性的新客家電台，則以直接向聽眾販賣產品的方式來獲利，使電台節目帶有濃厚的商業氣息，過度商業化的節目取向，是否會損及聽眾權益也值得關切。

五、客語廣播人才不足，節目品質難以提升。

由於長期的廣電發展忽略母語，屬於弱勢語言的客語廣播沒有發展機會，無法培養出足夠的母語傳播人才。電台開放初期人才需求增加，許多未經傳播專業訓練的人選，或許因熱忱，或許因為客語流利，直接站上第一線的廣播節目製播，造成客語節目數量雖然增加，客家節目的品質卻未盡理想，帶給人們客語節目品質不佳的印象，影響客家人的收聽意願。客語主播蔡秀玲即以其對客語廣播的觀察提出批評：

很多客語廣播節目的主持人，只是把生活中的日常的「閒話家常」，不經修飾、沒有深度、毫無組織、赤裸裸的就「放大」出來，「強迫」我們這些客家文化的支持者、擁護者接收，這對我們聽眾來說是不公平的！（蔡秀玲，1999:49）

受訪的客家電台都表示，人才不足是電台經營的一大課題，多經由自行開設廣播人才培訓班，或是電台內部訓練等方式，來逐步培養符合電台需求的製播人才。

寶島客家電台的主持人是不支薪的義工，雖然為電台節省下龐大的開銷，但也造成電台節目水準良莠不齊，主持人出缺勤狀況不易掌握，變動頻繁等結果，無法落實節目品質的控管。新客家電台的主持人多半經驗較為豐富，與聽眾的互動自然親切，然而節目廣告化的情形也讓節目輕鬆有餘、深度不足。另外新客家電台有鑑於熟練的客語主持人養成不易，會以內規來防止主持人跳槽或跨台，減少主持人流動的情形。

以近來的客語傳播發展來看，尤其是客家電視台成立以後，客語廣電人才的培育與發展，可說是以電視媒體為主，同時也有重北輕南的情況，南部地區客家聚落分散，聽眾群不足更不利於客語廣播發展，廣電人才的養成較為困難。

貳、客家電台的經營策略

本研究的雙個案，一為非商業電台，一為商業電台，在經營策略上有不同的特徵：

一、寶島客家電台：非商業電台的產品導向

寶島客家電台在創台初期，由於傳承客家母語、發揚客家文化等訴求獲得客家鄉親廣泛認同，募得了四千多萬的設台基金，以財團法人的非商業電台形式經營。設台時期的激情過後，聽眾捐款數量減少，電台的經營發生困難，因而開源節流以求生存。

- (一) 組織結構方面：設台時組織結構龐大，但經歷初期嚴重虧損後，現在人事結構較為精簡，有八名全職員工，節目主持人則多為不支薪的義工，為電台省下人事成本。
- (二) 節目呈現方面：寶島客家電台的非營利取向，賦予電台經營較高的道德使命，雖然為求生存出售了部份節目時段，經營階層仍致力於保留最大程度的自製節目，同時普遍認為電台是一個鼓吹理念、傳播文化的工具，因而在節目設計上，可見到寶島客家電台試圖達成文化目標的努力，如較高比例的教育文化、公共服務節目，大量使用客語播音與客家歌謠等，甚至在節目內容之外，也經常舉辦教育性與文化性活動等，可說電台是以設台理念為基本，生產出符合電台理念的產品(節目與活動)，期望以此為聽眾帶來潛移默化的影響，進而促始客家文化的復興，是以產品為導向的策略。
- (三) 行銷推廣方面：寶島客家電台最主要的行銷活動即為舉辦活動，不論是文化性質或是聯誼性質的活動，都融合推廣理念、凝聚聽眾、爭取經費及募款等多種目的，是電台重要業務項目與收入來源。受限於經費與人力，在其他的行銷工具上則幾乎沒有使用。
- (四) 經費來源方面：寶島客家電台有部份經費來自出售時段的廣告收入，以及販售客家相關產品等經費來源，聽眾捐款所佔比例偏低，大約是10%。比較特別的是舉辦活動有時也可為電台收入有所助益，因有來自政府的經費補助。寶島客家電台為維持公益屬性，在經費來源上儘量避免商業力量的介入，但仍然因生存困難而出售少部份時段；同時，聽眾捐款不足，也使電台轉向尋求政府補助，無論是在節目製播或活動舉辦上，都可見到政府經費的支持，然而這種避免商業介入而就政府支持的作法，是否會造成另一種政治力的影響，值得關切。

二、新客家電台：商業電台的市場導向

新客家電台雖然也強調振興客家文化，但是商業電台的定位仍然以營利為目的，尤其新客家電台採用直接販售產品給聽眾的獲利模式，聽眾等於電台的消費者，使新客家電台特別注意對聽眾的服務。

- (一) 組織結構方面：新客家電台人事精簡，全職員工僅七人，並有二十多名約聘主持人，特色是電台全員皆負有銷售的任務，注重業務能力。
- (二) 節目呈現方面：以綜合類型的節目為主，節目類別單一化，並開放大量叩應。以節目內容來說，完全讓聽眾自由回饋，注意聽眾與主持人關係的培養，並且依照聽眾的要求來安排節目內容，種種「以客為尊」的作法，突顯電台以鞏固聽眾、促成消費為考量的市場導向經營策略。
- (三) 行銷推廣方面：使用部份的外部媒體進行推廣，如公車廣告或戶外廣告等，另外也舉辦聽友的聯誼活動，強化聽眾對電台的向心力。客家文化活動方面舉辦的頻率不如聯誼活動高。
- (四) 經費來源方面：電台產品銷售是最主要的收入來源，插播廣告等其他業務收入比例較低，顯示新客家電台在經營插播廣告業務上較為困難，對產品銷售收入較為依賴。

三、橫向發展與縱向發展

客家電台既有的聽眾群都是以中高年齡的客家鄉親為主，對於電台的未來發展策略，可以從橫向與縱向發展兩個面向來看。橫向發展是指維持既有的聽眾族群，但擴大播音範圍使更多相同族群的聽眾來收聽；縱向發展則是指在相同的市場範圍內，除了既有的聽眾群外，還開發不同區隔的聽眾族群。

以寶島客家電台而言，未來的發展計劃主要是寄希望於政府機構，期盼能成立全國性的客家廣播網，以串連全國各地的客家鄉親，擴大客語公益廣播的聲勢與影響範圍，是以橫向思考的方式爭取擴大聽眾規模。對於能否縱向地將聽眾群向下發展，吸引下一代的客家聽眾？寶島客家電台卻表示悲觀，認為「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」，只能以「客家長輩發揮家庭中的影響力」等方式，來教導子孫後輩認同客家，有客家心。

然而本研究卻認為，客家文化出現斷層，固然使現在的客家青年較難接受客家母語廣播，但從另一個角度思考，客家青年是否真的不需要母語廣播？還是現有的母語廣播無法滿足他們的需求？寶島客家電台有沒有提供符合他們需求的節目呢？客家電台聽眾高齡化是經營上的隱憂，本研究認為客家電台該提早因應，更為積極的去經營年輕聽眾的市場，至少應該要作好準備，否則就如張明宏董事所言：「沒有傳承就沒有意義」。

新客家電台的未來發展計劃，包括改善播音品質、擴大播音範圍，以及加強節目水準等方面，基本上也是以橫向發展的策略為主，但同時也試圖拓寬聽眾的年齡層，比如在星期日的節目時段安排青少年的客語主持人，增加對年輕聽眾的吸引力，以及考慮開發深夜時段使用不同語系的節目等等，在縱向發展上使用了循序漸近，逐步嘗試的策略。

第二節 研究建議與限制

綜合本研究之發現與結論，以下將分別對本研究之雙個案、政府主管機關，以及後續的相關研究提出建議，並提出研究的限制。

壹、對研究個案的建議

對於雙個案「寶島客家電台」與「新客家電台」，本研究分別有以下建議 -

一、對寶島客家電台的建議

在我國商業體制為主的廣播環境中，寶島客家電台堅持非營利屬性，為客家族群權益發聲的理念，實在珍貴難得，然而公益電台如何在激烈競爭的市場中求生存，進而爭取更多聽眾的認同、增加媒體的影響力，本研究認為有以下作法可以參考：

- (一) 加強聽眾研究：電台對聽眾的了解多半來自聽眾的主動回饋，以及活動現場的親身接觸。然而這些都是電台的既有聽眾，對於有可能收聽卻未收聽的潛在聽眾，電台應加強對這些族群的認識，尤其是視為傳承之所需的客家青年聽眾，不能只是感嘆年輕人沒有意願，而應更積極去研究這個族群，推出符合他們興趣喜好又具有文化特色的節目，來吸引他們的收聽。
- (二) 強化節目品質：寶島客家電台受限於經費，無法發給主持人薪酬，導致電台節目變動頻繁，聽眾收聽習慣無法養成，長久以來將形成惡性循環。本研究認為節目是電台提供給大眾最重要的服務，節目品質應該予以確保，短期內可考慮投入適量經費培植重點節目，以優良節目為電台逐步引入更多資源，成為改善節目品質的火車頭。對於其他義務主持人所負責的節目，則應加強輔導與協助。
- (三) 活動與節目可加強結合：電台目前舉辦的文藝或聯誼性質活動，通常是以插播廣告的方式在頻道中宣傳，本研究以為活動可以更活潑的方式與電台節目結合，比如主辦者訪問、call-in 贈獎、聽

眾遊戲等方式，達到宣傳活動的目的，豐富節目內容，也增進聽眾和電台的互動。

- (四) 增加與外界的合作：其他媒體與社會組織，都是客家電台可以考慮合作的對象，包括節目合作、廣告交換，或是活動宣傳等，透過互惠合作的方式為電台引入更多資源，同時也把客家電台行銷出去。

二、對新客家電台的建議

新客家電台立足於客家人口密度較高的桃園新竹地區，本身有較優良的市場條件，也是客語廣播商業模式經營的樣板，對於新客家電台，本研究的建議如下：

- (一) 擴大收聽層面：新客家電台的播音範圍內有近百萬的客家人口，但由於電台節目取向上的限制，使電台實際收聽群僅限於中老年以上的主婦與勞工階級。本研究認為，此一收聽族群與其他的潛在客家聽眾並非徑渭分明，應可尋找其中的共同點，以此來製作吸引更多聽眾的節目，擴大收聽的層面。
- (二) 注重聽眾調查：如同上述，注重聽眾調查以對聽眾結構有所了解，對於以市場取向為主的新客家電台來說，可以為聽眾提供更好的服務。
- (三) 增加收聽通路：受訪者曾提及桃園地區部份公車司機，會在車上收聽新客家電台的廣播，雖然是無心插柳的結果，卻也成為電台的活動宣傳。本研究認為桃園地區部份鄉鎮客家人口密度較高，若能爭取在公共場合（如：廟埕、市場、活動中心等）播放電台廣播，對於提升能見度必有助益。

貳、對主管機關的建議

對於廣播主管機關的交通部、新聞局，以及客家事務的主管機關行政院客委會等，本研究提出以下幾點建議：

- 一、加強對客家電台輔導：除了桃園地區的新客家電台之外，其他地區的客家電台立足條件普遍不佳，市場規模過小，勢必面臨生存困難。主管機關應研擬相關辦法，協助這些少數族群電台，不能任其自生自滅，或因

經營困難而改弦易轍，放棄對客家族群的服務，如此不但違背當初開放頻道的原意，對於少數族群的傳播權益也造成傷害。

近年來政府機構對客家電台的協助措施，多數在於節目製播或活動舉辦上的經費補助，對於財務狀況捉襟見肘的客家電台來說，卻實大有助益，然而這樣實質財務上的支援，是否會影響客家電台的獨立經營，不得不向政府機構的立場傾斜？這是政府在扶植少數族群媒體時應該深思的課題，對客家電台的經營應避免過度介入，而在財務支持之外，如何健全少數族群媒體的經營環境，包括人才培育、資源交流等，也是政府可以思考的協助方式。

- 二、改善收聽品質：許多新電台都面臨與對岸廣播同頻的困擾，造成收聽品質不佳，影響對聽眾服務，政府機關應協助其排除阻礙，確保電台的訊號品質。另外，地下電台的猖獗威脅合法業者的生存，政府應展現公權力加強取締，給予業者公平的經營環境。
- 三、促成客家電台的資源共享：客語廣播人才缺乏，尤其中小功率的客家電台，節目製播資源有限，政府應可居間協調，讓客家廣播與電視媒體打破彼此之間的藩籬，促成客語廣播節目資源的共享，發揮最大的效益。此外，協助民間培育客語廣電人才，也是客家電台對政府的期望之一。

參、對後續研究的建議

本研究受研究資源與研究方法的限制，對於客家電台的研究勢必無法顧及各個面向的周全，對於後續研究，本研究提供以下建議：

- 一、加強對其他客家電台的研究：本研究採用雙個案的研究方法，對於未被選為個案的其他客家電台，缺乏描述與分析。尤其目前台灣的客家電台經營的立足點各異，有的為全國性調幅頻道，有的是同一市場中有多個客家電台的同業競爭（如苗栗地區），有的則是同時服務兩個以上族群的電台，這些客家電台的經營策略與經驗，值得後續研究進行探討。
- 二、對閱聽人的研究：本研究以客家電台的經營管理為出發，並未對客家閱聽眾對客家電台的使用經驗多做描述，以閱聽人取向為出發的客語傳播研究，是未來值得發展的研究方向。

肆、 研究限制

一、 研究資源的限制

針對少數族群而設立的電台，在我國電波開放之後才開始出現，之前相關的研究文獻較為稀少，尤其針對族群電台的經營管理文獻更為缺乏，本研究以一般廣播電台的經營管理架構來進行探討，同時輔以非營利機構的管理概念，在應用上或許未臻完備。

二、 研究方法的限制

由於資源及人力的限制，本研究僅能對兩家客家電台進行個案研究，其他未能分析的客家電台，有的為調幅頻道播音範圍較廣，有的是並用客語及其他語言，有的是市場內有多家族群電台互相競爭(如苗栗地區)，在本身立足條件上皆有所差異，造成本研究結果的外推性受到限制。另外，在節目分析上面，由於是以立意採樣，且節目抽樣數量不足，也可能造成節目內容分析的結果有些許誤差。

三、 研究者的限制

本研究採用的研究工具是深度訪談，以及節目內容分析。在深度訪談方面，研究者盡量以客觀的態度進行訪談，但在資料呈現上難免有研究者主觀判斷存在。在節目內容分析上面，由於通曉客語的編碼員難以徵求，本研究只有一名編碼員進行節目內容的分析檢定，雖然節目內容分析旨在搜集節目呈現的相關資料，以了解電台的節目製作情況，但仍難免影響到內容分析的信度水準。