

從巨觀層次剖析「公共價值評量體系」的品牌行銷意涵

李政忠*

《摘要》

由公共電視台與公共化之後的華視共同組成的公廣集團，於2006年7月正式揭牌成立；2007年元旦，原住民族電視台、客家電視台、以及宏觀電視台也正式成為公廣集團成員。同年，公視基金會委託外界機構對集團頻道進行「公共價值評量體系」之評估調查，作為集團成立之後首次進行的績效評量。

本文試圖在評量結果所提供的「問責」(accountability)參考價值之外，進一步結合公共價值與品牌價值的概念，從品牌行銷的角度切入，探討這份公共價值評量體系對於公廣集團經營管理的策略意涵，並且提出一些策略決策上的挑戰性與建議。

關鍵詞：公共價值、公共廣電媒體、品牌行銷、問責

* 作者李政忠為國立中正大學傳播學系副教授，e-mail: tellcc@ccu.edu.tw。

壹、動機與問題意識

著眼於媒體的社會責任與文化價值不應任由市場逐利機制的擺佈而犧牲，擴大公共媒體的規模與影響力成為國內傳播學者與社團組織長期戮力追求的目標。在各界文化社會人士與團體的積極推動下，公視與公共化以後的華視於 2006 年 7 月共同組成公廣集團。2007 年元旦，原住民族電視台（原視）、客家電視台（客家台），以及宏觀電視台（宏觀）也正式成為公廣集團成員。

但公廣集團的成立並不表示台灣社會的媒體公民意識或大眾對於媒體應有的公共價值體認，已經發展成熟且落地紮根，也不表示公廣集團的成立會自動發揮預期的成效。事實上，台灣公廣集團成立的時間點適逢一個充滿挑戰、市場變動劇烈的數位科技匯流與媒體跨國競爭的媒體全球化年代，不論是民營媒體業者或是公共媒體組織，都面臨閱聽眾注意力大幅遭逢稀釋的窘境。另一方面，產業時空環境的改變也間接讓公共媒體與民營業者之間的角色與界線漸趨模糊。以美國為例，以往公共電視最為大眾喜愛的文化、教育、兒少優質節目內容，已經成為許多有線電視頻道的主要訴求，這些利基頻道（niche channels）的出現漸漸稀釋了公共電視 PBS 原有的品牌資產（Chan-Olmsted & Kim, 2002）。另外，許多國家的公共電視為了擺脫公共媒體過度菁英品味的刻板印象，也開始強調以閱聽人偏好為導向的節目製作理念。甚至為了爭取更多閱聽眾的關注以及經費挹注，許多公共媒體也積極將觸角延伸至新媒體與商業市場，投入相當多的軟硬體資源。公共媒體之於民營媒體的對位關係儼然已從提供另類選擇的互補角色轉而成為相互競爭閱聽眾與資源的對象（Collins, 2003）。

一、公共價值評量體系

在這種情況下，公共媒體的角色定位以及背後支撐其存在之必要性的公共價值（public value）逐漸受到民營媒體的群起批評質詰；不少傳播學者也開始對公共價值的定義、公共媒體的特殊屬性、服務對象的定義、以及經營治理模式的適切性等議題進行論述與批判（Wegg-Prosser, 2001; Collins, 2003; Hoynes, 2003; Coppens & Saeyns, 2006）。因應外界不斷提高分貝的批評聲浪，許多公共媒體組織機構紛紛進行專案研究，重新審視以往被奉為圭臬的公共價值內涵以及相對應的具體作法，試圖建構出一套能夠符合數位媒體產業環境特性的定義與衡量標準。一方面以更具前

瞻性的價值典範來說服與拓展社會大眾對於公共服務媒體的認知，另一方面也希望藉由這些衡量指標的建構與評鑑，透過更具體的「問責」（accountability）機制，讓社會大眾對公共媒體的執行績效與治理運作模式進行更有效的監督，落實「取之於公眾、用之於公眾、由公眾所治理」的核心精神。

國內公視基金會於 2006 年組成專案小組，參考各國作法與國內專家學者意見，研議出一套符合台灣情境脈絡的「公共價值評量體系」。經數次會議討論與確認後，共歸納出五個主要構面，包括觸達、品質、影響力、公共服務、以及財務與事業營運效率，涵蓋的衡量指標總共達 25 項，同時參酌各頻道的屬性差異，給予各項構面與指標不同的權重配分（參考表一）。公視基金會並且於 2007 年初委託外界依據這份評量體系，對各成員頻道進行民國九十六年上半年度的績效評估調查，主要受評對象為華視、公視、客家台、原視（公共電視基金會，2007）。

這項評量體系的建構與實施是集團成立之後，首次採用一套共同的評鑑標準，以整個公廣集團為評量主體所做的績效評估調查。就歷史價值而言，它代表了公廣集團推展演進過程中一個相當重要的里程碑。此外，評量體系同時納入私人企業組織慣用的營運管理效率的相關指標，不僅追隨公共服務媒體治理的國際趨勢（Born, 2003; Picard, 2003; Coppens & Saeys, 2006），評量的內涵與結果也對於以往公共媒體內部運作的既定常規提供了一些「另類」的參考面向。

表一：公廣集團「公共價值評量體系」衡量構面、指標與權重配分

構面	指標名稱	公視		華視		客家台		原視	
		指標配分(%)	構面總配分(%)	指標配分(%)	構面總配分(%)	指標配分(%)	構面總配分(%)	指標配分(%)	構面總配分(%)
觸達	收視率	30	70 (14%)	60	120 (24%)	10	60 (12%)	10	60 (12%)
	觸達率	10		20		30		10	
	收看時數	15		30		10		20	
	新平台觸達率	15		10		10		20	
品質	節目品質	20	110 (22%)	30	100 (20%)	20	100 (20%)	20	100 (20%)
	節目喜愛程度	20		30		20		20	
	多元	10		10		10		10	
	創新	25		10		20		10	
	深度、有意義	15		10		20		20	
	節目之公正性	20		10		10		20	
影響力	型塑公民社會	25	110 (22%)	20	80 (16%)	15	100 (20%)	20	100 (20%)
	發揮社會影響力	25		20		30		20	
	信任度	25		10		20		30	
	需要度	25		10		25		20	
	國際露出	10		20		10		10	
公共服務	資源分享、服務公民	25	120 (24%)	10	80 (16%)	30	160 (32%)	30	160 (32%)
	提昇產業環境	10		10		10		10	
	收視普及	25		20		10		10	
	數位發展	25		20		10		10	
	提昇多元族群傳播權	20		10		50		50	
	發揚族群語言與文化	15		10		50		50	
財務與事業營運效率	運作透明化	10	90 (18%)	20	120 (24%)	30	80 (16%)	20	80 (16%)
	有效運用並開發資源	50		50		10		20	
	人力資源活化與專業技能提昇	15		30		20		20	
	提昇公平合理的勞動條件	15		30		20		20	

註：各頻道「構面總配分」一欄刮號內之百分比數字是該構面在頻道總分（均為 500 分）所佔的比例，因此代表的是不同頻道對於該項構面以及所屬各項指標所附與的重要性。

資料來源：公共電視基金會，2007。

二、公共價值之實踐與品牌價值之表彰

筆者認為，公共價值評量體系的核心精神除了提供績效評估標準的問責機制之外，也應包含更具開創性、前瞻性的管理策略價值。前任公視基金會董事長陳春山與總經理胡元輝在多次場合中一再期許公廣集團未來能夠成為國內的「標竿媒體」，建立一個表彰台灣的「國際品牌」，發揮公共媒體組織應有的公共價值與社會影響力。公共媒體做為一個落實公民傳播基本權利與媒體公共價值的有形專業組織，其績效表現代表一個公民社會的成熟度。公共價值及理念之彰顯與否，將直接反映在社會大眾對於公共媒體的認可與支持，而大眾的認同與支持也相當程度代表了公共媒體的品牌價值與品牌資產。公共媒體所追求的公共價值正可以看成是公廣集團所欲建構的品牌形象；基於此，一套完善的評估架構對於表彰公廣集團的「品牌」價值，應該具有重要的經營管理策略意涵。

近十幾年來，品牌的概念已經成為媒體經營的一個重要策略趨勢（McDowell, 2006）。許多文獻指出，欲建立成功的品牌形象，首要條件是必須先在組織內部凝聚共識之後才得以向外傳達一致的訊息，獲得社會大眾的認同（Kotler, 1972; Edwards & Day, 2005）。但不可諱言，現階段的公廣集團在內部整合以及爭取社會大眾認同上，距離目標仍有一段相當大的差距。公廣集團的成立是透過不同頻道「集結」而來，不僅原本各頻道成立的歷史背景、運作模式與組織文化差異甚大，加上法源依據以及經費的來源分屬不同管道與模式，先天上即存有許多制度面與結構性的限制。對一般社會大眾而言，即便排除「誤解」的可能性，恐怕多數人對於公廣集團的成立尚未有清楚的瞭解，更遑論有深刻的印象。

傳播經營管理學者關尚仁在公共電視台成立之初，曾針對公視的行銷策略提出一些建議，認為一個公共媒體要在民眾心中建立良好的品牌形象，除了倚賴觀眾對於節目製播的主觀認知定位之外，更需要高層主管的支持，在策略規劃與組織設計上透過組織整體由上而下的方式，建立適切的發展策略（關尚仁、鄭如雯，1998）。

公共價值的建構與公廣集團的品牌表彰實為一體兩面，因此本文試圖將二者結合，採用巨觀視角（macroscopic view），從品牌行銷（branding）的角度切入來檢視公共價值評量體系，探討其中的各項構面與指標對於公廣集團品牌行銷所蘊含的管理意涵與潛在影響性，並且提出一些策略決策上的建議。

貳、行銷內涵與策略思維的轉變

一、從節目行銷到公司品牌行銷

以往傳統廣電媒體提及行銷策略，多半使用 promotion（促銷）或 marketing（行銷）二個名詞；實務作法上多半關注於：（一）透過節目相關資訊的提供來強化閱聽人的注意力與記憶，進而提高收看節目的機率；或是（二）制定一套吸引廣告商與贊助者的行銷宣傳活動（Eastman, Ferguson, & Klein, 1999; Eastman, 2000）。這些傳統的行銷概念仍是媒體業者最熟悉與強調的策略思維，不論在商業媒體或公共媒體都相當常見。在媒體逐漸集團化、寬頻服務逐漸普及、業者間策略聯盟日趨頻繁的推波助瀾下，以跨市場（cross-market）、跨頻道（cross-channel）與跨平台（cross-platform）等方式來擴大行銷管道進而增加閱聽眾接觸行銷資訊機率的作法，已經成爲一種相當普遍的行銷邏輯。

雖然背後驅動這些策略的主要動機是增加閱聽眾人數或降低成本以提升營利績效，但對公共媒體而言，行銷面的拓展也應具有擴大社會影響層面的意涵。一份 BBC 行銷作法的研究報告結果指出，跨頻道行銷的成效具有三個重要價值（Spectrum, 2005）。第一個價值在於建立知悉度（building awareness），透過各種行銷訊息管道，除了讓大眾對於 BBC 的節目與服務有所知悉瞭解，進而產生一種心靈分享（mindshare）以及認可（credit）。第二個價值是引導使用者（guiding users），透過更有系統的行銷規劃來降低閱聽大眾的搜尋成本。第三個價值是強化影響力（driving impact），藉由提高節目與服務的觸達率與使用頻率，擴大媒體公共價值的社會影響範圍。

該研究報告指出，行銷內容的規劃可以是針對特殊族群或 節目內容、或公共服務，也可以藉由整合不同頻道或是平台的訊息傳遞方式，建立廣泛的公共意識、國家意識、甚至與全球接軌。同時，透過一些新式平台的推廣行銷（例如數位電視、數位廣播、數位互動服務等），也讓閱聽眾同時接收到相關數位發展的訊息，提昇大眾的新媒體資訊素養。

媒體經濟學者 Picard 將媒體產業的內容產製特性概略區分成單一創作產品（single creation products）以及持續創作產品（continuous creation products）二大類，並陳述個別的經濟與經營管理特性（Picard, 2005）。書籍、電影、音樂創作、電腦遊戲是屬於第一類型的媒介創作，由於每項產品都有其獨特性與獨立性，所以

行銷工作的重點在於提高產品的能見度，吸引潛在閱聽眾的注意力。第二類的媒體服務屬性比較強調內容的整體搭配包裝，通常具有延續性；雜誌、報紙、電視影集、電視頻道等，都屬於這一類別；經營管理上比較強調協調整合，行銷規劃相當重視分析閱聽大眾使用媒體的整體經驗感受，以及如何維持甚至提高後續使用的意願，因此品牌策略之研擬，諸如建立客戶關係、品牌定位、以及部門或是頻道協調整合、甚至是組織架構重整等，均扮演相當關鍵的角色。

品牌行銷另外一個特別受到關注的趨勢是感性元素的運用。許多文獻指出，品牌行銷已經超越商品本身屬於理性層面的功能性訴求，轉而傾向象徵性、感性、符號性、儀式性、社會性（社群性）、個人體驗式，與信仰的認知層次（Keller, 2003; Kim, 2003; Clifton & Simmons, 2004; Fog, Budtz, & Yakaboylu, 2005; Hanlon, 2006）。許多研究文獻與實證資料都指向一個共同結論：一個成功的品牌行銷策略絕對脫離不了感性因素，唯有透過感性元素的運用才能真正與消費者建立起緊密的連結關係。

根據美國行銷學會（American Marketing Association）的定義，品牌指的是一個名字、名稱、記號、符號、設計圖像，或這些元素的共同組合。在競爭產品眾多的市場環境中，消費者可以透過品牌來區分或記憶某項產品或服務，業者也能透過品牌策略運用來傳遞商品的有形無形特質、意義與價值，建立起商品與消費者之間的功能性或情感性連結，進而強化消費者的認同感與忠誠度（McDowell & Batten, 2005）。

品牌經營的相關議題也早已受到傳播學界的關注（McDowell & Batten, 2005; McDowell, 2006），分析探討的對象不僅涵蓋商業媒體（Bellamy & Traudt, 2000; Chan-Olmsted & Kim, 2001; Ha & Chan-Olmsted, 2004; McDowell, 2004; White & Preston, 2005），也有部分將焦點置於公共媒體（Chan-Olmsted & Kim, 2002; McCauley, 2002; Hoynes, 2003; Spectrum, 2005）。例如美國的 CNN、ESPN、MTV、Discovery Channel 等衛星電視頻道，都因為具有相當鮮明的品牌形象而受到研究者關注，甚至包括英國 BBC、日本 NHK、美國 PBS 等公共廣電媒體，也都是經常被討論的案例。許多研究結果都證實成功的品牌策略與業者的競爭優勢具有相當大的正向關連性。

BBC 近幾年來所進行的組織改造便反映出公共媒體對於品牌行銷的重視。2007 年 7 月，BBC 總經理 Mark Thompson 正式對外宣佈大規模組織改造計畫，提出一個以「行銷、傳播與閱聽眾」（Marketing, Communications & Audiences,

MC&A) 為核心部門的同心圓組織價構圖。組織架構改造計畫除了持續強調組織效率、降低人事成本、以及市場導向的經營策略之外，希望能夠透過更有效率的行銷、公關、品牌經營策略，與閱聽人建立起更緊密的「伙伴關係」。行銷在整體組織中的定位可以從 Thompson 對 MC&A 這個部門的角色所做的闡釋看出端倪（參考 BBC 網頁 <http://www.bbc.co.uk/info/>）：

MC&A 部門提供我們瞭解閱聽大眾的見解，而這些見解正是啟動創意對話——告知我們的想法與選擇——以及創意產出所必需的。所以我將 MC&A 視為是一個創意部門，型塑、建立並指引我們未來與閱聽大眾的關係。

這段定義顯示，即便 BBC 具有令世界各國公共媒體稱羨的經費資源與市場佔有率，仍相當重視品牌行銷以及組織與閱聽眾之間關係的維繫。

美國 PBS 在 90 年代因為聯邦政府捐贈的經費日益緊縮，不得不積極開發其他經費來源；另外，以往被視為是 PBS 節目產製強項的文化、教育、兒童節目，逐漸受到有線電視類型頻道（genre channels）諸如 History Channel、Discovery、A&E 等業者的快速侵蝕。在腹背受敵的衝擊下開始積極擬定品牌行銷策略，進行一系列的行銷活動以及策略聯盟，一方面加強品牌的能見度與認同感，將品牌延伸至其他數位媒介平台（例如與 America Online 合作），同時也運用品牌的槓桿效用（brand leverage）來拓展自籌經費管道。品牌行銷訴求策略中最常被引用的一句標語便是：「如果 PBS 不做，誰會做？」（If PBS doesn't do it, who will?），藉由比較感性的訴求來尋求觀眾更大的支持與認同。在組織架構上，PBS 甚至還將原來的公司傳播部門（Corporate Communications）改名為「傳播與品牌管理」（Communications and Brand Management），以利更有效統整內部行銷資源，發揮品牌行銷的最大效能（Avery & Owen, 1999; Chan-Olmsted & Kim, 2002）。

二、品牌行銷的「對外」與「對內」層次

行銷策略大師 Kotler 在一篇論文中從「意識」（consciousness）層面對行銷的概念進行巨觀的論述分析（Kotler, 1972）。根據他的看法，行銷的概念區分為三個意識層次。第一個層次將行銷視為是一種商業活動，行銷策略關注的焦點集中於賣方、買方以及經濟性產品服務三方的市場交換（market transaction）機制。行銷的第二個意識層次與第一層次最大的不同點在於，行銷目標超越單純的買賣雙方經濟資源交換，付費行為並非必要條件。第二層次的行銷規劃著重組織本身與目標客

戶之間的交換互動關係（organization-client transactions）。依據該定義，非營利組織、包括公共媒體所進行的行銷活動應歸屬此類。不過筆者在此特別指出，媒體產業的雙元市場特質以及具有文化社會的公共價值，即使是以營利為導向的商業媒體，也應該同時歸屬於這個層次。換言之，就應然而而言，閱聽眾的消費者與公民的身份雖可分別以不同層次的概念來歸類論述，但在實然面上，這種雙重身份是無法完全切割的。第三層次的行銷意識進一步將行銷規劃的範疇從組織與客戶之間的關係拓展到組織所涉及的各种利益關係人，行銷的目標對象可以是組織的支持贊助者、上下游廠商、內部員工、政府單位、或是一般社會大眾。而行銷規劃所關注的焦點可以是營利性交換活動、非營利性活動、或其他形式的互動模式（例如行動或理念上的支持認同）。

依據 Kotler 的闡述，第一與第二層次的行銷意識強調一個組織團體如何透過策略規劃與執行，將特定訊息與理念傳達給客戶，進而在客戶心中建立起特殊定位，因此在本質上可以概稱為「對外行銷」（outside marketing）。而第三意識層次所指涉的行銷規劃則進一步納入「對內行銷」（inside marketing），關注的層面是如何有效地對內部傳達特定理念、凝聚共識。雖然對內行銷與對外行銷的重要性不分軒輊，甚至前者的執行挑戰性更高，卻經常是被組織管理階層或是品牌行銷策略規劃者所忽略的面向（Avery & Owen, 1999）。

觀諸目前公廣集團所面臨的組織文化與經營理念衝突窘境，不論是對外行銷或是對內行銷都是管理者需要全力以對的挑戰。首先，公共媒體所亟思建構與實踐的公共價值（也就是公共媒體所欲彰顯的品牌），在公民意識與公民文化處處匱乏或遭扭曲的台灣，尚無法有效獲得多數閱聽眾在感性面上的強烈重視與認同，多數民眾並未深切體認到公共媒體與自身傳播權益的關連性，甚至將「公共」的意義與政治操弄劃上等號。¹ 公共媒體的永續發展唯有透過閱聽眾的認同才得以維繫，也唯有社會大眾對公共媒體有更具體實質的行動支持，才得以拓展其社會影響力。再者，著眼於國內政治現實，唯有透過來自基層民眾（非菁英式）更強大的社會輿論

¹ 筆者認為，相當程度而言，理性面的認同與感性面的認同具有本質上的差異，這種特質所產生的矛盾是國內公共媒體一直難以擺脫的尷尬窘境。由於在國內公共二字很容易讓一般民眾直覺產生「公營」或是「公部門」的錯誤認知，加上民眾對於公視節目內容經常抱持著質優但曲高和寡的嚴肅印象（Caliper, 2003），所以比較不容易產生較具情感性的聯想。此外，客家台、原視以及宏觀的經費來源均為政府部門，在運作經費尚無法獨立的情況下，難免會令人產生政治力干預的疑慮。

壓力，才能督促國會機構予以重視。

此外，公廣集團成立後所產生的諸多理念衝突與資源排擠現象，與原本樂觀期待的家族成員關係有著不小的落差，甚至引發內部員工的不安與焦慮。有效的品牌行銷策略強調內外雙向溝通，因此除了藉由品牌行銷策略尋求外部大眾的認同支持之外（亦即 *outside marketing* 所涉及的課題），內部的溝通協調（*inside marketing* 所關注的核心）也是穩固公廣集團發展的必要措施。

三、集團組織的品牌架構與決策

集團組織在制訂營運策略時，可以大略區分成公司層次（*business level*）與集團層次（*corporate level*）（Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2001）。由於公廣集團是經由屬性迥異的頻道集結而成，加上本身的公共屬性，在組織治理與策略決策制訂上，不若一般私人機構具有較大的彈性與空間，因此在各項策略擬訂過程中具有更加複雜且限制更多的特殊組織生態。根據相關文獻，集團組織型式的品牌可以區分為公司品牌（*company brand*）、次品牌（*sub-brand*）、品牌之屋（*house of brands*）、以及品牌屋（*branded house*）四個類別，各類品牌之間可能相互獨立，也可能相互牽動。以公廣集團的組織架構而言，公司品牌可以類比為各頻道的品牌；華視文化頻道可以視為是華視的次品牌；DiMo 數位行動電視則屬於公視頻道的次品牌。整體公廣集團則可以看成是「品牌之屋」或是「品牌屋」。

管理者在研擬規劃品牌策略時，必須綜合三個層面加以思考（Edwards & Day, 2005）。第一個層面主要涉及公司品牌，行銷部門必須思考如何透過產品特質的呈現以及行銷訊息的傳遞，在消費者心目中建立起一個鮮明的品牌信念與認同。例如客家台的族群頻道定位及節目，非常強調以客語播出的特色。公司品牌也可能是各種價值構面兼容並蓄，例如公視頻道強調多元質優與人文關懷的節目內容，華視則以生活娛樂綜合台的品牌目標自我期許。第二個層面則是強調次品牌與主品牌（*master brand*）之間的關連性；一個公司組織所提供的產品或服務有不同的次品牌，共同組成為主品牌的核心價值。一個成功的品牌策略可以同時讓消費大眾對於次品牌與主品牌均有相當程度的知悉與認可。

第三個層面涉及整體集團總品牌（*meta-brand*）的決策選擇。如果強調「品牌之屋」，雖然集團下各主品牌具有明顯的品牌形象，但這些品牌背後的擁有者是一個「安靜的」、較不為一般消費者知悉的集團組織。集團也可以採取「品牌屋」的策略訴求，除了強調主品牌的形象建立之外，整體集團也同時擁有鮮明的總品牌形象。

象，二者均為大眾所熟知。

雖然前文所引用的品牌行銷文獻多半是以私人企業或商業媒體組織為主要討論對象，但公廣集團做為一個公共媒體組織，其治理績效評估仍無法忽略市場競爭激烈、閱聽眾注意力有限、產業環境快速變遷與媒體消費習性改變等諸多現實挑戰。公廣集團如果能透過良好的品牌行銷策略，有效提昇觸達率、培養民眾對於公共媒體的支持與認同、擴大社會文化影響力，無疑是表彰公共價值與拓展公共服務層面的一種實踐手段。事實上，一些研究學者也指出，品牌行銷在本質上可以同時兼具商業經濟價值與社會公共價值，不僅不應該將二者的價值視為是相互衝突的概念，甚至應視為具有相當程度的正相關。例如非營利組織可以成功運用品牌行銷策略，在社會大眾心目中建立良好的品牌認同與忠誠度，將這些品牌價值轉換成為公共價值（BBC, 2004）；許多私人企業組織也開始重視「企業公民」（corporate citizenship）以及「公民品牌」（citizen brand）的理念，除了能夠提昇公司形象之外，也能對社會有所貢獻（Willmott, 2003; Clifton & Simmons, 2004; Hilton, 2004）。

參、價值評量體系作為一個品牌行銷策略的參照架構

歸納前述關於品牌行銷策略所涉及的幾個層面以及公共價值與品牌價值的關連性，本文試圖以巨觀方式，從品牌行銷的思維來審視公共價值評量體系對於公廣集團的管理經營可能蘊含的策略意涵，共提出四個關注與思考的焦點，分述如下。

一、評量體系反映或框限了策略思維

品牌行銷策略的研議規劃必須以組織使命與發展目標為依歸，否則在執行上可能產生事倍功半的效果並且耗費資源，甚至可能因為策略方針錯誤而對整體組織發展產生負面衝擊（Hitt et al., 2001）。就概念而言，公廣集團各成員頻道對公共價值評量體系所包括的各項價值構面，依照個別頻道的組織定位與發展願景設定不同的配分權重（參照表一），因此配分模式所反映的正是各頻道管理階層對組織使命的期許，代表管理者對於該項指標的重視與期望程度，同時也代表頻道希望社會大眾關注的績效表現。舉例而言，客家台與原視在「公共服務」構面上的配分權重比例均為 32%，是華視 16% 的二倍。觀察這一公共價值構面所包括的指標，客家台以及原視均特別強調「提昇多元族群傳播權」以及「發揚族群語言與文化」二項，

分別各自配置了 50 分（佔該構面總分的 31.25%）。從這些配分權重可以看出族群頻道的核心價值精神與品牌目標。另一方面，客家台與原視對於「觸達」構面所設定的權重配分相當低，只佔公共價值總分的 12%，就其族群頻道服務特定族群的定位而言，市場觸達率並非策略考量重點，自然也是可以理解的策略思維。

反觀華視在公共服務構面與影響力的配分上（例如信任度、需要度等下屬指標）相對非常低，分別各佔 16% 的比例，但相當強調收視率與收看時數等觸達構面（24%）以及財務與事業營運效率構面（24%）的重要性，總和將近總配分的一半。高達 48% 的配分權重表示這二項構面對於華視而言，是非常重要的價值構面與品牌目標。整體而言，華視所設定的各項構面權重配置具有如此強烈的落差，與一般私人企業所倚重的績效評估標準相當雷同，明顯反映出華視作為一個從商業媒體轉型而成的公共媒體，可能需要更長的適應期來調整組織文化與策略思維。

一方面這份評量體系代表的是一套標準的公共價值評量基準，但另一方面評量標準也同時意味著一個侷限經營治理的「框架」。雖然各頻道可以依據各自不同的屬性與品牌特性調整權重配分，但調整彈性畢竟有限，而且不同的頻道也可能有其特殊的價值取向或使命，無法一概套用於其他頻道上。以服務特殊族群為主要使命的客家台與原視為例，提供特殊閱聽眾族群的需求，深化族群傳播權益，必然是落實其公共價值與彰顯品牌的關鍵策略主軸。但相同的指標套用在華視身上時一例如「發揚族群語言與文化」這項指標（佔 10%）一則似乎只具有聊備一格的裝飾性功能。更具體來看，族群廣電媒體本質上是奠基於「在地性」、「社群」、甚至是具有「排他性」象徵性或儀式性特質，也絕對是品牌行銷所必須重視的「感性」元素。但是在必須同時兼顧「國際露出」或是「觸達率」等傾向主流媒體的績效評估指標與策略思維時，反而可能弱化了應有的特殊價值而無法更進一步有效彰顯品牌。更有甚者，在「問責」制度的引導下，一個組織為了達成績效目標，採用一套特定的評量體系，卻反而可能侷限了創造新價值的潛能。此外，公共價值可能隨著不同的時空情境而改變，權重配分的彈性也可能無法適時因應這些變遷。因此，如何制訂一套機制讓評量體系的內涵能同時兼具普同性、特殊性、前瞻性、與包容性，容許不同屬性的頻道或平台有更自由的品牌策略空間與彈性，應是一個值得思考的重點。

二、評量得分高低與落差程度的品牌策略意涵

成功的品牌行銷策略規劃與落實，必須先求於組織內部凝聚共識而後才得以有

效對外傳達一致的訊息、建立品牌認同。公共價值評量體系同時參酌組織內部成員以及一般觀眾對於各項價值構面的感知評估的作法，相當程度符合品牌行銷策略必須兼顧內部行銷與外部行銷的精神。這些評量結果不僅代表公廣集團各頻道在現階段所呈現的品牌輪廓，而內部成員與社會大眾二者之間的評估差異，則顯現出不同利益關係團體對其品牌認知上的差異。筆者認為，要凸顯評量體系的品牌行銷策略意涵，應該將關注的焦點置於分數落差的程度上（即內外認知不一致的程度）。這個落差程度可以從二個面向加以分析詮釋：（一）組織成員（內部）與觀眾（外部）對各項價值構面評分的落差，以及（二）各項構面指標權重相對於內部成員評分高低間的落差，也就是自我目標期許與實際內部自評之間的差異程度。管理階層如能深入探究這些落差背後所隱含的訊息，瞭解這些落差的產生原因，並研擬因應改善對策，實對公廣集團的公共價值實踐與品牌表彰，具有相當重要的參考價值。

先從分數落差程度來審視品牌行銷策略意涵。以「品質」這項構面為例，公視的受訪觀眾對於節目品質構面的評分（3.74）高於組織成員的自評分數（3.39），²最主要影響這項構面評分落差的下屬指標為「節目喜愛程度」、「節目品質」，以及「深度有意義」。相對其他構面得分而言，客家台在節目品質構面所呈現的評分落差（3.57 vs. 3.12），或是原視所呈現的落差（3.60 vs. 2.75）都比較大，而且都是觀眾認可程度大於內部自我評分；影響這二個族群頻道節目品質構面的主要指標為「節目喜愛程度」、「節目品質」、「創新」等三個指標。華視節目品質構面的表現雖然也是外部高於內部評分（3.28 vs. 3.09），但相對於其他頻道，組織內部成員或是受訪觀眾所給予的評分都不高，分數落差程度也不大，比較能獲得外界認可的品質指標是「節目品質」與「節目喜愛程度」。

「影響力」這項價值構面的內外評量落差對照「品質」構面的結果，卻呈現出相當迥異的模式。觀察四個頻道的評分落差程度與模式，只有原視是觀眾評分高於內部員工評分（3.09 vs. 2.92），但成績不盡理想、落差度也不高。其他三個頻道則都是內部成員給予該項構面的評價高於一般觀眾的評估，分別是公視的 3.05 vs. 3.38、華視的 2.88 vs. 3.02、以及客家台的 2.94 vs. 3.12。公視在這個構面的評估落

² 個別分數引用自評量結果報告中的相關資料（公共電視基金會，2007）；主要數據參考報告中的表四：觀眾及員工問卷調查結果。數字 1 表示「非常不滿意」，5 代表「非常滿意」。因篇幅有限，在此無法提供全部數據供參考。另外，由於本文的論述重點主要聚焦於整體評量體系作為品牌行銷策略的參考依據架構以及可能衍生的效應，進行巨觀概念闡釋，因此細節數字以及統計指標並非關注的重點。

差程度較大，主要產生差異的指標為「型塑公民社會」以及「國際露出」。

依據上述所舉的兩個構面評估結果來檢視評量體系所衍生的品牌行銷策略意涵，值得關注以下幾個的重點。首先，一般觀眾對「節目品質」的評價高於內部員工，對於「影響力」構面則普遍低於內部成員的評價。相當程度而言，節目品質與影響力兩個構面雖然定義不同，但觀察其涵蓋的指標內容，實則應有正向相關連性，例如節目的喜愛度之於需要度的相關性、或是節目的公正性之於信任度。雖然內部成員給予「影響力」構面的認可度不低（特別是公視 3.38），卻無法有效對外傳達給社會大眾獲得相當程度的認同（3.05），產生這種矛盾現象的因素，或許是因為調查問卷所使用的語言過度抽象（例如「型塑公民社會」），導致意見結果模糊而缺乏參考性，亦即調查方法不當所產生的偏差。也可能是侷限於受訪者對於相關價值構面指標的缺乏真正的感知與理解，導致缺乏切身相關性或感情連結（例如「國際露出」），因此無法產生內外一致的共鳴，亦即品牌行銷中的感性元素不足。

另外，除了分析各項價值構面的認知落差成因之外，管理者還必須判斷內部員工或是一般觀眾的評估，何者的意見更能作為策略研議的參考依歸。有學者指出，由內部成員進行自我評估可能會令外界質疑其有效性（Hoynes, 2003; MacDonald, 2004; Coppens & Saeyns, 2006）。但也有學者認為，內部自我評估的結果攸關組織文化的長期培養，以及公共社會的長遠型塑，而一般閱聽大眾的評價，反映的是當下的體驗或甚至是模糊印象，過度消費者導向反而阻礙了公共價值主體性的維護，因此，對內部評估結果應該予以嚴肅看待（公共電視基金會，2007）。面對集團中各成員頻道殊異屬性，管理者該如何解讀或衡量內外認知落差的意義，轉化為具體的品牌行銷策略，將考驗者管理階層的決策能力。

三、權重比例與內部自評之間落差的策略意涵

上一節提到，品牌行銷策略研擬除了應該參酌內外認知落差的程度與模式之外，各項指標權重高低（自我目標期許）與內部成員評估結果之間的差異程度，也是一個相當關鍵的參考依據。後者所欲涉及的策略課題在於內部共識的凝聚，亦即管理高層決策者與下屬對於各項價值構面是否有一致的認知模式。筆者在此特別強調，雖然權重配分與自評分數之間的落差程度與「指標達成率」都具有非常重要的參考價值，但在策略意義上仍必須加以釐清。前者看重的是上下層級在指標建構的決策過程中，是否進行雙向溝通以凝聚內部共識，也是本文表述的核心議題；後者

所指涉的意義比較強調評估結果，也就是評量體系初始的「問責」功能。

第一小節提到，各項價值構面與指標的權重反映了集團內個別成員頻道的策略思維，按照權重比例大小依序排列的話（參照表二），公視的策略優先順序為：公共服務、品質 / 影響力、³財務與事業營運效率、觸達。華視所呈現的模式為：觸達 / 財務與事業營運效率、品質、影響力 / 公共服務。客家台與原視則呈現相同的策略權重模式：公共服務、品質 / 影響力、財務與事業營運效率、觸達。

表二：公共價值構面權重比例與內部員工自評對照

價值構面	公視		華視		客家台		原視	
	權重排序	自評排序	權重排序	自評排序	權重排序	自評排序	權重排序	自評排序
觸達	5 (14%)	5 (2.13)	1 (24%)	5 (2.21)	5 (12%)	4 (2.10)	5 (12%)	5 (2.04)
品質	2 (22%)	1 (3.39)	3 (20%)	1 (3.09)	2 (20%)	1 (3.12)	2 (20%)	2 (2.75)
影響力	2 (22%)	2 (3.38)	4 (16%)	2 (3.02)	2 (20%)	1 (3.12)	2 (20%)	1 (2.92)
公共服務	1 (24%)	3 (3.27)	4 (16%)	3 (2.98)	1 (32%)	2 (2.98)	1 (32%)	3 (2.71)
財務與事業 營運效率	4 (18%)	4 (2.70)	1 (24%)	4 (2.86)	4 (16%)	3 (2.70)	4 (16%)	4 (2.38)

註：對內部員工進行的問卷調查並未對「觸達」構面進行評分，因此在自評排序中改以觀眾的評分取代，作為替代性參考說明。以灰底標示的部分是排序落差程度相對比較明顯之構面。

資料來源：公共電視基金會，2007。

如果將權重排序對照內部成員自評得分排序來檢視落差程度的話，我們可以發現，客家台的落差程度最小，反映出內部具有相當程度的價值共識，對於品牌行銷策略的執行成效，應有不小的助益。落差程度最明顯的是華視，特別是觸達、財務與事業營運效率二個構面。華視雖然在權重配分上將這兩項並列第一，員工的評分卻是排序最後；其他構面的排序落差也不盡理想。從這些落差程度與模式幾乎可以立即看出管理高層所欲強調的價值構面與內部員工的認知存在著相當程度的不一致性、或甚至是衝突性。在組織內部無法先求得共識的情況下，恐怕在對外品牌行銷策略的執行上將困難重重。

³ 符號「/」代表公視對品質與影響力二個構面所賦予的權重相同。

四、公廣集團的「總品牌」與個別頻道品牌的關連性

目前這份公共價值評量體系的執行方式是針對集團成員頻道在各項公共價值構面與指標的表現個別予以評分，因此評量結果在本質上代表的其實是各個別頻道的績效表現。換言之，「集團層次」所應扮演的公共品牌角色，實質上並不存在於這份評量體系中。雖然各頻道得分的加總可以解釋為是公廣集團的總體績效表現（或總體品牌成效），但評量總分充其量也只是一個單純刻板的數學等式，只適用於績效評估的報告上，卻完全抹煞了「集團層次」也可以積極建立總體品牌的貢獻潛能。筆者認為，要彰顯公廣集團的公共價值品牌資產，賦予總體品牌層次適當的策略空間是必要的。個別成員頻道的公司品牌價值與整體集團的「總品牌」之間，其實是可以建立在一個具有體現綜效潛能的 brand architecture 基礎上。但專屬於集團層級的價值構面，在這份評量體系中，卻是付之闕如。

如果將關注焦點置於公共價值評量體系所包括的品牌策略意涵，現階段的公廣集團是一個單純存在於法規制度中的「安靜無聲」的「行政」組織：公共電視文化事業基金會。換句話說，以目前的作法來評估的話，整體公廣集團所採取的品牌策略比較趨向於「品牌之屋」的作法，只強調各成員頻道的品牌主體性，而缺乏明確積極的「總品牌」策略整合規劃。

根據相關研究文獻，企業整合後採取保持原貌的品牌策略，背後的主要動機並非以綜效為主要目的，而是強調公司的投資組合（portfolio），通常只有在各事業單位（business unit）之間的業務或市場關連性非常低的時候，集團比較會傾向採取這種治理模式（Hitt et al., 2001）。雖然整合之後的公司可能會進行一些輔助性的資源整併，諸如行銷通路或是整合上游供應管道，但整體而言仍保留各公司組織的原有品牌名稱，維持公司的既有運作模式與自主性。在這種策略模式下，公司合併後所能產生的品牌或資源綜效自然相當有限。另外一個可能產生的負面衝擊是，各頻道為了達成各自設定的績效目標，容易陷入本位主義，降低頻道間協調整合意願，甚至將對方視為相互箝制與競爭資源的對象。

當然，「品牌之屋」的策略選擇也並非完全沒有策略優勢可言。此項決策的好處在於公司組織文化衝突的發生機率大幅降低；因組織變動而對既有關係利益人可能產生的衝擊性也可以降到最低。再者，單純就評量體系的「問責」功能來看，由於各頻道的績效表現相互獨立，採取一體適用的衡量準則作為治理架構，反而比較能夠有效、客觀地釐清權責與績效表現。

公共價值評量體系的建構過程，除了參考國外相關作法也融合了國內特有的社會脈絡，並且採用權重配分機制來凸顯各頻道的經營理念，作法相當值得肯定。但價值評量體系所具備的功能除了強調「問責」之外，是否也應該思考其更具前瞻性的策略性功能。該如何建構出一套能同時兼顧集團層次與頻道層次的衡量指標與貢獻度，並且在一致的評量標準之外，以更積極創新的作法，納入足以強化各頻道特殊屬性的價值面向，值得管理者進一步思考研議。

肆、結語

推動公廣集團的背後最重要理念是提供國內媒體惡質環境之外的另一種選擇管道，建立一個落實媒體公共價值的公民社會，因此將公共價值與充滿商業氣息的品牌策略視為一體兩面的論述方式，難免啓人疑竇。例如有部分學者對於公共媒體積極採用品牌行銷策略的作法，抱持相當保留的態度、甚至採取對立的態勢，認為過度傾向商業媒體的策略思維，反而會影響到公共媒體本質（Hoynes, 2003; MacDonald, 2004），因此商業媒體與公共媒體在經營理念上，多少存在著對立緊張關係（程宗明，2000；Geisler, 2000; Wegg-Prosser, 2001; Born, 2003）。

誠然，公共媒體如果提供的服務內容無異於商業媒體，便喪失其存在的基本價值。但公共媒體的品牌價值是建立於公共價值的基礎上，品牌並不同於商業惡質文化。相反的，品牌既然是一項相當重要的資產，品牌行銷策略也應該是公共媒體不應忽略的環節，不論是就公共價值的彰顯、強化組織管理效益、建立民眾認同、擴大社會影響層面等，都扮演著關鍵的角色。近十幾年來，各國公共媒體在組織改造或是策略規劃上均有許多積極的相關作為，現在更透過公共價值評量的問責機制來進行自我評鑑。筆者期許，透過品牌策略的角度來探討評量體系「問責」意義之外的「策略」意涵，文中所提出的幾個思考面向能夠具有拋磚引玉的作用，透過更為深入的討論交流，對公廣集團未來的品牌行銷規劃提供一些參考方向與貢獻。

參考書目

- Caliper (2003)。《公視品牌形象調查》。台北：公共電視基金會。
- 公共電視基金會 (2007)。《九十六年度上半年度公廣集團公共價值評量結果》。台北：公共電視基金會。

- 程宗明 (2000)。〈公共化是經營效率與節目品質提昇的策略〉，《傳播研究簡訊》，24。
- 關尚仁，鄭如雯 (1998)。〈公共電視社會行銷初探研究〉，《廣播與電視》，3[4]: 45-69。
- Avery, R. K., & Owen, S. M. (1999). Promotion in public television and radio. Eastman, S. T. Ferguson, D. A. & Klein, R. A. (Eds.) In *Promotion and marketing for broadcasting and cable* (3 ed.). Boston: Focal Press.
- BBC (2004). *Building public value: Renewing the BBC for a digital world*.
- Born, G. (2003). From Reithian ethic to managerial discourse: Accountability and audit at the BBC. *Javnost / The Public*, 10(3), 63-80.
- Coppens, T., & Saeys, F. (2006). Enforcing performance: New approaches to govern public service broadcasting. *Media, Culture & Society*, 28(2), 261-284.
- Clifton, R., & Simmons, J. (Eds.). (2004). *Brands and branding*. New York: Bloomberg Press.
- Collins, R. (2003). The BBC--Too big, too small or just right? *The Political Quarterly*, 74(2), 164-173.
- Chan-Olmsted, S. M., & Kim, Y. (2002). The PBS brand versus cable brands: Assessing the brand image of public television in a multichannel environment. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 46(2), 300-320.
- Chan-Olmsted, S. M., & Kim, Y. (2001). Perceptions of branding among television station managers: An exploratory analysis. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 45(1), 75-91.
- Edwards, H., & Day, D. (2005). *Creating passion brands: Getting to the heart of branding*. London: Kogan Page.
- Eastman, S. T. (Ed.). (2000). *Research in media promotion*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Eastman, S. T., Ferguson, D. A., & Klein, R. A. (Eds.). (1999). *Promotion and marketing for broadcasting and cable* (3 ed.). Boston: Focal Press.
- Fog, K., Budtz, C., & Yakaboylu, B. (2005). *Storytelling: Branding in practice*. New York: Springer.
- Geisler, R. (2000). Management control in German television: Delivering numbers for management decision. *Journal of Media Economics*, 13(2), 123-142.
- Hanlon, P. (2006). *Primal branding: Create zealots for your brands, your company, and your future*. New York: Free Press.

- Ha, L., & Chan-Olmsted, S. M. (2004). Cross-media use in electronic media: The role of cable television web sites in cable television network branding and viewership. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 48(4), 620-645.
- Hilton, S. (2004). The social value of brands. R. Clifton & J. Simmons (Eds.), *Brands and branding* (pp. 47-64). New York: Bloomberg Press.
- Hoynes, W. (2003). Branding public service: The "New PBS" and the privatization of public television. *Television & New Media*, 4(2), 117-130.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2001). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (4th ed.). Singapore: South-Western College Publishing.
- Keller, K. L. (2003). Brand synthesis: The multidimensionality of brand knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29(4), 595-600.
- Kim, J. (2003). Communication message strategies for brand extensions. *Journal of Product and Brand Management*, 12, 462-472.
- Kotler, P. (1972). A generic concept of marketing. *Journal of Marketing*, 36(2), 46-54.
- McDowell, W. S. (2006). Issues in marketing and branding. Albarran, A. B., Chan-Olmsted, S. M. & Wirth, M. O. (Eds.), In *Handbook of media management and economics* (pp. 229-250). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- McDowell, W., & Batten, A. (2005). *Branding TV: Principles and practices*. New York: Focal Press.
- MacDonald, S. (2004). The cost of control: Speculation on the impact of management consultants on creativity in the BBC. *Prometheus*, 22(1), 43-70.
- McDowell, W. S. (2004). Exploring a free association methodology to capture and differentiate abstract media brand associations: A study of three cable news networks. *Journal of Media Economics*, 17(4), 309-320.
- McCauley, M. P. (2002). Leveraging the NPR brand: Serving the public while boosting the bottom line. *Journal of Radio Studies*, 9(1), 65-91.
- Picard, R. G. (2005). Unique characteristics and business dynamics of media products. *Journal of Media Business Studies*, 2(2), 61-69.
- Picard, R. (2003). Assessment of public service broadcasting: Economic and managerial performance criteria. *Javnost / The Public*, 10(3), 29-44.
- Spectrum. (2005). *Rationale for BBC on-air promotional activities*. London: Spectrum Strategy Consultants.
- White, C. L., & Preston, E. H. (2005). The spaces of children's programming. *Critical*

Studies in Media Communication, 22(3), 239-255.

Willmott, M. (2003). Citizen brands: Corporate citizenship, trust and branding. *Brand Management*, 10(4-5), 362-369.

Wegg-Prosser, V. (2001). Thirty years of managerial change at the BBC. *Public Money & Management*, January-March, 9-14.

Exploring the Branding Implications of the “Public Value Assessment System”

Cheng-Chung Li *

ABSTRACT

The “Public Value Assessment System,” initiated by the Taiwan Broadcasting System (TBS) in 2006, was put into practice for the first time in Taiwan in early 2007. Although the assessment system was originally designed to serve as a performance evaluation mechanism, this article takes a step away from the initial function of accountability to explore the also important but less discussed strategical significance of this system. The author approaches the five main public value constructs (reach, quality, impact, public service, and efficiency) as the core brand equity of TBS channels, and attempts to point out the managerial implications and potential challenges related to brand management.

Keywords: public value, public broadcasting, branding, accountability

* Cheng-Chung Li is associate professor at the Department of Communication, National Chung Cheng University, Chia-Yi, Taiwan. e-mail: telcc@ccu.edu.tw.

