

## 第肆章 資料分析與討論

在這一章，本研究將依研究宗旨、目的與研究問題，分析透過深度訪談和文獻分析這二種研究工具蒐集而來之相關資料，探討當前廣播電台之閱聽人知識管理，並以此作為基礎，於第五章中提出廣播電台閱聽人知識庫建置之建議方案。

本章的主軸為廣播電台閱聽人知識管理之現況。首先在第一節，本研究探討現今廣播電台對閱聽人知識之認知，亦即從知識管理的知識面來看當前廣播電台所管理的閱聽人知識其內涵為何。其次，第二節探討現今廣播電台對閱聽人知識之實踐，亦即從知識管理的建置面來討論現今廣播電台在閱聽人知識管理之實際作為。以閱聽人知識庫的建置為例，探討其在閱聽人知識之取得、評估、轉換、儲存和運用五個程序上的作法。由於知識管理的操作和落實脫離不了人和業務這二大因子，因此討論中也將把組織成員角色、領導、企業文化、資訊科技、績效考評等細節一併納入。最後在第三節，則經由學理架構與訪談記錄之間的交相比對，探討廣播電台在閱聽人知識管理上的一些問題，以及造成現況之成因分析。

### 第一節 現行廣播電台之閱聽人知識

從深度訪談的紀錄、電台內部所存放之資料、從業人員之工作流程和業務內容，我們可以具體推估受訪廣播電台所認知之閱聽人知識為何。

整體說來，廣播電台所認知的閱聽人知識並未脫離本研究之前所設定之閱聽人知識分類，主要可以區分為閱聽人市場調查知識和閱聽人關係管理知識。閱聽人市場調查知識又可再細緻區分為聽眾市場分析知識和收聽率分析知識，前者意指對於廣播聽眾市場的描述，同時也包含部分對於非聽眾的描述，後者則主要是指廣播電台的收聽人口比例等數據。至於閱聽人關係管理知識則是指用來建立與維護聽眾關係的知識。

檢閱電台內部所儲存的資料後，我們可以進一步歸納整理電台所謂的閱聽人知識內涵如下：

(一) 聽眾市場分析知識：

電台從廣播市場調查研究中所蒐集而來的知識，其實也正是關於整個廣播市場生態的描述。由於這類型的調查報告主要是針對全台聽眾所做的調查，因此產生的閱聽人知識包括：聽眾輪廓和聽眾收聽行為；除此之外，調查報告有時也會附加一些針對非聽眾所設計的題目，例如：非聽眾的輪廓描述。整體而言，我們不妨將聽眾市場分析知識視作一個總稱，就像主幹一樣，主幹之下可產出次主幹，次主幹之下又可衍生出更多分支，這些分支各自代表著更細部的知識。主幹與分支之間的關係可用以下的簡圖表示：

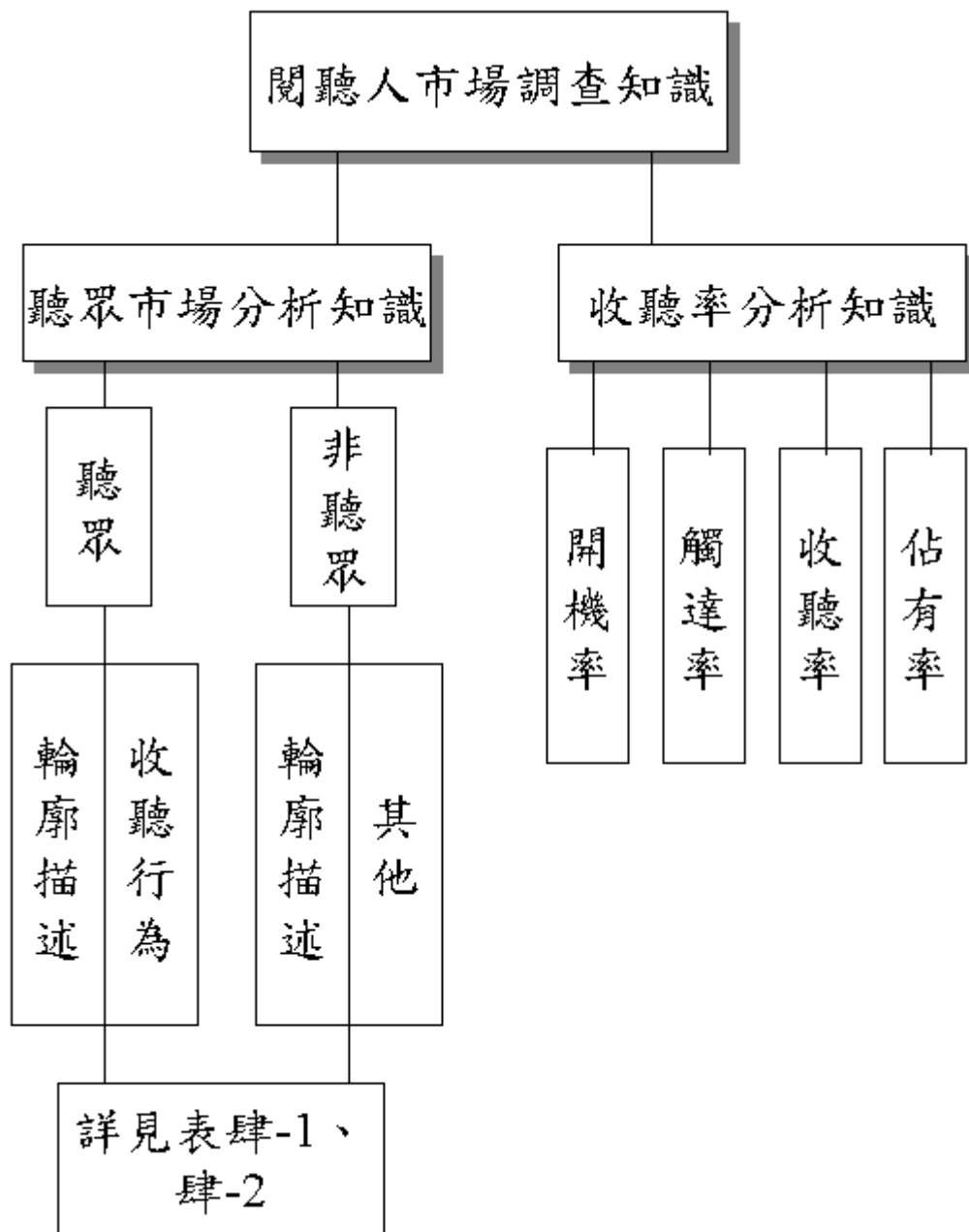


圖 肆—1：閱聽人市場調查知識

資料來源：本研究彙整

聽眾市場分析知識包含許多的項目，往往又會因變數與變數之間的交叉分析而產生一個新的項目，以下將彙整電台在聽眾市場分析中的基本變數與交叉分析，並繪表呈現如下：

表 肆—1：聽眾市場分析知識細目表

| 聽眾市場分析知識   |   |                    |  |  |  |  |
|--|---|--------------------|--|--|--|--|
| 廣播市場生態知識   |   |                    |  |  |  |  |
| 聽眾與非聽眾比例   |   |                    |  |  |  |  |
| 聽眾   |   |                    |  | 非聽眾  |  |  |
| 輪廓描述   |   |                    |  | 收聽行為   | 輪廓描述   | 其他                                       |
| 人口統計變項   | 社經狀況  | 心理變項               | 其他   | 收聽時段<br>(平日、週末)、<br>收聽電台、<br>收聽原因、<br>平均一週收聽天<br>數、<br>平日收聽時數、<br>週末收聽時數、<br>內容議題偏好/<br>需求、<br>資訊類型偏好/<br>需求、<br>音樂類型偏好/<br>需求、<br>即時新聞報導內<br>容需求/偏好<br>是否收聽廣播整<br>點/半點新聞、<br>選擇收聽語言、<br>遇到廣告的處理<br>行為、<br>廣告類型記憶度<br>聽眾類型(輕量<br>收聽、中量收<br>聽、重量收聽)<br>收聽習慣(固定<br>收聽、經常收<br>聽、偶爾收聽)<br>主要收聽頻道 | 人口統計<br>變項   | 平常不收<br>聽廣播之<br>原因、<br>音樂類型<br>偏好/需<br>求 |
| 性別、<br>年齡、<br>教育<br>程度、<br>居住<br>地區、<br>職業/<br>工作<br>狀況、<br>個人月收<br>入和個人<br>平量每月<br>可任意支<br>配之消費<br>金額 | 自己或家<br>中所擁有<br>的轎車/<br>客車/休<br>旅車數、<br>自己或家<br>中擁有的<br>桌上型/<br>筆記型電<br>腦、<br>自己擁有<br>信用卡比<br>例、自己<br>擁有大哥<br>大比例 | 生活形態<br>(族群<br>類型) | 較常從事<br>的休閒活<br>動、<br>個人關心<br>事項、<br>未來 12<br>個月內計<br>畫購買的<br>產品 |  | 性別、<br>年齡、<br>教育<br>程度、<br>居住<br>地區、<br>職業/<br>工作<br>狀況、<br>個人月收<br>入和個人<br>平量每月<br>可任意支<br>配之消費<br>金額 |  |

資料來源：本研究彙整

表 肆—2：廣播市場調查報告中之交叉分析項目

| 交叉項目 A                     | 交叉項目 B |
|----------------------------|--------|
| 聽眾                         | 人口統計變項 |
| 不收聽廣播之原因                   | 人口統計變項 |
| 時段                         | 人口統計變項 |
| 時段                         | 收聽電台   |
| 收聽電台                       | 人口統計變項 |
| 收聽地點                       | 人口統計變項 |
| 收聽地點                       | 收聽電台   |
| 收聽設備                       | 人口統計變項 |
| 平均一週收聽天數                   | 人口統計變項 |
| 收聽原因                       | 人口統計變項 |
| 內容議題需求 / 偏好                | 人口統計變項 |
| 音樂類型需求 / 偏好                | 人口統計變項 |
| 收聽廣播整點 / 半點新聞              | 人口統計變項 |
| 收聽廣播整點 / 半點新聞              | 時段     |
| 選擇收聽語言                     | 人口統計變項 |
| 遇到廣告的處理行為                  | 人口統計變項 |
| 廣告類型記憶度                    | 人口統計變項 |
| 有興趣 / 意願參加的活動              | 人口統計變項 |
| 較常從事的休閒活動                  | 人口統計變項 |
| 較常從事的休閒活動                  | 收聽電台   |
| 個人關心事項                     | 人口統計變項 |
| 個人關心事項                     | 收聽電台   |
| 自己或家中所擁有的轎車<br>/ 客車 / 休旅車數 | 人口統計變項 |
| 自己或家中所擁有的轎車<br>/ 客車 / 休旅車數 | 收聽電台   |
| 自己或家中擁有的桌上型<br>/ 筆記型電腦     | 人口統計變項 |
| 自己或家中擁有的桌上型<br>/ 筆記型電腦     | 收聽電台   |
| 自己擁有信用卡比例                  | 人口統計變項 |
| 自己擁有信用卡比例                  | 收聽電台   |
| 自己擁有大哥大比例                  | 人口統計變項 |
| 自己擁有大哥大比例                  | 收聽電台   |

|                      |                    |
|----------------------|--------------------|
| 未來 12 個月內計畫購買的<br>產品 | 人口統計變項             |
| 未來 12 個月內計畫購買的<br>產品 | 收聽電台               |
| 時段                   | 收聽本電台聽眾之人口統<br>計變項 |
| 時段                   | 聽眾類型               |
| 資訊類型需求 / 偏好          | 人口統計變項             |
| 資訊類型需求 / 偏好          | 聽眾類型               |
| 資訊類型需求 / 偏好          | 時段                 |
| 音樂類型需求 / 偏好          | 聽眾類型               |
| 音樂類型需求 / 偏好          | 時段                 |
| 即時新聞報導內容需求 /<br>偏好   | 人口統計變項             |
| 即時新聞報導內容需求 /<br>偏好   | 聽眾類型               |
| 即時新聞報導內容需求 /<br>偏好   | 時段                 |
| 生活形態 (族群類型)          | 人口統計變項             |
| 生活形態 (族群類型)          | 收聽時段               |
| 生活形態 (族群類型)          | 收聽設備               |
| 生活形態 (族群類型)          | 收聽地點               |
| 生活形態 (族群類型)          | 聽眾類型               |
| 生活形態 (族群類型)          | 收聽原因               |
| 生活形態 (族群類型)          | 即時新聞報導內容需求 /<br>偏好 |
| 生活形態 (族群類型)          | 資訊類型需求 / 偏好        |
| 生活形態 (族群類型)          | 音樂類型需求 / 偏好        |
| 生活形態 (族群類型)          | 平日收聽時數             |
| 生活形態 (族群類型)          | 週末收聽時數             |
| 生活形態 (族群類型)          |                    |
| 生活形態 (族群類型)          |                    |
| 非聽眾之人口統計變項           | 音樂類型需求 / 偏好        |
| 非聽眾之人口統計變項           | 平常不收聽廣播之原因         |

資料來源：本研究。(彙整自 Nielsen Media Research 廣播大調查南區報告書及廣電基金廣播收聽行為大調查調查報告)

## （二）收聽率分析知識

收聽率調查報告所產出的知識，主要就是廣播開機率、廣播接觸普及程度（觸達率）、電台收聽率和電台佔有率。其中開機率意指特定時間內，個人對收音機的使用。觸達率的定義是在某一特定時間中，某特定人群中有多少百分比的人曝露在廣播媒體的排期中，亦即多少百分比的目標群可以接受到這個訊息。電台收聽率意指在某一特定時間中，某一人群中收聽廣播媒體的百分比。至於電台佔有率則是開機收聽特定節目或電台的百分比，也就是某節目／電台的收聽率（或收聽人口）除以所有節目／電台的收聽率（或該時段收聽人口）。佔有率和收聽率的主要差別在於，佔有率的計算牽涉到開機率，是一個相對的概念，收聽率則不論開機率，是一個絕對的概念。

## （三）閱聽人關係管理知識

這部分的知識來源主要是來自於聽友回饋，包括：聽眾的 call-in、net-in、傳真或來函 等。而電台這方面知識最主要的蒐集目標就是聽友的基本資料，其項目包括：聽友的姓名、性別、電話、地址、年齡、職業別和電子郵件信箱。

整體說來，廣播電台所認知的閱聽人知識可大致歸納為閱聽人市場調查知識和閱聽人關係管理知識。閱聽人市場調查知識又可再細緻區分為聽眾市場分析知識和收聽率分析知識，前者意指對於廣播聽眾市場的描述，有時加入些許對於非聽眾的描述，後者則主要是指廣播電台的收聽人口比例等數據。至於閱聽人關係管理知識則是指用來建立與維護聽眾關係的知識。

## 第二節 現行廣播電台之閱聽人知識管理

從深度訪談的回答，我們可以描繪出當前廣播電台在閱聽人知識管理上的實際作為，包括：閱聽人知識之取得、評估、轉換、儲存和運用這五個步驟。

### 一、電台的閱聽人知識取得

首先，電台在閱聽人知識的取得來源和方式上，共可分為二種——分別是電台自外部購買或是電台自行進行調查。

深度訪談的結果顯示，電台會固定由某個部門負責自市面上購買閱聽人調查報告，其方式包括與市場調查公司簽訂年度合約，以定期獲得當季報告（例如：Nielsen Media Research 之廣播大調查報告書），或是在調查單位提出年度報告之後，再接洽該單位向其購買調查成果（例如：廣電基金之廣播大調查調查報告）。至於負責此項業務的部門／單位則有所不同，有些電台是由節目部主管負責，有些電台由業務部負責，有些則是由企劃部負責。

電台這種經由外部購買而取得之閱聽人知識類型大致屬於閱聽人市場調查知識，這些知識源自於量化的問卷調查結果，主要是關於各電台在收聽率、佔有率之表現，或是既有聽眾的輪廓分析（包括：性別、年齡、居住地區、教育程度、職業／工作狀況、個人月收入、生活形態、消費行為等）及收聽行為（包括：收聽習慣，收聽偏好，如：音樂偏好、新聞偏好、資訊偏好，收聽時段、收聽地點、收聽設備、收聽原因等）。

廣播電台向市調公司所購買的調查報告，其資料形貌多半是書面報告的文字或圖表，鮮少是以數位形式呈現的內容。根據廣播電台受訪者的說法，雖然市調公司也有提供電腦軟體的服務，不過誠如 D 電台業務部主任之回應，「市調公司的電腦軟體售價昂貴，為了節省開銷，電台只購買紙本形式的資料。」

除了固定自外部購買量化的問卷調查結果外，電台有時也會視狀況自行進行



定期或不定期的量化、質化調查。

以 A 台為例，他們自行對閱聽眾所進行的調查可分為三個階段，調查的設計和執行由直屬總經理的企劃部負責，而每一階段的調查內容、目的和資料回收之後的用途皆不同。調查的第一階段，是在電台正式開台前，此時企劃部成員會針對整個電台電波涵蓋範圍內的聽眾進行問卷調查，以取得整體聽眾之相關知識。這一波的調查主要在瞭解市場內聽眾之輪廓或者族群分佈及其比例。在取得整體聽眾的輪廓後，電台就這份調查結果進行分析，選定其中某個族群作為電台未來之主要服務對象，亦即作為電台之目標聽眾群（target audience）。在決定好電台之目標聽眾群之後，電台會針對這批族群作更細部深入的調查，仔細分析他們的需求及喜好，據此作為電台服務的最高指引。最後一波調查就是在電台節目播出後，針對自己的聽眾來進行研究，目的在檢驗自己所抓到的聽眾群，亦即電台的核心聽眾（core audience）是否是一開始在電台定位下所鎖定的目標聽眾群，如果二者符合，則維持目前的節目風格和走向，如果二者有所出入，則想辦法針對個別的節目元素（如歌曲的選擇和安排、DJ 的主持風格、資訊單元的安插 等）進行修正。總體而論，A 台自行調查所取得的閱聽人知識是以閱聽人市場知識為主，尤其是其中的聽眾市場分析知識。

以 B 台為例，他們則是會由節目部定期規律地執行每年一度的問卷調查，以及每年二次的焦點團體座談會。前者主要是採街頭發放問卷的調查形式，每年針對不同主題進行調查，不過主要都是針對有在收聽廣播的聽眾（不論其是否為自己電台之收聽者），調查其收聽廣播的喜好和需求，問卷題目尤其著重這群聽眾在音樂類型上的偏好和需求。如果是自己電台的聽友，可以詢問他喜歡聽什麼、如何聽；如果不是，就詢問他平常收聽廣播的習慣和喜好。以去年進行的音樂大調查為例，問卷題目主要是詢問聽眾在不同時段所喜歡聽或想要聽的音樂，以及對現階段播放的音樂其感受如何。

至於一年兩度的焦點團體座談會則是針對電台聽友，進行關於聽友對電台或節目整體觀感的調查。B 台負責此項業務的節目部主管表示，利用焦點團體所進行的調查，可以引導在座聽友針對電台在音樂、歌曲的選排，主持人的風格特質，節目內容如資訊和新聞的安排 等問題暢所欲言，進行更深入和細緻的互動，以瞭解聽友對電台的整體觀感。

像這類由電台自行執行的質化、量化調查，廣播電台在取得初步原始的書面資料後，多半會再輸入電腦，以利建檔管理。

根據以上的討論，我們發現電台所蒐集、取得的閱聽人知識類型，多半是以閱聽人市場知識為主。不過，電台在閱聽人關係管理知識上亦有其取得的途徑。

深度訪談的紀錄顯示，不像閱聽人市場知識可以借助市調公司之力來取得，電台在閱聽人關係管理知識的取得上，必須靠自己採取主動的態度取得。一般說來，廣播電台在閱聽人關係管理知識的取得途徑有以下幾種方式：

1. 在節目中執行活動，由主持人邀請聽眾以寫信、傳真、call-in 或 net-in 的方式，參加活動並順便留下個人資料。

2. 電台在舉辦外場活動時，由工作人員到現場發放問卷，請現場的活動參與者填寫問卷。

3. 電台架設自己的網站，邀請網站瀏覽者留下基本資料，以正式成為電台聽友俱樂部、聽友會等組織之會員。

無論是用哪一種方式取得，一般電台在閱聽人關係管理知識的基本項目包括：姓名、性別、電話、地址、年齡、職業別和電子信箱。

## 二、電台的閱聽人知識評估

訪談記錄顯示，所謂的閱聽人知識評估，事實上可以有兩層意義。第一層的評估意義是在閱聽人資料取得前，由統一的部門或部門主管先行評估電台組織內各部門的需求和業務目的，然後針對這些需求和目的，向外尋求資料的來源，透過適當途徑或方式加以取得。第二層的評估意義則是在取得固定樣式的眾多龐雜資料後，由統一的部門或部門主管再針對各部門需求和業務目的，從中來評估、篩選出有用之資訊。簡單地說，第一層意義的評估發生在資料取得之前，第二層意義的評估則發生在資料取得之後。而從訪談之中，我們發現，通常電台在自行主動去作調查時，第一層評估的意義會較被突顯出來，而當電台是在被動接收資料的狀況時，則是以第二層評估的意義較為明顯。

以 A 電台為例，他們在開台之初，曾因為電台本身特殊的考量，而由企劃

部進行三波調查—第一波是為了瞭解整個電波涵蓋範圍內的聽眾市場和族群分佈，繼而從中選定電台未來的主要服務對象；第二波則是針對電台所設定之目標族群作更進一步的調查，以擬定未來之節目策略；第三波則是作為檢驗之用，目的是要比較電台主要收聽族群是否吻合電台定位下所鎖定之目標族群。這三波調查在評估上都是以第一層意義較為明顯，也就是在取得資料前先評估需求和目的。不過 A 電台表示，之後關於閱聽人知識的取得多半還是依靠向市調公司購買調查報告，因此，一般的作法還是由企劃部在取得資料後，再針對部門需求或目的來篩選出有用之資訊。

同樣的情況也發生在 B 電台。如 B 電台節目部主管所言，每年一度的問卷調查和每年二度的焦點團體座談會，已實際排進節目部同仁的工作內容之中。也就是說，電台每到了固定的時間點，就會主動進行上述的調查工作。雖然執行調查成為年度的常態工作項目，不過，隨著年度需求的不同，每次調查的主題和題目也有所區隔。在這樣的情況下，第一層的評估意義是較為凸顯的。除了上述的資料取得來源之外，B 電台也十分仰賴市調公司進行的大樣本調查數據，據 B 電台節目部和業務部主管表示，購買回來的資料量極大，不可能全數採用，因此，部門主管往往必須依照自己部門的需求來自行判斷，從市調公司購買來的這厚厚一疊的報表中，哪些可能為部門成員所用，或者哪些是部門成員所需要注意的資訊。在這樣的作法下，自然是被歸類為第二層的評估意義。

雖然如前面所描述，電台在自行主動去作調查時，第一層評估的意義會較被突顯出來，而當電台是在被動接收資料的狀況時，是以第二層評估的意義較為明顯。不過，無論是從市調公司的角度，或是從廣播電台的角度，雖然在執行實際的調查前，都會將實際業務層面的考量納入需要之內，但是無論如何，執行一項調查是件工程浩大的工作，因此市調公司或是廣播電台在執行調查時，都希望能在一時的調查中盡量做得詳盡仔細，不要在事後才發現有任何缺漏，而徒留遺憾。

因此就實務執行層面而言，雖然第一層的評估意義是研究調查之大前提和基本考量，但是第二層意義的評估仍是業界普遍的作法；也就是說，儘管電台在自己主動去作調查時，多半會先評估業務目的和需求，但是在實際執行時，大家仍是寧可在事前務求調查內容的豐富完善，也不希望在事後再追加第二次調查以彌補前次調查之不足。

在資料需求度和重要性方面，當電台從業人員被問及哪些調查內容最受廣播電台重視，請他們依需求度做排行時，受訪者的回應可說是如出一轍，包括 A、B、C、D 電台的從業人員皆先說出「收聽率」，其次才提及聽眾輪廓。根據這

些清一色的答案，我們不難看出，包括收聽率排行榜、時段收聽率、時段佔有率等量化收聽率數據，是現階段最受廣播電台重視的閱聽人知識。

### 三、電台的閱聽人知識轉換

所謂的閱聽人知識轉換，主要是在解析如何運用組織或組織成員的顯性／隱性知識，將閱聽人資料或資訊作進一步的分析和解讀，以活化、轉換成更具價值的閱聽人知識。

從深度訪談的結果，我們得知一般廣播電台在取得資料、進行評估後，其實多半就進入閱聽人知識儲存或閱聽人知識使用這二個階段，而甚少再做進一步的閱聽人知識轉換這個動作。

就閱聽人關係管理知識而言，電台會經由活動舉辦或電台網站來蒐集聽友的基本資料，而在取得了這些資料後，電台則會將資料輸入電腦，建檔編號處理。這一連串過程當中並未涉及知識轉換的動作，比如說：電台在輸入儲存資料後，並不會作聽友輪廓分析，包括基本的聽友性別、年齡、或職業分佈等，也就是說，雖然電台取得了聽友的資料，並以電腦存檔，但那些資料仍然維持很原始的狀態，並未被活化或作進一步的分析。

另一方面，就閱聽人市場分析知識而言，其知識轉換的情況也不是很明朗。從訪談的過程中，研究者發現，電台從業人員通常會直接採用調查報告中現有的數據和資料，而鮮少針對資料再去做交叉分析或其他解讀的動作。

B 台節目部經理就表示：「拿到 Nielsen 的當季調查報告後，我們會先看各時段節目表現，好比 rating 或 share，然後再看各地區聽眾的人口統計變項以及各時段的人口統計變項。因為這些都是調查報告中現有的數據和資料，所以我們就直接拿來使用，我們不太有時間再去做交叉分析。其實就算我們想用這份資料作交叉分析也沒辦法，因為我們拿到的東西都是制式的書面報告，沒有電腦資料，自然無法做進一步的解讀。」

無獨有偶的，C 電台的營業部主任也提及：「由於我們電台向 Nielsen 購買

的資料是制式報表，是紙本的形式，自然無法作進一步的分析。如果我們買的是 Nielsen 的套裝軟體，那我們就可以直接利用那套軟體跑一些分析出來。」

不過 C 電台的營業部主任解釋，雖然用的是那份制式報表，他們還是可以從制式報表裡抓一些資料出來做分析和比對。C 電台的營業部主任並補充說明：「比方說，大家都說週末假日時的收聽率會比較低，但是到底是不是真的比較低，假如比較低，低多少？這些都沒人知道。所以我會把報表裡的數字一個一個列出來計算、做比對，這樣我就可以很明確的告訴你，沒錯，週末假日時的收聽率比較低，而且是低多少個百分比。」

由以上的訪談記錄，我們可以看出，站在電台的角度而言，市調公司事實上已經代替電台作了初步的知識轉換工作，正因為如此，電台在作後續的運用時，通常可以直接取用報告書中的資料，而並未遭遇到太大的困難。

雖然市調公司提供的資料，解決了部分原本需要知識轉換才能解決的問題，不過，有時候這樣的制式報告仍不能滿足電台需求。當面臨這樣的難題時，電台往往就會設法執行知識轉換的動作，包括：以專案方式委託市調公司作資料的次級分析，亦即變項與變項間的交叉分析。

例如 B 公司就曾因為某時段的節目經過數度修正和調整仍未見起色，而採取專案委託的方式，請調查公司依據電台需求，協助電台做進一步的交叉分析，再由專人針對這些數據對電台主管進行簡報。

除了以專案委託的方式，請市調公司執行進一步的交叉分析，電台本身在知識轉換的作法，通常是將現有的資料進行比較。一般電台通常的作法是，拿到當季報告後，立刻把電台電波涵蓋範圍內的收聽率排行榜，以及電台本身各時段的收聽率排行榜羅列出來。有的電台會在拿到當季報告後，與前季的報告作比較，分析其中各時段節目表現（收聽率或市場佔有率）的變化，以及各地區聽眾與各時段聽眾在人口統計變項上的變化。有的電台則會在累積一定份量的資料後，比較整體聽眾族群輪廓、電台收聽率、平均每一收聽點成本、電台本身主要收聽族群輪廓 等之消長，以看出廣播市場的變化。在比較分析出這些數據後，負責的部門或成員通常還會將這些資訊，或以文字或以圖表的方式重新呈現，以提高分析報告的可讀性。

知識的評估與轉換常是息息相關的二個動作，而不管是哪種形式的閱聽人知識評估和轉換，在這些動作的執行過程中，事實上，都已涉及了組織或組織成員的顯性／隱性知識，也就是說，藉由外顯知識和內隱知識二者之間的交互作用，評估和轉換得以順利進行。更具體的說，負責評估和轉換的部門或成員，首先必須清楚瞭解電台明確定義之下的電台定位和營運目標，這些知識通常是以外顯知識的形式出現在如電台營運計畫書之類的文件之中，員工在吸收了這些外顯知識後，將其內化為腦海中的內隱知識，隨後以這個電台定位 目標作為判斷的依歸，來決定哪些知識是有用的、部門需要的，哪些知識還不夠精純，需要再被提煉、轉換。當然在這個過程中，除了關於電台定位和目標的知識，往往還涉及了組織成員個人對於整個廣播產業，甚至是傳播產業的經驗、直覺和專業素養。除此之外，組織成員也應具備研究方法的專業知識和分析素養，以及利用文書軟體(如：Excel)來製表、繪圖 等，將分析報告更具體化、以提高報告可讀性的軟體操作技巧。

#### 四、電台的閱聽人知識儲存

這部分的內容主要在討論電台利用何種方式儲存閱聽人知識，閱聽人知識的儲存場域、儲存形式，儲存的知識內容、層次和形貌為何，以及電台是否會運用各種分類、摘要、釐清、標示、編列索引、製作使用手冊 等方式來進行知識加值，使閱聽人知識能被以更有效率的方式呈現出來，進而加速之後的傳布和分享。

訪談資料顯示，一般廣播電台閱聽人知識的儲存形貌有二種——一種是書面形貌的儲存，另一種則是以電子檔案的形貌儲存於電腦之中。至於儲存的閱聽人知識內容，包括聽友資料，從市調公司購買而來的報告書，自己執行閱聽人研究的調查結果，以及經過部門／成員的彙整，將於電台內部會議中提出的分析報告。這些被電台所儲存的內容，有些僅能以書面的形貌呈現，例如向市調公司購買的調查報告，由於取得時已呈書面形式，因此就直接以書面形貌將其保留下來；有些僅以電子檔的形貌儲存在電腦裡，例如聽友的基本資料；有些則兼以書面或電子檔案的形貌儲存起來，例如針對調查報告所提出之整理和分析。而廣播電台在進行知識儲存時，通常只有就資料名稱或類型進行最基本的分類歸檔，並不會特別運用好比摘要、編列索引、製作使用手冊 等儲存技巧。

依據 Bonara 和 Revang (1991) 的分類方式來檢視現今廣播電台的閱聽人知識儲存可以發現，廣播電台的知識儲存對象通常是文件資料、統計數據、調查

報告等客觀命題知識，儲存時以文件、檔案為核心，形成一種高度重複性、標準化的工作特性，因此目前廣播電台的閱聽人知識儲存多半落在第三象限，也就是機械、分散的儲存。在這種情況下，廣播電台面臨的最大挑戰在於必須將資訊轉換成知識。

## 五、電台的閱聽人知識運用

這一段主要在討論電台組織中不同部門之人員如何去利用閱聽人知識庫來進行價值創造。

整理電台對於閱聽人知識的運用，發現一般說來，廣播電台中最常運用現有閱聽人知識的部門為節目部與業務部。節目部對於閱聽人知識的運用時機和目的可分為節目製播前的審核依歸，以及節目播出後的效果評估。業務部對於閱聽人知識的運用時機和目的則分為平日爭取客戶預算，遇有專案活動，爭取廠商贊助。

以 A 電台的節目部為例，其節目部成員在進行節目企劃時，必須先提案，主要是提出簡單的大綱，包括：節目時段、節目名稱、節目類型、節目鎖定的聽眾族群 等。節目部主管的審核過程是先將節目企劃大綱中的節目定位與閱聽人調查所得的結果進行比對，比如說：該時段的聽眾族群設定是否符合電台定位，又是否符合調查報告中該時段的聽眾輪廓 等。假如節目部主管認為一開始的定位就不符合分析報告中的資料，則會駁回該案，要求提案人重新調整。一直到節目定位通過後，主管才會再進一步去檢查節目的創意、未來的發展性以及可執行度 等其他因素。也就是說，A 電台的節目部是把閱聽人知識作為節目規劃和設計的依歸，任何 A 電台的節目都必須遵循電台的定位來設計各時段的節目，而各時段的節目又要依照當時段的聽眾輪廓和收聽行為來做規劃。

B 電台節目部對於閱聽人知識的運用則比較偏向事後對整體節目的評估和修正。B 電台的節目部會從閱聽人知識中的節目時段表現（包括：收聽率和市場佔有率）、聽眾人口統計變項、聽眾收聽喜好，以及地區的收聽狀況 等實證資料來做節目的修正與調整。也就是說，節目部主管首先會比較這一季與前一季的調查報告，彙整後分發給節目部所有成員知道，節目部成員在消化吸收反芻後，必須要提出檢討報告，主管再彙整每個人或每個組別的檢討內容，據此擬定未來修正、調整的方向。不過，雖然主管在拿到資料後，會先彙整、擷取認為對部門

重要的部分，並於會議中提出現況和該注意的事項，讓組員作檢討和修正。但主管有時也抱怨道，「其實光是這些資料往往看不出什麼內容、什麼所以然，都是看到一些比較 general 的東西。」

以上是關於電台節目部對於閱聽人知識的運用現況。至於業務部在閱聽人知識的運用呢？

B 電台的業務部主管說明，業務部在閱聽人知識的運用，主要是切取調查報告中「對自己有利的數字」，如 rating、share，然後據此推算擬定檔購或是 CPRP 的銷售辦法。

A 電台的業務部同樣是利用這份資料中各時段的 rating、share，推算出 CPRP，然後利用這些量化數據，以及該時段的價值，來替各時段作定價。至於所謂的時段價值，主要是指該時段主要聽眾群的消費能力、收入、經濟狀況等。此外，業務部的產品就是電台品牌和聽眾，所以業務部成員也會依照調查報告中的聽眾輪廓來考量適宜的客戶，他們會將自己電台各時段的主要聽眾群與客戶產品所設定的目標族群進行比對，假如二者愈一致，則該時段愈容易賣出。

上述觀點 C 電台的營業組主任有更進一步的闡述。C 電台營業組主任表示，業務主要的工作就是「銷售」，但是面對客戶時，口說無憑，一定要有數據在後面支持，所以在販賣廣告時段和檔次時，業務部成員會使用收聽率、開機率、收聽人數、時段佔有率等精確的數字。通常這些都是制式報表裡現有可用的資料。除此之外，有時業務部也會告訴客戶電台主要聽眾的年齡層、職業別等人口統計變項方面的資料，以說服客戶購買。總而言之，業務部會將分析出來的資料做成一份 DM，提供給客戶參考。這份 DM 中包含的資料包括：電台招牌節目的文字描述，以及電台市場佔有率、節目收聽率、我的電台聽眾比別的電台多多少人，CPRP 比別的電台便宜多少等數據來凸顯電台本身所佔的優勢。另外，電台主要族群的消費能力（如這個族群的收入，社經狀況、較常從事的休閒活動、未來欲購買的產品等）也會被電台視為有利的資訊來作發揮，雖然這些項目可能不完全等同於消費能力，但在電台與客戶眼中看來，仍然滿具相關性。



### 第三節 分析與討論

從以上的資料彙整，我們發現目前廣播媒介在閱聽人知識方面的管理呈現幾個問題，以下將依照之前的敘述邏輯，分別從閱聽人知識管理的知識內涵面以及管理程序面進行討論。

#### 一、閱聽人知識內涵

從訪談結果我們得知，一般電台並沒有系統性地特別去建置一個所謂的閱聽人資料庫或閱聽人知識庫。不過我們不能因此就斷言廣播電台沒有閱聽人知識管理這方面的作為，因為經過數次深入溝通後，研究者發現，這樣的現象其實往往只是名詞定義上／認知上，或者措施上的差異所造成的結果。廣播電台可能缺乏一個架構良好的閱聽人資料庫或者閱聽人知識庫，不過從電台的實際作為來看，例如：他們會定期／不定期地經由不同途徑去蒐集閱聽人的相關資料、資訊，同時針對這些資料、資訊，電台各部門也會有不同目的的運用。由此點看來，廣播電台的確在進行著某種程度的閱聽人知識管理。

然而在更深入地分析電台在閱聽人知識管理上的作為，仍能發現一些問題。到底何謂閱聽人知識？從廣播電台的角度來看，Nielsen Media Research 的調查報告是閱聽人知識，廣電基金的調查報告是閱聽人知識，電台自行執行的調查是閱聽人知識，聽友的回函、call-in、net-in、基本資料 也是閱聽人知識—這些都是電台在意並會主動／被動蒐集的閱聽人相關資訊。然而，從以上這些資料所衍生出來的就是閱聽人知識嗎？或者說，當一個電台詳盡蒐羅了上述的資料，就代表電台確切掌握了閱聽人知識嗎？

從之前的文獻探討和研究架構，本研究認為閱聽人知識即是廣播電台從業人員對閱聽人領域的專業化認知，是協助電台目的達成或者是產品產出之工具；更進一步地說，本研究彙整之前的相關研究，將閱聽人知識分類為閱聽人市場調查知識以及閱聽人關係管理知識二種。雖然電台在閱聽人知識方面的蒐羅的確涵蓋了閱聽人市場調查知識以及閱聽人關係管理知識這二類，但是，就資料來源和資料重視度這二個指標來評估，電台的閱聽人知識卻顯得狹隘，也因此連帶影響後

續的資料處理、運用 等動作。

從資料來源來看，電台有太過依賴市調公司數據的傾向。然而，知識來源單一化的結果卻可能是造成知識內涵的被壓縮。

訪談記錄顯示，廣播電台雖然也會自行進行調查，包括針對閱聽人市場分析知識的調查或者聽眾關係管理方面的調查，但嚴格說來，廣播電台一般還是以向市調公司購買調查報告書作為主要的閱聽人知識來源。也因此，一般廣播電台的閱聽人資料庫中資料的大宗為 Nielsen Media Research，其次是廣電基金的廣播調查報告，除此之外的研究資料，電台則並不是很有系統、規律地蒐集。

依照東森行銷企劃中心經理張依雯的看法，傳播業者在資料的蒐集上似嫌過於狹隘。她表示：「其實 Research 的來源有很多，除了 Nielsen Media Research、廣電基金的調查，還有聯廣、東方或其他廣告公司定期執行的生活形態調查（包括：人口統計特徵、媒體接觸狀況、日常休閒活動、生活型態、商品消費實態、媒體使用行為、收聽習慣、暴露在什麼媒體，暴露在什麼時段、消費行為、對事件的態度和看法 等），這些市場調查都能幫助我們更準確鎖定自己的目標閱聽人，有助於行銷、促銷的方式和型態。」除了市調公司提供的數據外，張依雯說明，「其實許多市場公布的相關資料也都是閱聽人知識的來源，比如動腦和廣告雜誌的調查報告。」學者黃葳威同樣也提及，「除了市調公司的調查，由中研院自 1984 年起長期執行，質和量皆已累積相當水準的台灣地區社會變遷基本調查，以及國內外所舉辦的閱聽人相關主題的研討會 等，這些都可以是閱聽人知識的來源。」

知識來源單一化的結果，造成知識內涵的被壓縮，以致於電台心目中的閱聽人知識似乎就等同於 Nielsen Media Research 的調查報告。其實，閱聽人知識的內涵可以非常豐富，範圍可以非常廣泛，譚澤薇（2001）就曾表示，我們要永遠抱持著現實是可以隨時改寫的心態，調查數據是市場調查研究的一部份，必須廣義的定位它，但不光是市場調查公司提供的數據是知識，所有的資訊與觀察其實都是知識。

以閱聽人市場分析知識為例，前大眾廣播電台的企劃部經理蔡束惠指出，「廣播電台的閱聽人知識應該是對於所有聽眾，不論是自己電台或其他電台的聽眾，從需求、喜好、興趣，到實際的收聽習慣、收聽類型、喜好音樂類型、每天聽多久、最常收聽時段，甚至收訊狀況 等，一個完整的認識。」廣電人市場研究股

份有限公司的行銷業務副總監黃聿清也不約而同地表示，「廣播電台的閱聽人知識應該是廣播聽眾在收聽時的一切，包括硬體的狀況，如收訊情況、收聽設備以及軟體的狀況，如聽眾的地理分佈、人口統計變項、生活形態、消費行為等等。」學者黃葳威則是清楚地將廣播電台之閱聽人知識分為電台內部和電台外部二大塊知識。所謂的電台內部閱聽人知識意指「電台要瞭解電台定位後所設定的服務族群之生活形態、人口統計變項、消費行為、收聽行為、收聽習慣、生活動線的變化、對各類資訊的接受度等。」電台外部的閱聽人知識則表示「電台要清楚瞭解市場中的競爭者，他所設定的服務族群之生活形態、人口統計變項、消費行為、收聽行為、收聽習慣、生活動線的變化、對各類資訊的接受度等。以及，整個台灣地區的既有聽眾群和潛在聽眾群生活形態、人口統計變項、消費行為、收聽行為、收聽習慣、對各類資訊的接受度等」。黃葳威教授表示，「電台要有效掌握閱聽人知識，就必須整合自己的聽眾、競爭者的聽眾，以及整個市場中的既有聽眾和潛在聽眾這所有的相關資料，來分析廣播整體聽眾群的變化趨勢。因為「一個電台的定位並非永遠固定不動的，有時也必須視時機做突破、調整或轉型，這時就必須先瞭解整體聽眾群長期下來的一個變化趨勢。」

從另一個觀點來看，閱聽人知識也不應該是單獨的存在，它應該和電台的營運目標、組織各部門的需求和目的作密切的結合，更應該和其他類型的知識作廣泛的連結。

張依雯就直指議題核心：「任何 research 的東西，假如沒有跟銷售連結在一起的話，就是孤伶伶、沒有意義的東西。」她進一步補充說明何謂將閱聽人知識與銷售做連結：「電台在進行閱聽人知識管理時，重點就是要將閱聽人知識反應在銷售之上，要能利用閱聽人知識來擬定節目策略或是行銷業務策略，也就是說，業務部在運用時，要設法讓這些資料來幫助業績的提升，節目部在運用時，要幫助節目收聽率的提升。只有在這樣的情況下，才算是有效的閱聽人知識管理。」

蔡束惠則強調進行閱聽人知識管理時，要先考量電台各部門的業務需求。而且，閱聽人知識應該也要和其他形式的知識進行連結，才能更充分發揮它的效用。比如說，電台要密切注意市場中其他競爭者的動向，包括這些電台的收聽表現、各種行銷業務動作，以及整體市場的脈動，據此做 SWOT 分析，也就是分析自己的優勢、劣勢和可能的機會與威脅。其他值得注意的知識包括「各種公開的資訊，如報章雜誌的報導，以及非公開的，好比利用聽友義工或記者等人際網絡所獲得的資訊，或者是業務部跑客戶後回饋回來關於別家電台的資訊。」

上述這個觀點在針對張依雯的訪談中，獲得詳盡的驗證。張依雯闡述：「在雙元市場的概念下，節目是電台的产品，閱聽人亦是電台的产品，所以電台進行閱聽人知識管理時，不是只在做閱聽人管理，事實上，是在做整個产品的行銷和包裝，節目和聽眾是連結在一起的整體。所以當一個人在分析資料時，如果沒有設法將閱聽人資料和其他相關訊息做有意義的連結，就會變得太片面、太量化了。」正因為，節目和閱聽人是密不可分的一體，張依雯還提出一種她姑且稱之為「內容分析」的方法，藉此充分結合節目知識和閱聽人知識。她說明：「我所謂的內容分析並不是一般的內容分析或文本分析，而是做一種感覺。當你在收聽或收看某個節目時，要把當時對這個節目的感覺，對照之後收聽率的數字，看看兩者是否吻合。」其實張依雯所提出的這種所謂的「內容分析」法，其作法的真義就是要拿自己的感覺和閱聽人的感覺做呼應，設法貼近一般閱聽人，設身處地去揣想什麼樣的人會喜歡什麼樣的東西。張依雯解釋：「『感覺』這種字眼可能很模糊、容易引起誤會，但這絕非只是主觀的判斷，是要有客觀的資料和客觀的觀察在後面做基礎，不僅是對節目播出內容的觀察，還包括對節目廣告、節目行銷等內容的觀察。雖然乍看之下，節目內容、廣告或行銷等可能和閱聽人知識沒有直接相關，但這些都會影響到閱聽人，而事後閱聽人會在其他部分，如 rating 中回饋回來，所以我們可以利用這些知識，循環到下次節目的製播或節目宣傳等實務運作。」

此外，就實際的運用來看，似乎只有量化的閱聽人市場分析知識和收聽率分析知識才受到電台重視，質化的閱聽人市場分析知識和閱聽人關係管理知識卻明顯受到忽略。

前面曾經提過，廣播電台在閱聽人知識的蒐集上，可以分為聽眾市場分析知識、收聽率分析知識和閱聽人關係管理知識。然而，誠如張依雯之看法：「重點不在電台有沒有這樣的資料，重點是在電台如何用。」

從電台平常的業務流程來看，電台雖然也會進行質化的焦點團體調查，或者收集網友的基本資料，然而這些資料蒐集來後，卻顯然不若量化的收聽率調查報告來得備受重視。B 台主管就曾坦承：「目前正在處理中的是網友、聽友的資料。這塊之前從來都沒有好好使用過，等到未來累積到一定份量後，相信將成為公司重要的 data，可以利用這些資料來舉辦活動等。」

蔡束惠也就她對廣播產業的經驗和觀察指出，聽眾關係管理知識是目前較容易被電台所忽略的閱聽人知識。她說明道：「我們現在一般閱聽人知識的來源都是 Nielsen Media Research 的調查報告，可是事實上，我們辦很多活動，會有

聽眾來參與並留下基本的資料，但是我們通常只是收集、儲存了這些資料，將它們建檔，卻沒有好好去運用，沒有做到所謂的資料庫管理或是直效行銷；也就是說，假如今天電台有任何活動，我們可以在事前直接通知他們來參加。舉例來說，我們可以建立一個聽友會 contact list (通訊錄)，利用 email 大量、快速、便利地聯絡這些聽友。這些聽友可以幫電台的活動作推廣，甚至還可以參與電台一些音樂研究、喜好度研究、新歌測試 等調查活動。」蔡束惠特別強調聽眾關係管理知識的重要性，因為「這些人都是電台實際抓到的聽眾，資料深入明確，直接指向某一名具體存在的聽眾，而不只是一個概念上存在、比較廣泛 general 的聽眾。」

張依雯也就目前傳播產業為何偏重量化資料、忽略質化資料做了一番說明。她說道：「閱聽人知識的來源除了一般市調公司提供的套裝資料之外，公司自己也可以做一些質化的研究，例如焦點團體座談會。一般說來，只要是能和銷售劃上直接等號的資料，公司都願意花錢去購買，但是在混沌不清的狀況下，也就是在不能證明做了研究，銷售就會提升的狀況下，一般公司在節省精簡的原則下，多半會認為，我已經花了錢在量化的資料了，何必再額外多花錢去做質化的調查？」不過張依雯也補充她對未來趨勢的看法，認為「愈到後來，當競爭更形激烈，一般量化的資料已經不足以解決問題時，質化調查的重要性將愈被突顯出來。」

除了上述提出的問題之外，假如從知識管理的觀點來看，電台的閱聽人知識往往仍停留在閱聽人資料或資訊的階段；同時，電台的閱聽人知識往往也僅侷限於外顯的知識，各類知識單獨存在，外顯知識彼此間沒能有效連結，也未能和組織成員的內隱知識作充分的互動轉換，以致於無法在知識的層級上作有效的提升。

訪談記錄顯示，電台對於顯性知識閱聽人知識的管理做得比較好，但假如電台只能充分就顯性的閱聽人知識，進行蒐集和存檔的工作，那頂多只是做到良好的文件管理，還沒有達到知識管理的境界。要做到閱聽人知識管理，其中一個重要的關鍵就是要透過組織外顯知識和組織成員內隱知識彼此間的交互作用，將電台取得的初步的閱聽人資料、資訊，轉換成高階的閱聽人知識、智慧。其中組織的外顯知識包括電台內部蒐集儲存的各式書面資料和電子檔案等，已經具體以文字、語音、圖畫、影像 等方式所呈現的各種知識。而組織成員的內隱知識則可以是個人對電台營運目標或部門業務需求的認知與瞭解，量化、質化研究方法分析技巧，對傳播產業的經驗和直覺 等，這些知識整合起來，將成為組織成員在分析、解讀閱聽人資料、知識時的程序性知識。

對於隱性閱聽人知識管理較為忽略的問題，不僅存在於傳播產業，也存在於任何一個想要進行知識管理的企業。可是一個理想的閱聽人知識管理，不僅要做到外顯閱聽人知識管理，更必須要掌握住內隱閱聽人知識，因為從知識移轉或知識轉換的觀點來看，唯有藉由顯性、隱性知識彼此間的相互轉換，才能達到知識創造的境界。

Nonaka 和 Takeuchi (1995) 將外顯知識定義為可以用文字和數字來表達，客觀且形而上的知識。是正式、有系統的知識，可輕易的用言語或文字敘述。外顯知識有規則也有系統可循，且容易藉具體的資料、科學公式、標準化的程序或普遍的原則來溝通和分享。內隱知識則為無法用文字或句子表達，主觀且實質的知識，可能是手藝或專業經驗、看法等。內隱知識可進一步分為技術(technical)與認知(cognitive)二個構面。在專業技術構面上，就是所謂的訣竅(know-how)，是一種非正式的個人技術或技巧。認知構面係指個人對真實和未來遠景的意象，類似「心智模式」(mental models)，包括個人的價值觀、信仰、理想與概念，是由個人對於周遭世界的認知和觀察而來，會深深地影響個人的行為。總而言之，內隱知識極為個人化且難以形式化，因此不易和人溝通與分享。

套用這個觀點來檢視電台的閱聽人知識，我們可以得到以下結論：閱聽人知識除了是展現在調查報告或聽友基本資料中，那些可以明顯訴諸於文字、語言、圖表，隸屬於電台組織的顯性知識外，更可以是存在於電台成員腦海或心目中，對於閱聽人知識的認知和概念，以及自己平日累積的一套處理閱聽人知識的經驗或方法，而這些知識由於大半都隱藏在從業人員日常的工作流程內或者埋沒在眾多的工作業務中，以致於通常被人們視而不見，或被視為理所當然，這類型的知識其實也就是知識管理中較難轉化成文字、不易在組織內廣泛流傳的隱性知識。可是站在組織立場，從實際層面的考量來看，這些分散在工作人員身上的個人知識，也是一種重要的資產，有助於問題的解決和價值的創造，因此，在體會知識資本的重要性後，組織應該積極管理這些個人的隱性知識，逐步將它們轉換成組織知識，一併蓄積在電台的閱聽人知識庫內，讓這些原本屬於個人的知識超越個人層次，不只為一個人所用，更可以供給全電台的成員使用。至於如何將個人隱性知識轉換成組織顯性知識呢？一個具體可行的作法，就是利用個人隱性知識將組織初步蒐集而來的閱聽人資料、資訊進行活化和升級，然後將原始及進階的知識（包括運用知識所生成之產品）一併將以儲存。以烹飪作為例子，這就好比廚師將材料（原始的顯性知識）、作法（隱性知識）和料理（進階的顯性知識和成品），從頭到尾地一體呈現出來（都儲存在閱聽人知識庫內）。這樣一來，電台的新進人員，就算不具隱性知識，但透過閱聽人知識庫內的閱聽人知識，他也能逐漸掌握作法。甚至假如電台能透過其他分享機制，如：學徒制（由有經驗者帶領新人），經由成員之間的口頭分享或相互觀察，將更有助於電台的閱聽人知識管

理。

## 二、閱聽人知識管理程序

之所以未能有效管理閱聽人知識，事實上跟前述電台和從業人員對於閱聽人知識的模糊認知息息相關。由於廣播電台未能清楚釐清何謂閱聽人知識，因此無法順利將閱聽人知識與電台之營運密切結合，以致於閱聽人知識未能發揮其身為組織資產之價值和作用。

### (一) 閱聽人知識的取得

首先，就閱聽人知識的取得來說，在前段討論閱聽人的知識內涵時，就曾發現，廣播電台對於閱聽人知識的定義十分狹隘，以致於在資料的取得來源上多半以市調公司的調查報告為主，顯得單一、不夠多元。

依照學者黃葳威的說法，以市調公司的調查報告為閱聽人知識主要來源的另一缺失是，可能會造成電台閱聽人知識的取向有所偏頗，且深度不夠。黃葳威主張：「市面上現有的資料結果多半是比較大、比較 general 的輪廓，是整體的趨向，沒辦法滿足更細部的需求。事實上，電台可以自己去做更深入、更細緻的調查，如音樂研究。」

目前現有市調之調查結果除了在資料的涵蓋上，提供的是較為全面、整體的市場現況，在服務對象和調查初衷上，也都比較不符合廣播電台的需求，尤其是服務範圍不大的中小功率電台。黃葳威指陳：「一般市調公司的問題在於他們的服務對象多半是針對全區的大功率電台或是有做策略聯盟的中功率電台，但是廣播應講究地方電台要各有特色和分殊性，假如大家都拿 Nielsen Media Research 的資料做依歸，那這份資料不就變成共同的標準？這和原本中小功率電台的地方、社區媒體設計理念是相違背的。」

目前現有的外部資料另有一個很大的問題，那就是市調公司的調查本意和出發點大多並不是為媒體服務，而主要是提供數據給廣告主參考；也就是說，市調公司主要是把聽眾視作「消費者」，而非「閱聽人」的角色來進行調查。黃葳威

表示：「市調公司在做廣播調查時，常是從消費能力的觀點出發，偏重消費方面的資訊，而不是從節目規劃、設計的考量做出發。以 Nielsen Media Research 的調查為例，它常以人口密集區為主要的處理重點，人口偏遠地區的數據就往往因為人數太少而沒有意義。東半部的電台就比較無法利用這份以西半部人口稠密區為主的調查報告，因為東半部地區的人口比例本就小，假如抽樣又依照這個比例的話，調查出來的結果真的就可用性不高，只能知道比較 general 的部分。就算是人口集中地區好了，可是調查的立意基礎往往是具有消費力的媒體使用者之消費行為和使用行為，這是他們的閱聽人知識基礎，我們關心的閱聽人知識則是媒體使用者之媒體使用行為。」

黃葳威進一步說明：「消費者和閱聽人這兩個概念都有既有和潛在之區別，也就是既有消費者、潛在消費者；既有閱聽人和潛在閱聽人。目前一般業者比較關心的是既有消費者或既有閱聽人，再利用既有消費者或既有閱聽人的調查結果推論到潛在消費者或潛在閱聽人的身上。不過這中間存在著一個 gap，因為消費者和閱聽人這兩個概念比較起來，消費者的構面往往大於閱聽人，也就是說，廣播電台閱聽人的概念比較明確。」正因為「廣播聽眾的概念和焦點比較明確集中，所以假如調查的立意點是從消費者的角度出發，則因為消費者的構面比較廣泛，要從中推論出閱聽人知識，就可能導致結論不夠準確的潛在危險。」在這樣的考量下，黃葳威建議廣播電台，尤其是地方性、社區性的小電台應該要「自己做調查，或者是善用聽友會等管道來蒐集閱聽人知識。」

除了取得來源上的問題之外，研究者也從深度訪談的記錄中發現，一般廣播電台在閱聽人知識的取得上也顯得不夠有效率。舉例來說，有些電台其實已經建立了電台專屬的網站，並且將網站經營運作得很好，然而，電台卻只利用這個網站對聽友提供好比節目表、活動資訊、留言表、網路收聽 等基本服務，或是只有要求聽友填寫簡單的個人基本資料，以收納至電台的聽友資料庫中，卻沒有充分利用這個網站來取得閱聽人相關知識。比方說，電台其實可以將每年度自行執行的聽眾調查問卷放置在網站上，邀請網站瀏覽者填寫，並以贈送確實詳答者活動入場卷、試聽片、或其他小贈品 等獎勵方式，來誘導網站瀏覽者填寫調查問卷。除此之外，網站留言或主持人專版 等網頁功能設計，也是很好的收集聽友回饋的方式，電台可以定期彙整網站上的聽友留言，以作為節目和活動規劃設計的參考，而由於這些聽友回饋本就是數位形式，因此很方便進行後續的儲存動作，以豐富閱聽人知識庫的內涵。學者黃葳威還進一步建議電台對於網站的利用，她表示「假如電台有設置網站進行線上廣播的話，則電台可以從網路點選的行為來瞭解網站所接觸到的閱聽人，包括這些使用人口的分佈地點（比如說，電台可能會驚訝地發現，自己原來有許多海外的聽眾）、對節目、資訊、音樂的偏好，藉此更進一步確認自己聽眾之所在，以規劃調整電台定位、節目走向，和



聽友作互動。」這些都是很珍貴精細的資訊，是一般閱聽人調查較不能顧及的部分。

資料取得的另外一個問題是，目前廣播電台向市調公司購置的廣播調查報告，多是書面的形式，所以之後的儲存也就理所當然地是採取書面形式。雖然書面的報表或報告符合人們的閱讀習慣，但就知識管理的觀點來看，卻不是很值得推薦的形式。一來，書面資料很占實體空間，二來，書面資料不利進行後續的知識轉換和儲存的動作。因此，學者專家們往往建議廣播業者能夠盡量將儲存的資料轉換成數位的形式。假如在這樣的前提要求之下，則現今的廣播業者最好可以向市調公司購置數位形式的市調報告，而業者自行蒐集的資料，以及原始資料在後續經過評估、轉換後形成的閱聽人知識，甚至運用閱聽人知識後所產出的結果，也應優先選擇以數位形式儲存進電台的閱聽人知識庫內，以供電台未來的知識流傳和分享。

## （二）閱聽人知識的評估與轉換：

由於閱聽人知識的評估與轉換這二個動作往往涉及了組織外顯知識和組織成員內隱知識的交互作用，因此特別將這二個步驟合併在一起討論。

閱聽人知識的評估主要就是負責閱聽人知識評估的部門／成員，要判斷哪些是對業務有幫助的知識。而閱聽人知識的轉換，則是負責閱聽人知識評估的部門／成員，必須能將較原始、低階的閱聽人資料或資訊，經由再次分析與解讀，將其轉換為較細緻、高階的閱聽人知識。

從針對業者的深度訪談記錄，我們可以發現，電台在取得閱聽人知識的前後，或在做閱聽人知識轉換之前，多半會先進行閱聽人知識評估的工作。比如說：負責評估和轉換的成員會對各部門的業務有所瞭解，考慮各部門的需求，看看他們到底需要什麼東西。

雖然電台的確有做到知識評估的動作，不過，一個電台容易忽略到的細節是在進行知識評估時，是否有保持各部門之間溝通管道的順暢。以目前的例子來說，電台通常都由專職的部門或個人來進行知識的評估與轉換，這些個人或部門就好比組織中閱聽人知識的上游，將知識進行評估和轉換後，傳遞給其他各部門。在這樣一條線性的作業模式中，假如只是單向傳輸，就很容易產生盲點，比如說，負責評估和轉換的個人可能並不是很瞭解其他部門實際遭遇的現況，評估轉換出

來的知識可能適用性相對地就降低不少。因此，我們有必要保持部門間溝通管道的通暢；必要時，負責知識評估和轉換的個人和成員，應該先與其他部門的成員進行充分討論，以徹底瞭解如何做才能滿足這些部門的需求。

閱聽人的知識轉換可以有二個層次，第一個層次的知識轉換是將現有的資料 / 資訊作次級資料分析，也就是經過交叉分析或重新定義基數 等動作，將原有的知識項目整合形成一個全新項目的知識，例如：結合時段和電波涵蓋範圍內之聽眾年齡，就可以得知在各時段內市場聽眾之年齡分佈。這個層次的知識轉換，涉及了對業務目的之認知以及研究方法之次級資料分析知識。在轉換前，負責此項業務的成員必須有一個清楚的問題意識，也就是說，知道現有資料有哪些不足，以致於必須進行閱聽人知識轉換。而在轉換時，負責此項業務的成員必須知道要解決現有問題，應該透過哪些現有資料的整合，變項與變項間的交叉分析背後代表什麼意義，以及更實際的，如何操作分析軟體，才能得出這些新的數據。

第二個層次的轉換，則是將所有閱聽人資料、資訊或知識整合起來，進行分析、比對，以看出電台目前或將來之問題和隱憂，從中求出改進的方法，甚至未來發展的方向。這個層次的閱聽人知識轉換，所涉及的知識往往不僅僅是單純的閱聽人調查所產出的知識，更包含了其他各項對整個產業的觀察和研究；同時，這個層次的知識轉換不是片刻、片面的解讀，而是在一個長期資料觀察和累積下，所做出的趨勢分析。

第一個層次的轉換由於涉及各式知識在水平層級之間的交互作用，因此可說是基本的、水平的閱聽人知識轉換；第二個層次的轉換則由於涉及各式知識在垂直層級之間的交互作用，因此可說是更具深度的、垂直的閱聽人知識轉換。不過，無論是哪一種層次的知識轉換，都涉及到 Nonaka 和 Takeuchi ( 1995 ) 所謂「組合化」和「外化」的過程，亦即「將人們顯性知識中的各種片段，整合成一個新的知識體系；」以及「用語言和形式將想法與訣竅等隱性知識表現成顯性知識來與其他成員分享。」

從以上的觀點來檢視針對業者的訪談記錄，我們遺憾地發現，電台幾乎沒有進行閱聽人知識轉換的工作，誠如 B 電台主管所述：「我們多半是直接採用調查報告中現有的數據和資料，很少會再把這些數據和資料再做進一步的分析。」至於少數勉強稱得上閱聽人知識轉換的動作，充其量也只是基本層次的轉換。

Gilbert 和 Gordey-Hayes ( 1996 ) 二位學者曾指出，知識的轉換並非靜態

地發生，必須經由不斷地動態學習，才能達成目標。知識的取得代表組織必須經由過去經驗、實作、自外界引進技術、不斷對外界觀察，以獲取或學習所需之知識。由這個觀點來檢視電台閱聽人知識的轉換，我們發現，閱聽人知識的轉換往往不僅侷限於現有數據之靜態轉換，還得經由組織對外界的觀察以及組織之間的學習，才能有效地轉換知識。

張依雯就表示：「分析資料的人必須要有一定程度的 sense，也就是說他不是只是被動地接收資料，做個 data receiver，還必須對整個產業的市場生態有所瞭解，對於各工作部門的業務有所瞭解。所以研究不僅是研究，還牽涉到 marketing 的策略，不是可以單純獨立出來，只要自己做好分析就好，對於節目的運作，市場上的競爭品牌 等，都要有所瞭解。要做好這些，有時不是只靠數字的解讀就好，還要依靠內容的分析、公關稿、新聞稿的分析，看對手如何對閱聽人進行訴求，如何貼近閱聽人。所以資料的運用可大可小，可深可淺，不僅可以看自己，更可以看對方、看整個市場生態。」以上這個觀點可說與 Gilbert 和 Gordey-Hayes 的看法不謀而合。

總而言之，閱聽人知識的評估與轉換，不是只看當下、片面的顯性閱聽人數據或資訊，還必須仰賴個人的隱性知識，這些知識包括了個人對組織營運目標、各部門業務需求的瞭解，對整個產業動態的觀察，對研究方法的掌握 等，這些存在於個人的隱性知識正是將閱聽人資料、資訊轉換成閱聽人知識的程序性知識。

### （三）閱聽人知識的儲存

電台在閱聽人知識儲存上的一大問題在於，電台對於閱聽人知識的儲存是採取零散的方式—資料、資訊、知識，或以書面、或以電子檔的形式分佈在各個部門，而沒有一個整體、統一的作法。Bonara 和 Revang（1991）曾以儲存方式和儲存場域這兩個指標將知識儲存區分至四個維度。依照這個分類模式，廣播電台目前的儲存多半落在第三象限，也就是機械的、分散的儲存。這類型儲存的重大挑戰即在於必須將這些資訊轉換成知識。此外，這類儲存模式所造成的一個直接問題就在於不利從業人員以有效率的方式去進行知識檢索、分享和流傳 等後續動作。

電台在知識儲存和呈現型態方面，也可以考慮採用整合的方式。從知識管理的觀點來看，從資料、資訊到知識、智慧，都應該被列入管理的對象，統一將其

放置於閱聽人知識庫內，因此，不僅是原初的資料、資訊，如廣播調查報告、閱聽人相關研討會發表、聽友基本資料 等，要加以儲存，將這些原始資料、資訊加以解讀 處理後的分析報告，甚至利用這些報告所做的節目、行銷活動的設計、規劃，或者是業務的推展 等，也應一併加以儲存進入電台的閱聽人知識庫內。也就是從源頭到結果，整體以一種「專案」的方式呈現，如此一來，將更能讓人一目了然，並有助於新進人員或其他閱讀、存取資料的人員從中汲取經驗、學習自修。

#### （四）閱聽人知識的運用

廣播電台在閱聽人知識的運用上有幾個明顯可見的問題，第一個問題就是廣播電台往往太過重視量化的收聽率報告，而對於量化資料的使用用途又太過侷限。

訪談記錄顯示，電台十分在意廣播調查中的某些數據，例如：各時段收聽率、觸達率和市場佔有率。但學者莫季雍對這樣的情況不表贊同，他認為除了量化的收視率報告外，例如：有多人在聽、注意程度、收聽頻率，也應包含收視質的報告，例如：對媒體的親切感或依賴感、基於預期滿足感而有意圖選擇節目、對媒介經驗的涉入感、對節目內容的滿意／欣賞程度、閱聽眾偏好 等。他進一步說明，大部分的量化知識被用來當作商品買賣之基礎，也就是廣告價格之依據，但事實上，這些質化的知識對於節目製作和節目發展而言，是相當重要的，往往比單一的收視率數字更有效、更具內涵。張依雯也舉業務部的運用為例，來對照於今日業者多半只會運用收聽率數字的現況。她指出：「數字並不是解決工作問題的唯一答案，現實生活中有太多因素牽扯在內，比如人情的影響，有時不免也會出現人情勝過數字的情形。不過儘管如此，這些資料卻絕對是一個有幫助的工具。怎樣分析數字，在符合市場運作邏輯的狀況下，挑選出有利自己的數據，這樣就算看整體收聽率的排名不高，卻仍有經營的空間。有時收聽率的數字真的不好，我們可以在價格上做優惠，但假如你今天根本連這個資料都沒有，你怎麼知道自己的底線在哪裡？所以閱聽人知識在各部門有不同的運用基礎，可訂定不同的策略。訂部門策略時，不能僅憑經驗或直覺，要有實證資料來支持。」

此外，學者莫季雍對於廣播業者動輒拿收聽率排行大作文的作法也曾經提出質疑，他表示業者必須注意的是，收聽率是「已經發生」之收聽概況，而非「當下」的數據；換言之，昨天的收聽率未必等同今天的收聽率，有時收聽率還可能跑掉，只能用來預期將來會有多少人收聽，所以只是「可能的收聽」，絕非「實際的收聽」。從這個觀點來看，若把收聽率當作決定節目生死、廣告價格的唯一

依據，其實是一種錯誤的認知。

張依雯則表示，「只看收聽率的排名表，是沒有意義的，這樣會有偏誤。因為量化的資料雖然重要，但它要在比較之下才有意義，它是有 tracking 的，需要長期序列的觀察和累積，絕非片面、片段的去看一個絕對的數字。所以現在的人雖然重視量化的資料，但只是片面的去看是沒有意義的。當然，除了量化的資料，質化的資料也很重要，以內容分析為例，每個人都會聽廣播，但是我們可以從接受過傳播訓練的人的角度，利用自己對傳播產業的觀察和經驗，以客觀的角度去分析、判斷和比較閱聽人的反應。」

學者黃葳威補充道：「有時業者在做收聽率排名時，是有點可笑的，因為假如第一名和第二名，或第二名和第三名之間的收聽率差距是在誤差範圍之內的話，那麼就統計學的原理來講，這二者在數字上的差距是不構成任何意義的。」

廣播電台在閱聽人知識運用上另外一個問題就是，對於閱聽人知識的運用在廣度和深度上皆顯不足。

從深度訪談的記錄中，我們得知，電台中較常運用閱聽人知識在實際工作業務上的部門為業務部和節目部。其中，業務部對於閱聽人知識的運用主要在於如何利用閱聽人知識以進行銷售，例如：擬定廣告時段價位、爭取廣告上檔等。節目部對於閱聽人知識的運用則主要在於利用閱聽人知識來進行節目調整，例如：調整節目定位、決定節目停播與否、更換音樂選曲、更動節目時段等。至於其他部門的應用，則比如行銷部門可能會利用這些資料來發佈新聞稿，或對外做電台的行銷推廣。

學者莫季雍提出幾項利用閱聽眾調查以增進媒介效果的方式，分別是：

1. 計算銷售量：一個節目有多人聽？相對應的廣告被多少人聽到？

2. 測量實際的和可能的廣告觸達率：此為媒體計畫工作之首要任務。媒體計畫在販賣廣告時段時，有責任清楚告訴對方這個時段在某一台的某一個節目可以獲得多少收聽率 / 觸達率，以此讓廣告主作為該花多少錢購買廣告，以及研判投資那個時段較有效之基礎。

### 3. 操縱、開拓閱聽眾的選擇行為：閱聽眾的行為有時是可以被操弄的

4. 找尋閱聽眾市場機會：閱聽眾並非既定、固定不變地存在某個地方，在某種程度上他們必然也都可以改變，有時甚至是可以開發出來的。目前許多人使用媒體的行為都漸漸地在改變當中，而許多趨勢都可能導致這些改變，一旦體察到這些趨勢，且能洞燭機先，自然能規劃出一些節目，網羅到新的閱聽族群、開拓出新的市場機會。簡而言之，閱聽眾的市場機會不但存在，而且是可以進一步開拓與發掘的。

### 5. 產品測試及增進傳播效能。

將學者莫季雍提出的說法，與廣播業者的實際作為進行比對，我們不難發現廣播業者可能只有做到其中的兩、三項，對於閱聽人知識的運用上仍有很大的發展空間。比如說：學者黃葳威就補充道，「電台可以彙整各種閱聽人資料整理出電台外部社會聽眾的變化和電台聽眾在人口結構、消費行為、節目喜好上的變化，藉此來調整改進電台的經營。節目部可依此做節目規劃、定位，業務部可利用這些知識，從分眾市場中找出自己的優勢以使用來說服廣告主或策略聯盟的合作對象，行銷部門可以利用這些閱聽人知識來進行電台聽友服務、舉辦活動，或對外做電台的行銷與推廣。」黃聿清則更進一步說明，閱聽人知識甚至連工程部也可以用得到，「比方說，工程部可以從聽眾的收訊狀況和收訊設備來調整電台播音的品質和器材。」蔡束惠則針對聽眾關係管理知識，認為可以善用聽友來「幫電台的活動作推廣，甚至還可以幫電台做一些音樂研究，喜好度研究或新歌測試等。」

以上是學者專家對於可以如何來運用閱聽人知識所提出的建議，我們可從這些說法來檢討，哪些閱聽人知識的運用電台可以效法以增進運用的廣度。不過除了運用的廣度不寬闊外，其實電台對於閱聽人知識運用的深度也多半停滯在譚澤薇（2001）所謂的「淺層次的運用」。

譚澤薇（2001）表示，對於市調公司所提供資料的運用可以分為兩方面，一種是屬於比較淺層次的運用，另一種是屬於比較深層次的運用。

所謂淺層次的運用，又可以把它叫做數據導向的分析。所謂數據導向的分析，通常又可以分成：用調查的資料來作媒介的選擇，同時也可以用這個資料來作效益的評估。所謂深層次的運用，可以把它叫做立體導向型的分析。在立體導

向型分析上面，通常會用調查數據資料來作一些市場趨勢的觀察，這已經不是單純媒介的選擇或者進行效益、效果的評估，而是想要去瞭解很多現象背後的一些思考與邏輯，希望找出意向或規律。

譚澤薇所謂的淺層次運用 / 數據導向型分析，研究者個人認為其實就是運用閱聽人知識做短期的效益、效果評估，至於所謂的深層次運用 / 立體導向型分析，則是運用閱聽人知識做中長期的趨勢評估。

譚澤薇這個運用上的分類，不僅適用於媒體購買公司或廣告主，同樣也適用於廣播產業。利用這個分類法來檢視台灣廣播電台的閱聽人知識，研究者發現目前廣播業者比較重視的是淺層次的運用，希望藉由閱聽人知識來進行無論是傳播效果的評估或者是廣告時段的販售。然而，這樣作法一個潛藏的危機在於，長期下來，廣播產業將會變成只會追著調查資料跑的機器。

現在有在運用閱聽人知識的廣播業者對於資料的運用多半是看短期的，也就是自己這一季的收聽率表現如何、市場佔有率為何，或者是自己目前聽眾的輪廓是什麼，一旦發現資料有所變動了，業者就會著手進行修正，希望能收立竿見影的效果。然而，這裡存在一個很大的盲點就是，針對本季分析報告所做的修正是否就一定能夠適切地在下一季中反應出來呢？二者之間的關連性，其實是很教人質疑的。

假如沒有適切地將閱聽人資料或資訊進行轉換；比如說，參照其他來源的閱聽人知識進行比對，或者做一個長期的追蹤比較，業者頂多只能看出市場目前的變化，卻不能洞悉造成這些變化的原因所在，而在不完整、不精緻的資料、資訊下所做的判斷修正，未必就是正確的，就算經過一、二次這樣的修正，能夠產生或是達到業者意欲的結果，但這終究只是嘗試錯誤（trial and error），修正和結果之間未必一定呈正向的關聯。因此要想做到事前預測而不是事後補救、追著前季的資料跑，電台勢必要將閱聽人知識的運用深度從現在的短期效益、效果評估演進為中長期的趨勢評估。

這其實也正是要闡明，對於閱聽人知識的研究應是長期和多方面這個道理。傳統媒體的轉型、新興媒體勢力的迅速成長、閱聽人口味的迅速變化，這種種的變數，使得這幾年來台灣傳播生態變遷快速。要在這樣快速變遷的環境下，精準地掌握市場是極大的挑戰，因此，業者要能針對多方的資料作長期序列的觀察、追蹤和比較，掌握資料的過去和現在，藉此預測未來，推演歸納出整個廣播

市場的未來發展趨勢，預先尋找機會、開拓閱聽人族群，先一步滿足閱聽人的需求和喜好，而不是當閱聽人改變了，自己仍毫不知情，或者遲了一步才知道，只好疲於奔命，費力地追著變動的市場跑。



### 三、現狀之成因分析

以上二個小節，研究者分別從閱聽人知識管理的內涵面和程序面，亦即從廣播電台的認知和實際作為這二個角度出發，分別針對廣播電台的閱聽人知識管理現況進行探討，並舉出數點廣播電台在閱聽人知識管理上的問題。其中在閱聽人知識內涵上的缺失包括：對於閱聽人知識的定義過於狹隘；重視量化知識而忽略質化知識；知識層級未能有效提升，且多半侷限在顯性知識；未能將閱聽人知識與其他知識做連結...等。在閱聽人知識管理作為上的缺失則例如：閱聽人知識取得的來源單一化；取得方式不夠有效率；取得的資料型態不利後續閱聽人知識管理；評估的作業模式單向、線性；停留在基本層次的知識轉換；儲存多為分散、機械式的；閱聽人知識的運用深度、廣度都有待加強 等。

除了提出廣播電台目前在閱聽人知識管理上的問題之外，本研究也企圖結合理論與實務，來分析造成目前現象之背後因素。雖然之前的討論傾向於將對閱聽人知識的認知與閱聽人知識管理的作為分成二條討論路線，但在深刻檢討廣播電台的閱聽人知識管理現況後，研究者發現，認知與作為事實上是一體的二面，密不可分。也就是說，當廣播電台對於閱聽人知識不具備正確的認知時，其對於閱聽人知識的運用不可能有效，而一旦閱聽人知識未被充分利用，其價值無法發揮時，電台將更低估閱聽人知識的重要性，由此可見，認知和作為是一個互為因果的循環過程。秉持這樣的意念，本研究將在這一小結分析在認知和作為二者的相互影響之下，造成電台閱聽人知識管理現況之原因。

造成目前廣播電台在閱聽人知識管理上出現問題的根本原因在於，業者未能清楚認知何謂閱聽人知識，在這之中尤其造成關鍵影響的是，電台的在上位者對閱聽人知識的不夠重視，以及從業人員的不具專業素養。

電台在上位者對於閱聽人知識所抱持的態度，會大大地影響電台的閱聽人知識管理。Gilbert 和 Gordey-Hayes ( 1996 ) 就認為，高層主管的態度和作法會影響到全體組織在知識管理上的成效。這二位學者主張，在知識取得的同時，組織必須建立溝通機制，使知識有效率地移轉，然後將知識加以應用，以促進組織的學習。在此階段以後，大多數的組織會停滯在接受的階段，也就是說，組織中佔多數的低層級成員在知識獲得、進行內部溝通與應用後，並未進展到同化階段，以致無法進一步創新。唯有在高層主管能將學習成果應用到組織的日常活動中，並且引起組織全體的改變時，才算達到同化階段。

以上的說法，其實不難從訪談對象身上獲得映證。

B 台的主管就表明，「電台目前自己做的問卷調查份量並不多，大概一百多份而已，做多了，老闆還會不高興，認為這些資料又沒什麼用，何必麻煩。所以我們也就不會多做。」

東森行銷企劃中心的經理張依雯則表示，「假如今天老闆拿著一份調查報告來質問某個部門為何持續表現不佳時，保證不止這個部門，甚至其他的部門，沒多久都會來調閱這份調查報告回去詳讀。」

從以上這二段回答，我們可以看出電台在上位者的態度會影響整體組織在閱聽人知識管理的作為。當電台在上位者重視閱聽人知識時，其他的從業人員自然也就會跟著重視閱聽人知識，而當電台在上位者不把閱聽人知識當作一回事時，就算下面的從業人員力圖在閱聽人知識管理上有所作為，恐怕也會感到後繼無力。就好比廣電人行銷業務部副總監黃聿清所言：「今天要在台灣的廣播電台推行閱聽人知識管理恐怕不是一件容易的事，因為長期以來電台不論是經營者或從業者，多半是依循『經驗法則』，他們相信經驗和直覺，而不相信所謂的調查研究。」

張依雯也以親身經驗坦率指陳：「誰來挺你？！—這是一件很重要的事！」她說道：「目前業界普遍對調查報告的質疑在於『研究歸研究，實務歸實務，這是二碼子事。』另外一個不利於媒體研究的現象是，傳播產業本位主義的心態很重，好比有人可能會這麼說：『拜託，我跑業務這麼久，我做節目這麼久，還要你來告訴我該怎麼做啊？』如果整個組織都存有這樣的心態的話，那麼也就不再談什麼調查研究或分析解讀了。可是，假如媒體研究、閱聽人知識受到高層重視的話，那麼每個部門就不得不重視，如果對於閱聽人知識的運用涉及到獎懲的話，大家更是馬上就會重視。」

從以上這段敘述，我們更可以清楚地歸納出，造成當前閱聽人知識管理成效不彰的因素，第一個就是閱聽人知識不受高層重視，在高層不重視閱聽人知識的情況下，自然不會有相關的配套措施，如獎懲制度；同時，電台內自然也不會形塑出有利於閱聽人知識管理的風氣與文化。相反的，假如上層對閱聽人的重要性有清楚的認知，並十分重視閱聽人知識，而負責閱聽人知識取得、評估、轉換和儲存的單位也能夠和上層密切配合，帶頭做，其他部門自然也會效法，成為由上而下的貫徹。也就是說，當組織內達成了共識並形成了閱聽人導向的文化，各部

門將會自動自發地去善加運用閱聽人知識，最後在無形中使閱聽人知識發揮最大效用。

另外一個導致閱聽人知識管理成效不彰的因素在於電台從業人員的專業素養不佳。張依雯指出，要讓部門成員重視閱聽人知識，就必須要讓閱聽人調查的資料與銷售結合，做其他部門的資料分析與提供者，然而要如何讓資料發揮作用呢？張依雯建議，「在每天時間有限工作又緊湊的媒體作業環境下，一個人能有多少時間可以分出來去觀察產業的現況？去分析解讀研究調查的數據？所以我覺得是需要有專門的人或單位來做這個觀察、分析、解讀的工作。但是這個使用資料的人必須要有一定程度的 sense，也就是說他不能只是被動地接收資料，做個 data receiver，還必須對整個產業的市場生態有所瞭解，對於各工作部門的業務有所瞭解。如果只是單純地收收資料、跑跑資料的話，如：收聽率前一百名是誰？這樣的研究工作沒有多大意義，也提不上知識管理，重點是要能夠反映出市場的狀況，方便節目部、業務部的運用。」

雖然電台最好能夠由具有專業的專人或專職部門來負責閱聽人知識的取得、評估、轉換和儲存，但是當我們談到知識管理時，重點不在於管理，而在於如何運用知識以創造價值，從這點看來，電台內不只是負責閱聽人知識取得、評估、轉換和儲存工作的人應該具備專業素養，要想促進全體成員對於閱聽人知識的運用，就必須加強組織所有成員的專業素養。

B 電台的主管就坦承：「目前要談促進組織成員對資料庫的運用，是不太可能的。一般組員不會直接去讀調查報告，他們就算看了也看不懂。現在使用的部分非常有限，而且多半是由部門主管來負責。部門主管就好比這些資料的上游，由主管收集、取得、分析資料後，再發放給下面的組員使用，整體來說，閱聽人資料庫的利用效益並不大，也不均衡。」

從上面這段描述，我們發現，組員在閱聽人知識方面的專業素養不夠，不懂如何看待解讀閱聽人資料，是造成現狀的另一成因。

張依雯就目前業界一般對於資料的分析與解讀，提出了以下的批判，她質問道：「一般來講，大致的閱聽人調查研究的流程是這樣的，設計問卷、執行問卷並收集資料、輸入資料、分析解讀，前面幾個步驟，市調公司已經幫你做好了，我們要做的工作事實上只剩下分析與解讀。假如你有購買軟體的話，要進行交叉分析就更簡單了。比方說，按下 A 鍵，就會跑出所有節目收聽率排名，可是這

樣就叫做進一步的分析嗎？」張依雯不認為這樣就可以稱得上是資料的分析與解讀，正如同黃聿清主張，電台從業人員要學習「看數據講故事」，張依雯也表示進一步的分析與解讀要能做到「看數據說出原因，並針對業務、節目部需求，提出策略。」她並補充：「要做到這一點，可能要經過多份報表數據的結合和選擇，有時不是只靠數字的解讀就好，還要依靠內容的分析、公關稿、新聞稿的分析，看對手如何對閱聽人進行訴求，如何貼近閱聽人。資料的運用可大可小，可深可淺，不僅可以看自己，更可以看對方、看整個市場生態。資料的分析與解讀沒有絕對的完整，意義取決於使用，是相對的。」

張依雯指出：「研究不僅是研究，還牽涉到 marketing 的策略，不是可以單純獨立出來，只要自己做好分析就好。對於節目的運作，市場上的競爭品牌 等，都要有所瞭解。」而在這一切的專業素養之中，研究的概念是必備的，「因為沒有研究的概念，要如何洞悉事情的來龍去脈？」這個「研究的概念」事實上，也正是黃葳威和黃聿清所提及的「研究方法素養」。黃葳威認為，「SPSS 統計分析技巧、質化分析技巧、研究方法的訓練 等，應該都是電台從業人員本身應該具有的傳播素養」。黃聿清也表示，「對於調查執行步驟、流程的瞭解，數據資料的蒐集，和研究方法的掌握 這些都應該列為從業人員的基本功。」

有鑑於此，要想將閱聽人知識管理推行至全公司，員工在閱聽人知識轉換和運用方面的專業知識是極為重要的條件，假如員工不具備這方面的素養，那麼適當的在職訓練勢在必行。

小結：

總而言之，電台組織的運作既龐大又複雜，假如沒有配合適當的機制，可以想見的是，閱聽人知識管理的推動一定將被成員視為多餘的負擔，最後宣告失敗。因此，要想成功的推行閱聽人知識管理，一定要有一個有助於部門運用閱聽人知識的機制。

首先，廣播電台要建立起組織成員對於閱聽人知識重要性的認知。要想加強組織成員對於閱聽人知識的重視，電台高層主管的態度是關鍵。深訪紀錄證明，當電台上層對於閱聽人知識表示重視，以閱聽人知識為電台經營管理的參考方針和各項策略擬定的導引，並制訂相關配套措施，如獎懲制度時，其下的成員就會跟著重視閱聽人知識。長期下來，上行下效，整個電台將自然地形成一個閱聽人導向的文化和風氣。

這其實正是知識管理導入時，一個認知覺醒的過程，至於電台喚起成員注意閱聽人知識的作法，蔡束惠提出以下的建議：「電台主管可以一方面將閱聽人知識用書面、文字傳散給各部門，一方面將閱聽人知識存放在內部網路，開放做資源分享。至於一些較精簡重要的資訊，如：電台定位、本季營運目標、收聽率排名、電台聽眾輪廓 等，則可以貼在隨處可見的布告欄上，讓同仁一目了然，隨時都能看到，進而提醒自己這些知識的重要性。」

其次，閱聽人知識的價值要被證明。之所以會聽到業界對於研究無用、數據無用的抱怨，其實是因為業界所取得的調查報告或聽友回饋，往往只能算是閱聽人知識中最基本的資料或資訊型態，而不是能夠立刻創造價值的知識或智慧。閱聽人知識真正的價值其實是在經過轉換、活化和巧妙運用後才得以完全呈現。然而，要將公司自外部取得的閱聽人資料、資訊賦予意義，光靠這些外顯知識是不夠的，勢必得經由員工本身的內隱知識將這些外顯知識做進一步的提升。

電台成員個人所擁有的這些能夠將閱聽人知識進行加值、提升的內隱知識，研究者稱之為閱聽人知識轉換的程序性知識。按照 Nonaka 和 Takeuchi (1997) 對於隱性知識的分類，隱性知識又可以分為認知上和技術上的知識。根據這個隱性知識的分類方法，研究者認為電台成員這些能夠將閱聽人知識進行加值、提升的程序性知識，是由認知知識和技術知識所構成。其中的在認知上的知識，也就是組織成員對於閱聽人知識的認知、對於電台營運目標、各部門業務需求的認知，對於整個廣播產業的認知。至於技術上的知識，也就是組織成員對於量化、質化研究方法的掌握，對於各項軟硬體操作的專業知識。由於目前電台組織成員在閱聽人知識轉換上程序性知識的缺乏，電台實應藉由員工在職訓練 等制度來加以強化。