

台湾广播联播网与战略联盟研究*

■ 岳 森 陈维超

【内容摘要】 本文着眼于台湾广播产业生态环境,梳理台湾广播市场在导入竞争机制后联播网的发展概况;并总览台湾广播产业布局,对立足于资源互补与共享的台湾电台战略联盟进行剖析,力图全面呈现台湾广播产业的发展图景。

【关键词】 台湾广播;联播网;战略联盟;产业环境

台湾自1993年开放广播频率以来,新电台纷纷涌现,据台湾“通讯传播委员会”统计,截止2013年3月,台湾共有广播电台171家,成为了全世界电台密度最高的区域之一。因电台数量过多,市场趋于饱和,加之受台湾产业外移及经济不景气等因素的影响,媒体广告总额下滑,台湾广播竞争日益激烈。屡禁不止的台湾“地下电台”是威胁合法电台生存的又一重要因素,“地下电台”大量使用 call-in 手法,主持人草根化,奉行极端言论自由的节目风格,颇受中南部民众的青睐,这在一定程度上分流了合法电台的听众。同时,替代品的存在限制了台湾广播产业的可能赢利。

迈克尔·波特认为,产业结构强烈地影响着竞争规则的确立以及潜在的可供公司选择的战略。台湾广播产业近年来产业结构与生态环境不变,僧多粥少的状况迫使新老电台不得不重新思考电台的竞争策略和定位,以打开困局,广播联播网与战略联盟成为各电台应对激烈竞争的首选策略。

一、台湾广播节目联播与联播网

台湾广播节目联播是指无线广播电台通过工程技术上的联接或盟约,在一定时段,联合播送同一节目,借此扩大收听范围,增强影响力,降低成本,增加广告收入。^①如台东大宝桑电台与台北淡水河电台联播娱乐节目《快乐人生》,草岭之声电台与兰潭之声电台、台南之声电台联合播出节目等。^②据台湾“行政院新闻局”对2007年台湾广播产业的调查,全台湾总计有47个中小功率电台出现联播行为,占广播联播的比例为44.23%,显示联播已逐渐成为中小

功率电台播送节目的主要方式。^③台湾“通讯传播委员会”对节目联播比例有严格规定,大、中功率广播电台节目联播比率应低于百分之五十,小功率广播电台以及设立的分台应低于百分之七十,当地政府限制联播比例的目的,是力图让台湾电台不偏离其地区公共服务、社区文化统合的立台宗旨。

台湾广播联播网则是在电台进行联播行为的前提下构成,通过主播台(总台)与联播台(分台或地方台)间的资源合作、分工与共享,扩展联播节目的涵盖范围,并形成跨越地理空间的共时传播网络,如此,不仅可以扩大收听市场,还可以服务广大听众的共同需求。^④如 Hit FM 联播网,它由主播台“台北之音”与联播台高屏广播、宜兰之声中山广播、中台湾广播等电台结合而成,使得原来发射范围只限台北一隅的“台北之音”得以把电波版图扩展至台中、台南以及宜兰地区,形成一个频率遍布全台湾的收听平台。截止2012年,台湾广播联播网进一步增至18个,有42%的电台都参与联播网经营。^⑤电台加入联播网后,可降低节目制作成本,提高优质节目输出量,形成规模经济。以战略联盟结成的联播网成为各电台另辟蹊径的良方。

目前,单以电台的联播对象而言,台湾广播联播网可分为内部联播网与外部联播网。台湾学者张耘之认为,内部联播网有两种,一是主播台通过股权并购方式控制联播台,二是大功率电台通过设立分台方式结成联播网,前者如飞碟联播网、好事联播网等,后者如中广、警广、教育电台等。

外部联播网指主播台与联播台之间并无股权契约,而只是一种合作的关系,借此实现人才、技术、

* 本文系国家社科基金重大委托项目“‘一国两制’新闻学研究”(项目编号:08@ZH019)的研究成果。

音乐资料库等资源的共享与互补。由于股权不相隶属,联播台拥有充分的自主权,行销、财务、行政功能得以独立,如微笑联播网、客家广播联播网、府城联播网等。节目制作方面,主播台和联播台为扩展特定节目的听众市场,共同制作节目或是交换节目联合播出。如微笑联播网的成员下港之声、欢喜、大武山、屏东、竹塹、凯旋、嘉义环球以及潮州电台就互相联播各电台主打的优秀节目,致力于将优秀广播节目推向全台湾,凯旋电台制作的《美丽人生》节目、下港之声的《微笑列车》和大武山的《微笑俱乐部》等都在其他各联播台同步播出。^⑥外部联播网节目制作方面的特点是,独立与合作并行,既丰富了听众的多元选择,还传递了地方文化与特色,促进了地方产业与多元文化的均衡发展。

台湾还有部分广播联播网介于内部联播网与外部联播网之间,主播台虽和联播台属合作关系,但联播台相较于主播台,常处于弱势的从属地位。^⑦

二、台湾广播电台战略联盟

台湾自1993年开放频率以来,只有台北国际社区广播电台(ICRT)申请到大功率电台,其他梯次开放的均为中、小功率电台。在广播产业“白热化”的竞争态势中,台湾一些中小功率电台由于发射范围难与大功率电台相抗衡,1996年开始通过节目、业务合作的方式进行串联,以扩大广播覆盖面,与大功率电台抢夺听众,台湾相关法律禁止创立正式机构,这些电台只能以战略联盟的形式成立类似大功率电台的合作组织——广播电台战略联盟。战略联盟指两个或两个以上的企业为了达到拥有市场、共同使用资源等共同的目标,通过各种协议、契约而结成的相互合作、共担风险、共享利益的联合行动,是一种优势互补、分工协作、生产要素水平双向或多向流动的松散式合作模式。^⑧纵观台湾广播产业的总体布局,依据广播电台的结盟对象,大致可将台湾电台战略联盟划分为产业内战略联盟和跨产业战略联盟。

(一) 产业内战略联盟

台湾广播电台的产业内战略联盟指电台与电台之间的合作结盟,以实现资源合作、分工与共享。产业内的广播结盟,依合作关系的不同可分为六种,即节目联播、共同经营、行销、节目与广告、部分节目与综合式战略联盟。^⑨目前,台湾广播以节目联播、共同经营与行销式战略联盟最为常见。节目联播式战略联盟前文已专论,故此不再赘述。

1. 共同经营式战略联盟

主播台以收购联播台股权或设立分台形式结成共同经营式战略联盟,如飞碟联播网的主播台拥有旗下各结盟台50%以上股权,虽碍于法令不能共同成立独立法人广播公司,但其经营管理与一般公司无异。^⑩这种战略联盟优势明显,由于主播台拥有完全的经营权,控制着结盟台的一切事务,不仅利于形成专业且一致化的经营方式,而且有利于提升战略联盟整体形象,进而形成对广告主较高的议价能力;这种结盟形式还有利于获取广播企业在生产、营销、管理的不同环节、不同阶段、不同方面因共同利用同一资源而产生的整体协同效应,^⑪资金、人才、技术等资源集中在主播台,便于主播台统一配置资源,提高节目的品质,而其他结盟台则可省去自制节目和承揽广告等多项费用。由此,共同经营式战略联盟成为台湾电台间合作共赢的首选。

该种战略联盟是具有一定松散性、战略柔性的中间组织,在运行过程中不可避免地存在风险,一是,存在一定的依赖风险,结盟台对主播台的关键资源、技术或能力易形成依赖,而忽视自身学习能力和创新能力的培养,一旦联盟瓦解,往往会给结盟台以致命打击;二是,结盟台在节目制作、时段安排等方面受制于主播台,易使结盟台的节目内容定位与其立台之初的地方性、区域性宗旨背道而驰。

2. 行销式战略联盟

行销式战略联盟旨在利用行销宣传的方式提高联盟整体的知名度,扩大市场范围,各结盟台在广告业务上互相合作,以联播网形式,实行广告联播联卖,跨区增加广告业务量。广告主只需向联播网购买时段便可将广告跨区播送,减少了广告主到各区域的电台购买广告时段所耗费的成本。还有的战略联盟侧重活动式行销,如佳音 LOVE 联盟,由台北的佳音电台与宜兰的罗东电台组成,主要通过举办各类活动来推动媒体宣传。^⑫行销式战略联盟中的电台很少联播节目,确保了电台节目的区域性和地方性诉求,有利于台湾民众媒体近用权的落实。

值得注意的是,台湾电台战略联盟在经过不断摸索、调整之后,逐渐发展出既共同经营又兼行销推广的综合式的战略联盟。例如 BEST 好事联盟,主播台港都电台控制结盟台人人电台、山海屯青少年之声以及莲花电台50%以上股权,实行共同经营;同时,山海屯电台的节目名称前都冠以“好事”二字,如《好事爱情歌》《好事爱音乐》《好事 ing》《好事 hot

烧夜》等,在网站页面,只有主播台港都电台特别标出,其余四个结盟台则以“好事 989”“好事 903”“好事 983”“好事 935”等作为电台呼号,采用以行销传播推广主播台形象的策略。

(二) 跨产业战略联盟

电台与电视台、报纸、网站等传媒业以及与电信业、公益团体等其他行业结盟就形成了跨产业战略联盟,跨产业战略联盟在台湾一些大功率电台运用较多,以降低进入市场的风险,并实现资源互补与共享,突显竞争优势。台湾电台跨产业战略联盟,从合作资源来看,既有有形资源的合作,也有无形资源的合作;从合作领域来看,具有范围广泛性的特点。如近年台湾中国广播公司以战略联盟方式与怡利电子等公司共同开发数字广播接收机,推动数字广播发展;中国广播公司还分别与台北国际卫星公司及加拿大亚洲电讯公司合作,以卫星直播电视与越洋电话系统等方式,将节目同步播送给海内外受众。^⑬

中、小功率电台主要通过跨产业的战略联盟来提高自身形象,实现整合行销传播。整合行销传播于 80 年代后期在美国兴起,它强调媒体应重视与消费者、企业之间的关系,应致力于将传统广告与促销手段相结合,通过跨媒体、跨产业的行销策略,形成宣传品牌形象的合力。^⑭如亚洲电台与便利店 7 - Eleven 结盟,提出“7 - Eleven 亚洲生活好邻居”口号,在桃竹苗地区 200 家 7 - Eleven 便利店播放亚洲电台节目;台北之音与台湾大车队的 1300 多辆出租车、与台北地区的 680 多家“全家便利商店”以及台北捷运

地铁公司等建立合作关系,让台北之音的电波无处不在。^⑮通过这些跨产业的战略联盟,台湾电台不仅扩大了收听范围,还推广了品牌形象。

三、结语

战略联盟从 20 世纪 80 年代诞生至今,它作为一种企业竞争策略行为的产物,获得了产业经济学和管理学领域诸多学者的关注。战略联盟在传媒业的实用性研究最早生发于产业经济学视角下解读媒介战略管理,代表人物为西尔维亚·M. 陈 - 奥尔姆施特德 (Sylvia M. Chan - Olmsted),这个战略管理研究的框架,对其他学者启发颇深,为当下分析传媒业战略联盟的主流路径。

目前,大陆广播联盟已拥有成员台 210 家。2013 年中国广播联盟理事会议研讨的主要议题包括,如何进一步加大合作力度,在应急广播、对农广播、新媒体合作等领域创新合作机制,建设中国广播开放平台,在全媒体开放的平台下,优势互补,资源共享,实现传播效果的最大化。本次会议鲜见从产业发展的视角研讨大陆广播联盟,如此,台湾广播基于产业发展的联盟模式有一定的借鉴价值。

在中央提倡大力发展传媒产业的背景下,广播学界、业界有必要借助战略联盟基础理论提供的视角,探讨我国广播业如何借助联盟实现规模经济、范围经济,提高广播在新媒体领域的技术创新能力,实现广播媒体在体制外的增量发展、跨区域发展及国际市场的开拓。

注释:

- ①⑦⑨ 陈清河 《广播媒介生态与产业:台湾广播产业与政策研究(1992-2005)》,台湾亚太图书 2005 年版,第 243、252、250 页。
- ②⑥ 台湾“通讯传播委员会”:《各广播电台节目表》,台湾“通讯传播委员会”网站,2013 年 5 月,http://www.ncc.gov.tw/Chinese/gradation.aspx?site_content_sn=444&is_history=0。
- ③ 许辰翰 《台湾中、小功率电台的联播策略之探讨》,台湾世新大学硕士论文,2011 年,第 1、3 页。
- ④ 罗如芳 《广播产业之联播、联营与策略联盟》,《视听教育》,2001 年第 43 卷第 1 期。
- ⑤ 陈世昌 《NCC 电台联播处理要点出炉,大功率电台最高 50% 联播》,东森新闻云,2012 年 10 月 24 日,http://www.ettoday.net/news/20121024/118486.htm。
- ⑧⑪ 李振福、孙忠 《战略管理:企业持续成长的理论》,中国市场出版社 2010 年版,第 232、153 页。
- ⑩ 孙国祥 《广播电台联播网形成的策略——以好事联播网为例》,台湾中山大学硕士论文,2004 年,第 67 页。
- ⑫ 佳音电台 《建构佳音 LOVE 联播网》,佳音广播电台网站,2013 年 6 月 27 日,http://www.goodnews.org.tw/aboutus.php。
- ⑬ 江嘉典 《数位广播业者经营策略分析》,台湾中正大学硕士论文,2002 年,第 66-71 页。
- ⑭ 廖翠华 《整合行销传播在广播电台行销上之运用》,台湾世新大学硕士论文,2003 年,第 24-31 页。
- ⑮ 方玉珍 《台湾地区新广播电台竞争策略分析》,台湾朝阳科技大学硕士论文,2005 年,第 126 页。

(作者岳森系厦门大学新闻传播学院教授、博士生导师;陈维超系厦门大学新闻传播学院博士研究生)

【责任编辑:刘俊】