

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

我國商業廣播電台競爭行為之研究

The Impact on the Competitive Behavior for Taiwanese Commercial Radio Broadcasting Industry

計畫編號：NSC 87-2418-H-032-001

執行期限：86年12月01日至87年7月31日

主持人：黃佑安 私立淡江大學技術學院企業管理學系

一、中英文摘要

本計畫以制度與策略的方向探討影響模仿決策變數，實證結果發現：員工人數、資本額、開播時間與聽眾互動是決定電台模仿決策的最重要影響變數。

關鍵詞：廣播電台、制度理論、模仿

Abstract

In this article, I examine direct evidence for the influence of imitation decision on radio stations. I find that the number of employee, capitals, entry time of industry, and interaction of audience are the most important variables to explain imitation decision of radio stations.

Keywords: Radio Stations, Institutional Theory, and Imitation

二、緣由與目的

自民國 82 年一月開始，行政院新聞局會同交通部宣佈開放 28 個調頻廣播頻道，打破 34 年來未受理民營電台申請設案之記錄，眾多的有意者紛紛進入這個新開大門，超過百家以上的各型新電台獲准籌設且陸續開播，新電台的加入使得廣播市場競爭日趨激烈，無論新舊電台都以積極經營的態勢，挖空心思設計多樣化節目、突顯電台特色，以吸引聽眾的注意。面對如此新的廣播競爭型態，廣播電台業可以說進入一個充滿機會與挑戰的「廣播戰國時代」。

在開放頻道後的廣播業界競爭動態，確是值得吾人加以觀察與注意的。新電台的加入使得產業生態發生劇烈變化：例如在頻道開放初期，許多新電台打出名人牌，廣邀廣播業以外的藝文名人擔任節目主持人，藉以招徠舊有聽眾基礎。然而隨著名人牌支付的高成本、高流動率，許多新電台改弦更張，大量啟用新人主持節目，甚至將節目「無人化」，如：台北愛樂與台中全國電台在許多時段並未聘用節目主持人。無疑地，政府廣電政策的解禁使得廣播電台的產業生態產生劇烈變化，既有電台面臨新興的競爭壓力，而新進電台的首要目標無疑是搶奪既有電台的市場大餅。由於廣播電台呈現如此明顯地的生態變化，促使本計畫有進一步深入研究之必要。

而綜合近期廣播業的實際變化，本計畫擬在理論與實務上深入綜合探討廣播業的競爭行為，其研究目的如下所述：

1. 建構廣播業競爭行為的觀念架構；
2. 在競爭行為中著重於制度變數與策略行為變數對電台模仿行為的影響關係；
3. 進一步探究制度變數與策略行為變數對電台模仿行為的交互影響作用。

三、文獻探討與研究假設

在大量的新電台加入廣播業後，吾人發現這些電台在經營手法與節目型態上出現了「一窩蜂」模仿的現象，推究此種模仿行為其產業特性實為主要原因，彭芸[1]即指出廣播電視媒體規約的重要特性為頻譜稀有(spectrum scarcity)、公共財與外部性，因為廣播含無排他性(nonexclusive)與非竭盡性(nonexhaustive)的特質而一直被認為具

有公共財的屬性；以及因電波為公共財產，個人無法獨享，而且節目是提供給一般人觀賞，不能禁止哪一類的人不可觀賞，而具有外部性的特性。這種公共財與外部性使得聽眾得以享受搭便車(free-rider)的便利[2]，同樣地，後進電台亦可享有先進電台的搭便車，後進電台還可模仿先進電台的節目，並加以創新，模仿成為後進者超越先進者的重要方法[3]。

對於這種跨組織模仿行為 Haunschild [4] 指出三種理論基礎加以解釋：組織學習理論在於組織複製其他組織以節省實驗或摸索的成本；策略選擇理論認模仿是對競爭者的一種回應行為，後進者藉此得享先進者在市場風險和研究成本的優勢（此所謂搭便車的效果）；制度理論則認為組織複製其他組織的實務其目的在於取得正當性。

四、研究方法

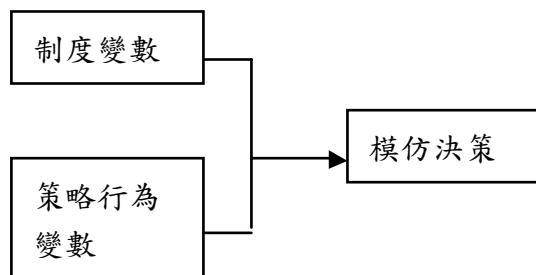
(一) 研究假設與架構

根據上述產業特性與模仿理論的簡略探討，本計畫將以國內已在播音的電台為實證研究對象，檢定下列研究假設：

假設一：不同廣播電台所面臨的制度變數對其模仿決策產生差異；

假設二：廣播業的策略行為變數會影響廣播電台的模仿決策；

假設三：廣播業制度變數與策略行為變數的交互作用會影響廣播電台的模仿決策。



圖一 研究架構圖

(二) 操作性定義與測量

1. 制度變數：參考 Leblebici, et al.[2]、

鄭瑞城[5]與王震寰[6]等人對廣播業體制的探討，衡量電台規模、開播時間、資金來源、收入結構、組織層級與聯播等項目；

2. 策略行為變數：依照關尚仁[7]與張順祥[8]等人對廣播電台競爭策略的探討，衡量電台營運方式、節目內容與型態、專業化與廣告代理制度的變革程度；

3. 模仿決策：參考 Haunschild[4]對模仿的定義，然因可實際衡量的資料難以取得，以受調查電台主觀對整體經營作法是否順應潮流為衡量指標。當電台回答越順應潮流時顯示有較高度的模仿傾向；當電台回答越領先潮流時顯示有較高度的創新傾向。

(三) 研究對象與方法

本計畫以新聞局與電台雜誌現行統計已開播的電台為調查對象，以各電台的播送頻道或分網為單位，共計發出 156 份問卷，回收 62 份，有效問卷為 54 份，有效回收率為 35%。

(四) 資料分析方法

本計畫以因素分析法、共變數分析與迴歸分析三項統計方法，進行分析，並驗證各假設。

(五) 信度與效度分析

本計畫的研究構念已在理論探討中明確定義，且引用或修改學者的量表以測量；而各問項的信度經測得 Cronbach's α 值均在 0.7 以上，顯示量表的信度相當良好。

五、結果與討論

本計畫為驗證研究假設有關於「產業制度」、「策略行為」兩變數對模仿決策的主要影響與交互作用影響，先就策略行為變數加以因素分析，而後就制度變數對模仿決策進行共變數分析，策略行為因素對模仿決策進行迴歸分析。

(一) 策略行為變數的因素分析

本計畫針對廣播電台的「策略行為」量

表輸入資料進行主成分分析，再將分析結果以最優斜交轉換法(PROMAX)進行座標轉換後，選取因素特徵值大於1的因素個數，結果得到5個因素，如表一所示。各因素特徵值分別為5.41、2.48、1.69、1.10與1.05，其解釋變異量為78%。各因素內容依本計畫之操作性定義，分別命名為：節目運作變革、專業化、廣告制度變革、人力運用變革與聽眾互動，共有14個項目。

表一 「策略行為」的因素分析

因素內容	因素負荷					平均數
	1	2	3	4	5	
1. 節目運作變革						
a.營運改變的幅度	0.81	-0.09	-0.05	0.44	0.22	3.13
b.營運改變的複雜	0.86	-0.05	0.22	0.44	-0.01	3.31
c.節目內容改變幅度	0.83	0.02	0.47	0.25	-0.06	2.96
d.節目內容改變複雜	0.82	-0.03	0.49	0.32	-0.09	3.22
e.節目型態改變幅度	0.83	0.03	0.45	0.24	-0.09	3.00
f.節目型態改變複雜	0.89	-0.11	0.43	0.33	-0.11	3.22
2. 專業化						
a.重視訓練	-0.24	0.63	-0.04	-0.17	-0.33	1.69
b.重視獎酬	-0.02	0.92	0.22	0.14	-0.13	1.94
c.重視升遷	0.04	0.93	0.04	0.22	-0.16	2.06
3. 廣告制度變革						
a.廣告代理改變幅度	0.43	0.17	0.90	0.10	-0.19	3.52
b.廣告代理改變複雜	0.38	-0.00	0.88	0.20	-0.13	3.44
4. 人力運用變革						
a.人事制度改變幅度	0.42	0.29	0.09	0.89	0.07	2.91
b.人事制度改變複雜	0.39	-0.00	0.18	0.91	-0.24	3.31
5. 聽眾互動						
a.大型聽友活動頻率	0.03	-0.17	-0.27	-0.17	0.84	2.74
特徵值	5.41	2.48	1.69	1.10	1.05	
解釋變異量	0.36	0.16	0.11	0.07	0.07	
Cronbach's α 值	0.77	0.81	0.79	0.79	0.86	

(二) 產業制度對模仿決策的影響

表二 產業制度的迴歸分析

自變數	方程式1	方程式2	方程式3	方程式4
	係數	係數	係數	係數
常數項	2.39***	1.70***	-0.02	-0.23
員工數	0.31*	0.03	0.37*	0.34*
資本額		0.46**	0.29 ⁺	0.29 ⁺
開播時間			0.43***	0.43***
組織層級				0.16
df	1, 52	2, 51	3, 50	4, 49
F	6.05**	6.74**	11.23**	8.77***
R ²	0.10	0.21	*	0.42
R ² 增量	0.10	0.11	0.40	0.02
			0.19	

$p^+ < .10$ $p^* < .05$ $p^{**} < .01$ $p^{***} < .001$

如表二所示，由第一個方程式至第四

個方程式發現員工數、資本額、開播時間與組織層級的迴歸係數對電台的模仿決策均有所影響。若以個別的制度變數對模仿決策簡單迴歸分析則發現組織層級對模仿決策的影響不顯著，其餘的變數皆具有顯著影響；而由方程式4可以看出增加組織層級變數對模式的解釋變異增量最少，顯示員工數、資本額和開播時間對電台的模仿決策的影響力最大。因此，當電台的規模越大、進入廣播業的時間越晚時，越傾向採取創新的策略，此乃因為創新變革是昂貴而高風險的，必須由掌握大量權力的組織來推動[9]，或是由掌握豐富資源的組織主導[10]。

如表三所示，在探討制度變數對電台的模仿決策之後，發現營收來源與聯播網之成立或加入有顯著差異：以廣告為主要營收來源的電台，傾向於創新決策，而以募款、時段外包與產(藥)品直銷為主要營收來源的電台，傾向於模仿決策；成立或加入聯播網的電台傾向於創新決策，而獨立電台，則傾向於模仿決策。其中又以有成立或加入聯播網的電台的模仿決策有最大的顯著差異，這可能與成立聯播網的電台本身掌握較豐沛資源，而加入較聯播網的電台則易取得較豐沛資源，足敷創新所需[9, 10]。

表三 廣播電台在制度變數之差異情形

制度變數	平均數		Prob> T
股東結構	民間	黨政財團	0.1417
	3.13	3.78	
營收來源	廣告	募款、外包與直銷	0.0139**
	3.58	2.78	
成立或加入聯播網	聯播	非聯播	0.0001***
	4.2	2.87	

$p^+ < .10$ $p^* < .05$ $p^{**} < .01$ $p^{***} < .001$

(三) 策略行為對模仿決策的影響

表四 策略行為的迴歸分析

自變數	方程式1	方程式2	方程式3	方程式4	方程式5
	係數	係數	係數	係數	係數
常數項	2.59***	3.52***	3.32***	3.08***	1.33
節目運作變革	0.21	0.18	0.11	-0.00	-0.06
專業化		-0.45	-0.48 ⁺	-0.55 ⁺	-0.37
廣告制度變革			0.14	0.15	0.25

人力運用變革				0.22	0.27
聽眾互動				4.49	5.48
df	1, 52	2, 51	3, 50	4, 49	5, 48
F	1.16	1.97	1.46	1.38	1.15**
R ²	0.02	0.07	0.08	0.10	0.30
R ² 增量	0.02	0.05	0.01	0.02	0.20

p⁺ < .10 p* < .05 p** < .01 p*** < .001

本計畫將電台的策略行為經因素分析分為五項：節目運作變革、專業化、廣告制度變革、人力運用變革與聽眾互動，其對模仿決策的迴歸分析結果如表四所示。在五個方程式中，唯有第五方程式通過模式的總檢定，並發現聽眾互動因素對模仿決策增加的解釋力最大，顯示越與聽眾互動的電台越有創新決策傾向。

(四) 產業制度與策略行為對模仿決策的交互影響

由前述分析結果，本計畫將對電台模仿決策較具解釋力的變數進行交互作用的分析，其結果如表五所示。在五個方程式中，以第四方程式的解釋力最強，顯示員工數與聽眾互動以及資本額與聽眾互動的交互作用對於電台的模仿決策有顯著影響。因此，當電台具有高度互動時，電台的員工人數對創新決策有較大的正向影響，；而當電台具有高度互動時，電台的資本額對模仿決策有較大的正向影響。此乃因電台的創新活動必須藉由員工與聽眾的互動，人力資源才是電台創新的來源，財務資源則僅能提供模仿的資源所需。

表五 產業制度與策略行為的交互分析

自變數	方程式1	方程式2	方程式3	方程式4	方程式5
	係數	係數	係數	係數	係數
常數項	0.04	0.85	0.07	-1.02	-1.83
員工數(E)	0.31 ⁺	0.02	0.31*	-0.49	-0.42
資本額(C)	0.27 ⁺	0.29*	0.26	1.27**	1.30**
開播時間(B)	0.36***	0.37**	0.36**	0.31**	0.43 ⁺
聽眾互動(A)	0.15	-0.22	0.14	0.77	1.14
E×A		0.11 ⁺		0.31**	0.28**
C×A			0.00	-0.43*	-0.45**
B×A					-0.05
df	4, 49	5, 48	5, 48	6, 47	7, 46
F	9.21***	8.05***	7.22***	7.87***	6.69***
R ²	0.42	0.46	0.43	0.50	0.50
R ² 增量	0.42	0.04	-0.03	0.07	0.00

p⁺ < .10 p* < .05 p** < .01 p*** < .001

六、結論與建議

廣播電台的開放至今已五年，新舊電台

間的競爭亦只見激烈未見稍緩，電台的經營管理實不容忽視，尤其是善用資源模仿先進電台而後加以創新，不僅節省成本、降低風險，並可掌握致勝機會。然而，多數對於廣播產業的研究並未探討電台的創新與模仿議題。因此，本計畫首先以制度與策略的方向探討影響模仿決策變數，以及各項變數之間的交互作用，奠定後續相關模仿研究的基礎。

根據本研究的實證結果發現：員工人數、資本額、開播時間與聽眾互動是決定電台模仿決策的最重要影響變數，其中專職員工越多、資本額越大、舉辦聽友活動越頻繁的電台越不願採行模仿決策，而越早進入廣播業的舊電台則多採取模仿決策。不過上述關係在經過交互作用分析後發現：越重視聽眾反應的電台，越需要採取創新作法，而有效的員工資源能幫助電台實現創意；但是，但資本額越大的電台對於聽眾互動的反應卻寧可採取模仿決策。顯示，創新的關鍵資源在於人才而非財力，衡諸於晚進的新電台之間，能夠成功創新的電台固然必須擁有較雄厚的財力，但更重要的是擁有並善用創意人才。

在後續研究上，對於模仿的操作定義雖受限於資料取得困難僅能由電台自評，但仍希望在後續研究加以改進；對於模仿概念的進一步分類亦是加以嘗試的方向。

七、計畫成果自評

本計畫的成果自評：研究內容較原計畫的構念更加強化，採取多種的理論觀點，完全達成預期目標，研究成果極具學術價值，並對廣播業的實務極具參考價值，適合在學術期刊發表。整體而言，本計畫對一個國內少有探討的新興領域——模仿與創新的關係，做了一探索性的研究，已獲得初步的學術成果，後續是值得進一步研究的。

八、參考文獻

- [1] 彭芸，*各國廣電政策初探*，台北：廣播電視基金，民83年。
- [2] Leblebici, H., Salancik, G. R., Copay, A., and King, T., "Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of U. S. Radio Broadcasting Industry," *Administrative Science Quarterly*, 36, 1991, 333-63.
- [3] Schmaars, S. P., *Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers*, New York: Free Press, 1994.
- [4] Haunschild, Pamela R. "Interorganizational Imitation: The Impact of interlocks on Corporate Acquisition Activity", *Administrative Science Quarterly*, 38, 1993, 564-592.
- [5] 鄭瑞城，「頻率與頻道資源之管理與配用」，鄭瑞城等著，*解構廣電媒體：建立廣電新秩序*，台北：澄社，民82年，頁：1-73。
- [6] 王振寰，「廣播電視媒體的控制權」，鄭瑞城等著，*解構廣電媒體：建立廣電新秩序*，台北：澄社，民82年，頁：75-128。
- [7] 關尚仁，「廣播電台經營策略」，*廣播與電視*，第一卷第三期，民82年12月，頁1-22。
- [8] 張順祥，*無線廣播電台經營策略探討：以台北之音、正聲、華聲廣播電台為例*，中國文化大學新聞研究所碩士論文，民86年6月。
- [9] Meyer, J. W., and Rowan, B., "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony," *American Journal of Sociology*, 83, 1977, 340-363.
- [10] DiMaggio, P., "Interest and Agency in Institutional Theory," in L. G. Zucker (ed.), *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environments*, Cambridge, MA: Ballinger, 1988, 3-21.