

# 九太科技股份有限公司

## — 台灣觀光分眾頻道顧客偏好模式開發計畫

顧志遠

中原大學企管系教授

### 壹、高階主管／公司簡介

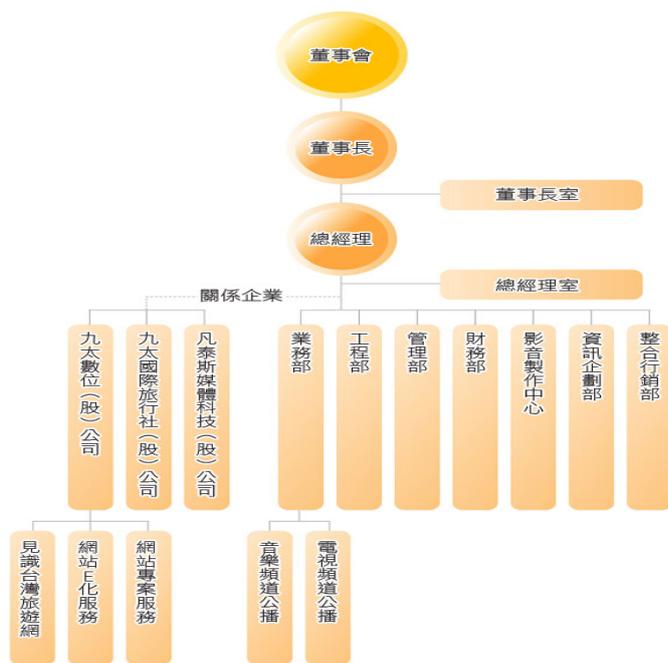
『商場與球場或有不同，但戰法與戰略是相通的，沈董事長將球場的拼勁、沉著與智慧帶到商場，這就是他領導九太發跡與成長的最大致勝祕訣。』

看上去精神奕奕，容光煥發的沈會承董事長，平易近人、幽默健談，總是在言談之中，帶給眾人無限愉悅。他正是九太科技公司和中華視聽著作權傳播事業協會的董事長，業界一致公認他是作風開明、講求紀律的領導人物。十餘年前，當全球開始將目光焦點投向智慧財產權時，沈董事長觀察國內外情勢，洞燭先機，秉持「尊重智慧財產權、使用者付費」兩項原則，成為台灣推動智慧財產權的先驅，長期致力於國內公播版權合法使用，並代理國內電視頻道公播場所的合法授權業務。儘管業界對版權合法化的認知，在現階段遭遇阻礙重重，但九太科技仍在此目標上，繼續維持互惠與公平之原則，為社會大眾服務，成為國內目前最大之公播頻道代理商。

憑著堅強的意志，以及卓越的洞悉市場能力，在沈董事長的帶領下，於 1997 年成立九太科技公司，至今跨足三大領域，包括：衛星電視頻道公播代理、有線音樂頻道及見識台灣旅遊網。九太科技成立初期以代理電視頻道公播場所的合法授權營運，並於 2001 年起擴增九太音樂頻道業務，成為台灣地區公共營業場所最具服務規模的電視及音樂頻道供應商，目前服務近一萬餘家營業型態客戶，遍及飯店、餐廳、連鎖、百貨、加油站、美容美髮業、精品、藥妝、學校、軍營、銀行、醫院、辦公室…。由於九太服務的客戶近九成為觀光產業經營者，因此以深耕產業服務之理念，2001 年起逐步成立『見識台灣旅遊網』及九太數位、九太國際旅行社、凡泰斯媒體科技等關係企業，擴展觀光旅遊業之行銷活動、節目媒體宣傳管道、多媒體影音資料、網路跨平台等服務與機制，為觀光產業提供更多創新服務及整合行銷價值。

沈董事長除戮力於公播影音智慧財產權與旅遊事業外，熱愛運動的他，也是培育國內籃壇菁英的重要幕後功臣之一，歷年來培養許多精銳的優秀球員。他更是企業界被津津樂道的慈善家，公益活動不落人後。九太一直抱持著回饋社會的態度，包括長期資助南投縣仁愛鄉博愛國小，以及在九二一大地震與 SARS 期間，盡力協助觀光旅遊產業度過景氣寒冬，為台灣美好未來貢獻心力。曾任九太隊創隊領隊的閻家驊曾公開表示，沈董事長不僅籃球打得好，在籃球隊身上花下好幾千萬元，他對球隊愛如己出，是最樂於推動慈善球賽的球團老闆，也是最常進入監獄慰問受刑人的慈善球隊。雖然商場與球場或有不同，但戰法與戰略是相通的，沈董事長將球場的拼勁、沉著與

智慧帶到商場，這就是他帶領著九太發跡與成長最大的致勝祕訣。



圖一、九太事業體組織架構圖

【九太電視頻道公播代理】代理台灣地區電視頻道公開播送授權之業務，目前代理 60 多個電視頻道；提供營業場所之收視戶影像服務。

【九太音樂頻道】經營國內外合法 40 個音樂曲風頻道，提供營業場所之收聽戶服務。

【見識台灣旅遊網】為服務原觀光遊憩產業客戶，建置相關資訊協助行銷。代理國內外娛樂休閒產業商品，透過網路及實體行銷提供消費者更多服務，並成立九太數位、九太國際旅行社以利旅遊網之商品及整合行銷。

【凡泰斯媒體科技股份】負責九太關係企業相關節目、廣告、媒體之行銷宣傳業務。

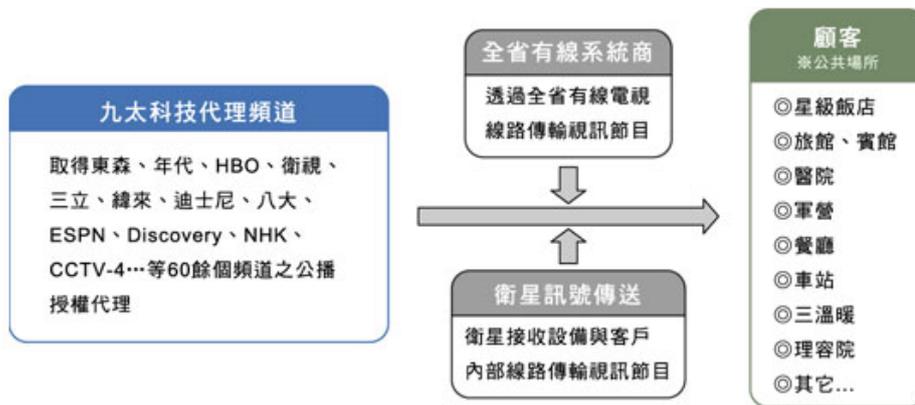
## 貳、公司產業地位/產品特色

『企業家的智慧不只在開發新的商品與市場，更在洞察顧客的需求，以及創造這些商品與市場之間的鏈結價值。』

隨著多媒體科技的蓬勃發展，如何運用視聽設施提供更好的服務氛圍，以及抓住顧客的注意力行銷商品，已成為最有效、隨時、隨取與便宜的作法。只要稍微注意，在速食店吃炸雞、百貨公司購物、髮廊燙頭髮、機場等飛機，消費者聽到與看到的，絕大部分都是店家付費向九太科技購買的公播音樂與影視節目。經過十年的發展，九太科技公司服務內容已超越當初的營業項目，提供衛星電視頻道公播代理、有線音樂頻道及見識台灣旅遊網三大產品。位於台北中和辦公室的總公司，以及於台中、高雄設立分公司，總是通宵達旦的為全省企業與店家服務，並成為公播產業的龍頭地位。

### 產品一：【電視頻道代理公播】

九太科技以電視頻道代理公播為主推展業務，目前代理 67 個電視頻道，如 Discovery、動物星球、國家地理頻道、CNN、HBO、NHK、JET 日本台、CINEMAX、MUCH TV、AXN、Channel V、STAR SPORT、ESPN、迪士尼、Cartoon Net Work、東森電視、三立電視、八大 GTV 電視、緯來、年代、TVBS、東風、中天、華人音樂、華人商業、MTV 台、太陽衛視、環球電視、國會衛視、法界衛視、慈濟電視、台灣衛視、民視新聞、超視… 等。九太與台灣全省有線系統業者合作(傳輸訊號)，透過有線及衛星傳輸高品質視訊節目給公開之營業場所顧客(非家庭戶)，提供合法、簡便的公播收視，目前是國內最大之公播頻道代理商。



圖二、九太電視頻道代理公播系統示意圖

## 產品二：【音樂頻道代理公播】

九太音樂網為台灣地區第一家取得新聞局核發經營音樂頻道執照之業者，目前代理近 40 個音樂頻道，與台灣地區音樂仲介團體 MUST、ARCO 版權合作，提供各式音樂曲風的合法音樂給顧客，適合一般家庭、辦公室及各類商業場所播放。九太音樂網經由衛星的訊號接收及傳送，再透過衛星接收、有線電視網路、IP 數位盒及硬碟播放器，傳送高品質的數位音效，提供市場上唯一的全平台服務。顧客透過九太音樂網單一窗口，以最低成本即可獲得各大唱片之音樂授權，全天候 24 小時播放，無廣告插播。連鎖企業可訂製專屬音樂頻道，塑造營業場所情境，降低顧客使用成本，擁有合法音樂版權。

表一、九太代理公播音樂頻道表

華人流行音樂	中文抒情、國語流行暢銷、台語流行
日本流行音樂	日本週刊流行新曲、昭和平成演歌名曲
情境音樂	背景音樂、水晶音樂、鋼琴演奏、自然樂、輕音樂、心靈自然樂、生日快樂、電影配樂、沙發音樂、節慶音樂、結婚進行曲&晚安曲
西洋流行音樂	西洋流行新曲、西洋樂曲排行、重金屬搖滾樂、50th&60th 西洋歌曲、精選情歌
義大利流行音樂	義大利流行
爵士音樂	爵士演唱、爵士主流
舞曲	社交舞曲、拉丁舞曲、動感節奏舞曲、電音舞曲
古典音樂	交響樂、巴洛克、歌劇、箏曲

前述九太提供的影像與音樂公播產品，已成為國內與最多家旅館(約台灣總旅館數 90%)、商店、美食餐廳、航空機場有業務合作的公播公司。再加上未來擴充網站整合行銷平台，將成為國內最具串聯觀光產業潛力，整合觀光行銷通路的公播公司。2008 年統計九太全國各公共場所合約廠商近一萬多家，服務據點超過 25,000 據點。

- 飯店 2,500 家: 觀光飯店、旅館、溫泉、汽車旅館、遊樂區飯店...
- 商店 3,300 家: 精品、餐飲、藥妝、零售...
- 連鎖 1,400 家: 餐飲、美容、美髮、加油站、百貨、賣場...
- 其他約 1,000 家: 學校、軍營、銀行、醫院、辦公室、住宅...
- 網路會員: 休閒旅遊及體育運動之相關入口、購物、社群網站...

### 產品三：【見識台灣旅遊網】

九太有鑒於服務的顧客近九成爲觀光遊憩產業經營者，2001 年起成立見識台灣旅遊網，擴展觀光旅遊業之行銷活動、節目媒體廣宣、多媒體影音資料、網路跨平台等服務及機制，期藉此帶動國內新型態休閒旅遊模式，爲國外來台觀光提供不可取代之管道，真正達到「見識台灣」之目的。自 2004 年起開始獨立轉爲電子商務型網站，目前兼具旅遊資訊及電子商務之整合型旅遊網，網站內容具備有完整的線上旅遊服務機制（如：線上訂房、線上訂位、線上購物等），並提供豐富多元的數位內容，包括動態影片呈現的「影像台灣」單元，與龐大多元的圖文資料庫包括影像台灣(影片)、景點導覽、旅遊資訊(旅館、商店、美食、專題報導、旅遊新聞…)，並成立九太數位及九太國際旅行社負責網站、數位專案及旅行社之相關業務。見識台灣旅遊網（JusTaiwan.com）榮獲 2002 年雅虎奇摩網站票選「年度十大好站」第二名。『見識台灣旅遊網』爲一電子商務與旅遊資訊並重之網站，擁有全國唯一的旅遊影音資料，透過實體與虛擬旅遊服務的整合，提供大眾完整多元、精緻豐富的旅遊經驗。

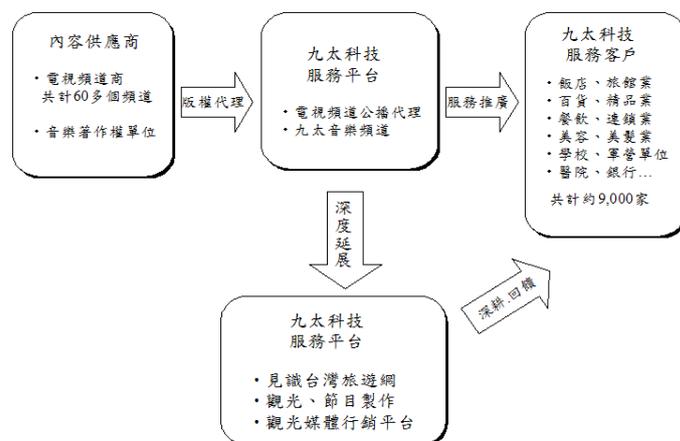


圖三、見識台灣旅遊網網頁

### 產品四：【JT Travel 旅遊台】

2007 年創立兼具深度與廣度的台灣觀光宣傳的『JT Travel 旅遊台』，目前已陸續在北台灣知名飯店的客房電視頻道中開播，讓旅遊當地的觀光客獲得完整的觀光節目介紹。頻道經營宗旨在開創台灣觀光新視野，促進台灣觀光新動能。『JT Travel 旅遊台』有別於現有電視台的節目編排方式，將以客製化的內容爲飯店量身訂作，初期在國賓、喜來登、美麗信、天籟、翡翠灣福華、漁人碼頭、京都、柯達二店、台北國際…飯店客房的電視頻道內，可以直接收看豐富的旅遊節目內容，包括飯店週邊的旅遊景點、

特產商品、吃喝玩樂特色、人文民俗、觀光活動影片…等節目，豐富的節目內容除了九太本身拍攝的旅遊影片外，觀光局與地方相關單位亦提供當地豐富的節目內容，對當地觀光宣傳有實質的助益。



圖四、九太科技市場服務價值鏈

九太科技自創辦以來，不斷創新與加值核心能力，不論是在本業的電視公播業務上，或是後來不斷衍生出來的音樂網、旅遊網、網路媒體等創新服務，均獲致良好的成果。九太透過營運資源的鏈結關係，創造出更大的價值綜效，同時也對旅遊市場提供更多的加值服務。

### 參、我國觀光產業發展趨勢

『九太積極研發獨特的整合行銷營運模式，藉由觀光產業的蓬勃發展趨勢，水到渠成，成為公播產業領導品牌。』

在全球化洪流及知識經濟的推波助瀾下，觀光產業已成為本世紀最具社會經濟指標的產業，觀光產業被視為無煙囪的綠色產業，與科技產業共同被視為是 21 世紀的明星產業，在創造就業機會及賺取外匯的功能上具有明顯效益，世界各國政府無不全力發展。根據世界觀光旅遊委員會 (WTTC) 推估，未來 10 年全球觀光產業成長情形為：旅遊支出自 4.21 兆美元成長至 8.61 兆美元，觀光旅遊產業對 GDP 貢獻率將自 3.6% 增至 3.8%，其就業人數將自目前 1.98 億人增加至 2.5 億人。我國來台旅遊市場自 1994 年政府對日、美、英等 15 國實施免簽證措施，突破二百萬人次以來。政府為積極推動觀光產業發展，於 2002 年所提出的『挑戰 2008：國家發展重點計畫』中，特別明訂「觀光客倍增計畫」，希望以各項硬軟體建設，有效刺激台灣旅遊市場成長，並於 2008 年達到觀光客倍增至 200 萬人次；來台旅客突破 500 萬人次之目標。

目前來台旅遊人士中，由於亞洲地區地緣及文化關係，已成為最主要的旅客來源，占有率約 75%。其中，日本旅客占近 40% 為最多，香港旅客占約 15% 次之，韓國旅客占約 5%，新加坡等東南亞地區旅客合計占約 20%；而美洲地區旅客約占有 15% 之來台市場，其大部分來自美國(占總來台人數 13%)；歐洲地區由於地理位置距離較遠，來台旅客約占總來台人數 6% 左右；澳洲地區旅客僅占來台人數 1.3%。

表二、2006與2007年來臺旅客居住地前五名統計

年份身分 居住地	2007		2006	
	華僑	外籍	華僑	外籍
日本	1,934	1,164,446	1,956	1,159,533
港澳	411,889	79,548	354,335	77,549
美國	2,929	395,036	2,798	392,004
韓國	3,467	222,347	3,739	192,521
新加坡	479	204,015	649	183,511
其他	306,550	923,423	300,721	850,511
總計	727,248	2,988,815	664,198	2,855,629

註1: 外籍勞工人次(含印尼、馬來西亞、菲律賓、泰國及越南)以持R簽證(停留6個月以上)入境人次計算，2007年1-12月計219,094人次。

註2: 資料來源:內政部移民署提供。

隨著兩岸商務與觀光朝向開放的政策，國內的旅遊業、航空業、運輸業等行業高度期待大陸居民來台觀光，莫不摩拳擦掌等待商機到來。由於兩岸隔閡多年，大陸居民對台灣頗為好奇並具新鮮感，尤其對於阿里山、日月潭、蔣公慈湖陵寢、太魯閣國家公園、台北 101 大樓、故宮博物院等風景區嚮往已久。2007 年大陸因私出境人數超過三千四百九十二萬人次，根據香港經驗，大陸觀光客在港平均消費高居各國之首，2004 年大陸居民到香港觀光就達四百廿六萬人次，他們在香港消費一百廿一億港幣，另外在香港航空、陸路及海上運輸服務上，總計消費增加六十四億八千六百港幣，使香港的經濟成長率由 2003 年的百分之三，2004 躍升為百分之八。同一時期澳門的經濟成長率，更為驚人，從百分之十五，增加為百分之二十八。所以，台灣只要爭取其中一百萬人次來台觀光，就能對台灣觀光產業發展，產生偌大的推升力量。根據觀光協會估計，每位大陸人士來台停留七至十天，消費額約五萬元（不含機票在內），對台灣旅遊業產值直接貢獻五百億元新台幣，再乘上消費所引發的乘數效果，可使台灣服務業產值增加至少一千億元以上，這對台灣經濟多所助益。其次，帶動關連產業：開放大陸觀光客來台對於台灣的觀光業及相關產業，包括台灣的航空業、旅行、觀光飯店、交通、餐廳、遊樂區、百貨業、土特產品等，是一項利多的消息，同時也可以增加台灣的就業機會。

雖然台灣擁有豐富而多樣化的人文與自然資源，以及擁有對大陸人士的強烈吸引力。但台灣旅遊軟硬體的建设，仍存在諸如觀光資源權責單位管理目標各有所司，無法全力配合觀光發展需求；旅遊據點週邊環境景觀不佳、服務系統配合措施不足，旅遊品質低落環境整體配套及國際化不足，無法提供友善觀光旅遊環境；過度開發及密集使用，造成自然環境及生態資源的負面衝擊與破壞；觀光教育訓練與產業需求不符，形成教育資源浪費與產業基層人才不足；國際觀光客源不足，離尖峰之需求差距過大，供給面結構性失衡等問題，值得政府與業者省思。有鑒於此，政府於 2002 年的「觀光客倍增計畫」中，強調以「顧客導向」之思維、「套裝旅遊」之架構、「目標管理」之手段，選擇重點集中力量，並且提出整備現有套裝旅遊路線、開發新興套裝旅遊路線及新景點、建置觀光旅遊服務網、國際觀光宣傳推廣、發展會議展覽產業等策略，有效地進行整合與推動觀光建設。



圖五、政策發展主軸與觀光整體環境關係圖

九太科技以促進台灣觀光產業發展為期許，全力支持台灣觀光產業的經營與發展，用實際的行動表達對台灣土地之情感。「挑戰 2008：國家發展重點計畫」，其中「觀光客倍增計畫」著重台灣觀光產業之發展，顯示九太科技對於促進台灣觀光旅遊市場開發的先知卓見。此外，九太積極佈建出獨特的整合行銷營運模式，隨著觀光產業的蓬勃發展，成為公播產業領導品牌。

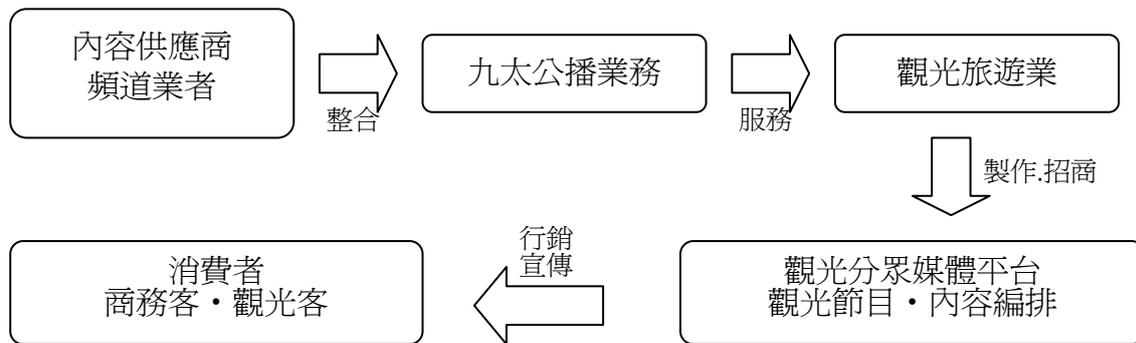
## 肆、經營理念、願景與策略

『企業家明確的經營理念、願景與策略，在充滿不確定性的商場競爭中，為企業提供一個有序的發展方向，以定撥亂，謀定後動。』

就發展的時間與技術成熟度而言，九太科技目前仍處於企業生命週期的發展階段。年輕的產業、年輕的員工，再加上沈董事長以睿智的遠見率領團隊，九太科技全省北中南三個辦公室，永遠是一幅忙碌且朝氣蓬勃的景象。九太科技整合了上游 26 家電視頻道商（共計 60 餘個電視頻道）、全台有線系統業者 66 家、音樂著作權業者等內容供應商，透過九太科技經營之「電視頻道公播代理業務」及「九太音樂頻道」，服務下游一萬多家與觀光產業相關之店家。沈董事長在 2005 年內部策略會議中指出，像九太這種性質的服務業，與上下游店家有很深的互賴關係，休戚與共，因此成功的最重要條件無他，就是要與上下游店家建立合諧與互信的合作夥伴關係，其揭示了九太企業的經營理念「尊重、互惠的經營」與「服務、回饋的用心」。

此外，沈董事長在 2005 年內部策略會議中也指出，九太目前已是電視頻道影音公播業的品牌領導者，但絕不能自滿與固步自封，因為同業跟隨腳步很快，再加上服務不易被專利權保護，相較於製造業的產品而言，顯現出較短的生命週期。又從行銷的角度看服務，無形的商品賣的是「感受」，感受的效用遞減極快，所以顧客對服務商品的忠誠度低。因此九太唯有戰戰兢兢，出奇制勝，不斷推出新服務商品，才能保住

寶座。公司未來在觀光產業的發展願景：「整合全省所有觀光產業的通路及相關旅遊資訊，成為全國最豐富的旅遊服務資訊，以及最有效益的觀光媒體行銷平台」與「開發觀光旅遊之行銷與顧客服務系統，建立國內觀光旅遊及相關產業發展之合作營運模式」。為達此願景，經營策略是由近而遠，按部就班，先把事業體的電視與音樂公播本業做好，做為各項延展事業經營之後盾，進而研議各項商業行銷模式，開創出具市場價值的整合營運模式，讓事業體間相互支援與加值，產生「整合與多元的良性循環」，此即為九太經營策略之一。



圖六、九太科技整合與多元的良性循環服務鏈

另外，九太使用的資通科技層次較一般服務業為深廣，由於資通科技發展神速，因此身為資通科技運用端的九太，在經營多媒體影音傳媒通路的基礎下，以深度延展的經營理念，建立多項深度延展的業務，並且透過創新、積極的理念開創出更具價值的營運模式，再加上良好體質與基礎，強大的整合能力，將各項資源匯聚運用，扮演好這個重要的整合與執行的角色。此即為九太的「創新、積極的深度延展」經營策略。

沈董事長以多年的商戰經驗，為九太訂定明確的經營理念、願景與策略。在充滿不確定的商場的競爭中，身段瀟灑，從容回應，為九太提供企業一個有序的發展方向，以定撥亂，謀定後動。

## 伍、服務創新研發程序

『企業家的責任，不只是在以有效的生產方式滿足社會的商品需求，更重要的是要勇於創新，讓社會充滿新奇，超越現在所有可能的疆界。』

如前所述，九太科技多年從事電視及音樂公播業務，顧客近九成為觀光遊憩產業經營者，因此沈董事長與沈總經理經常透過與旅遊業者的往來接觸，了解觀光產業客戶的需求，持續研發新的服務模式。在一次與業者的聚會裡，一位溪頭著名旅館業者提及，由於各國旅客對於收播有線或無線電節目的需求不同，所以常會向服務櫃檯抱怨旅館提供的節目非他們所要，另外也抱怨有關附近旅遊點與吃喝玩樂的資訊太少，以至於旅程未能盡興。沈總經理根據多年的實務經驗，嗅到一個過去忽略的需求，也直覺到這是一個待開發的服務商機。

沈總經理與業務部門主管談論這個構想，討論可能產生的新服務商品。一開始大夥對這個構想非常模糊，只能確知各個旅館基於本身的業務定位，入住旅客的屬性具

有一定的穩定性，例如：台北市西區的旅館住客以港澳地區團體客為主；日本觀光客則偏好在台北市北區的旅館；至於歐美商務客則以台北市東區的飯店為主要入住地點。但目前各旅館房間旅客收播的電視節目，並沒有依此差異性提供不同的節目，旅館也很少製作或購買有關附近的休閒旅遊資訊。經過多次的討論後，確認這種以「旅客屬性」為導向的電視節目提供概念，可以用「分眾行銷」與「顧客偏好模式」表示。即針對「遊客旅遊偏好與需求」進行研究，開發出「顧客偏好模式」，做為九太公司「觀光分眾頻道」節目製作的決策依據，除了提供貼近收視大眾的需要的旅遊資訊外，也能明確的吸引旅館周邊產業業者，運用節目「置入性行銷」的機會，把本身產品或服務的資訊有效地傳達給遊客，促進九太、旅館、廣告代播店家與遊客四贏的局面。

沈總經理與公司主管們初步認為，這是一個可以發展的新服務商品，但新服務設計包含服務理念、產品特色、行銷策略、服務程序、服務組織、市場結構、顧客關係等，牽涉內容甚廣，因此決定組成專案小組，由總經理與各部門主管組成，並且親自擔任召集人。在第一次會議中，沈總經理說明了「觀光分眾頻道顧客偏好模式開發計畫」的構想，並分派專案小組成員任務。研發部門主管根據服務發展的程序，提出對於整個計畫的研發時程安排與程序內容包含構想規劃、策略規劃與作業規劃三階段，其中構想規劃要首先釐清構想，然後找出新服務的價值點，以及做好未來實施的環境優劣勢分析。在策略規劃階段，則要做好商品定位、價格、通路與推廣等策略的擬定，以因應競爭的市場。在作業規劃階段則要詳實訂定執行步驟，以及預估執行過程會碰到的風險。

沈總經理深知發展新服務模式的困難性，大部分業者都是將原有服務從內容、作業、水準與品質等方面，做延伸的改變，或加入新元素，但服務的理念與主軸沒有改變。沈總經理知道新服務設計過程中，每個環節的重要性，特別囑咐專案小組不能閉門造車，服務設計過程中，一定要有顧客的全程參與；服務設計要來自顧客的提供，而非完全來自以前的設計或組織內部的意見；服務的設計宜由組織中各相關部門代表組成團隊，共同設計；新開發成的服務需經測試過程，此過程宜在市場進行，不宜只在實驗室中進行；成功的服務設計，不只是採用最新的技術與設備，而且是顧客樂於購買與使用的。要融入顧客、部門與旅遊業者等端的意見。

開發創新服務的風險大，但九太科技瞭解創新可以讓企業找到新的利基市場，創造利潤的成長。此外，九太科技也認為企業家的責任，應勇於創新，讓社會充滿新奇，超越現在所有可能的疆界，增進國家社會福祉。

## 陸、服務創新一構想規劃

*『團隊協作所產生的創意，肯定會比個人獨想的創意更周全與有點子，因為一網蠟燭永遠比一支蠟燭明亮。』*

創新服務的雛形可能是一些「想法」與「理想」，也可能是設計者個人的突發奇想，也可能是設計團隊腦力激盪的結果。如何產生與抓住這些虛無的意象，形成具體

的服務理念與概念，是服務設計者所面臨抽象與困難的設計步驟。沈總經理帶領著專案團隊用腦力激盪的方法，用精確的字詞釐清創意，也全方位的分析其可行性，評估其所能創造的價值。

## 【構想釐清】

專案小組快速展開各項研發工作，「觀光分眾頻道顧客偏好模式開發計畫」主要的創新，在建立以旅館為主體的遊客旅遊需求偏好模式，並決定電視節目內容的製作方向，提高「台灣觀光分眾頻道」的業務推廣效率。專案小組首要作是以精確的字詞釐清這個構想目的：

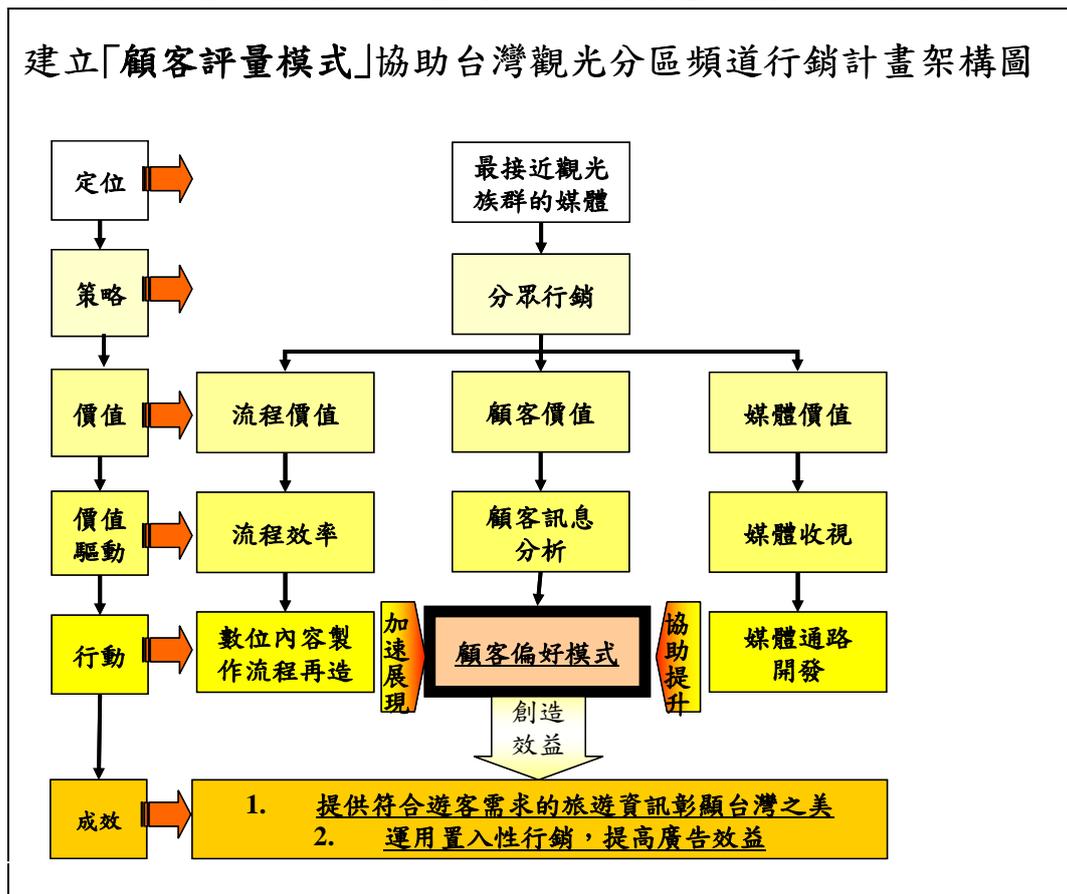
1. 因應即將來到的市場大幅增長：隨著大陸觀光客來台的時機將近，可以看見我國觀光旅遊市場將有一波大幅的增長，而所有內需產業均希望利用這個機會爭取大陸觀光客的目光與消費，乃至於進一步的投資。
2. 分眾行銷與置入性行銷成為廣告市場主流：旅館內的電視已成為落實這策略最重要戰場，未來的節目規劃勢必要能夠更精準掌握觀光客的資訊偏好。因此九太科技可更精準的掌握收視者的資訊需求，進而作為廣告主更精確的資訊提供平台。
3. 增加對於收視者的知識：九太公司所要開發的決策模式，係針對遊客來台觀光的資訊需求進行深入的研究，將可有效提升本對於目標收視者的認識。
4. 提高節目內容選擇的決策效率：在模式化的架構下，將以「旅館業者的營業屬性」為自變數；「旅客的旅遊需求」為應變數，使九太可根據旅館營業概況，快速掌握節目內容製作方向，同時也能快速釐清目標廣告主的屬性，提高廣告機會爭取的效率。

專案小組由精確的構想目的中，萃取出這個構想的創新點，也是這個構想加值與需要著重設計的部份，以下列出這個構想的創新點：

1. 精準掌握分眾：過去分眾傳媒係以辦公大樓的收視族群為主，由於出入民眾屬性不同，故分眾行銷的精準度不足。旅館產業由於消費族群入住的目的、國籍、年齡、社經能力等，具有一致性，故有較高的分眾精準度。
2. 娛樂化、知識化的內容：相較於其他分眾傳媒，台灣光觀分眾頻道以節目內容而非以廣告取勝，提高收視樂趣，除滿足商業目標外，更具有社會責任目標的達成。
3. 額外創造口碑行銷的效益：置入廣告於節目中，收視者對於廣告內容信賴度會相對提高，進一步創造出「口碑行銷」的效益。
4. 效率化的決策模式：以「旅館業者的營業屬性」為自變因素；「觀光客的旅遊需求」為因變因素，在此模式協助下，九太可根據旅館的營業概況，快速掌握節目內容製作方向，同時也能釐清目標廣告主的屬性，提高廣告機會爭取的效率。

## 【價值分析】

新服務模式的目的與意義釐清後，沈總經理進一步追問專案小組，這個構想到底能為誰帶來什麼「效用」與「價值」？顧客？旅館業者？九太？沈總經理很清楚必須是三贏的局面，不然構想是無法實現的。經過專案小組討論後，咸認為此新服務模式能為顧客、旅館業者、九太分別帶來「顧客價值」、「媒體價值」、「流程價值」。邏輯關係如下：新服務模旨在協助發掘旅館業者顧客族群的電視內容需求，建立「顧客偏好模式」，該模式能產生加速影片內容的製造的「流程價值」，進而加速提供「顧客價值」；另一方面，「媒體價值」之媒體通路的開發，亦能協助「顧客價值」的發展。「顧客價值」所提供的「內容偏好模式建立」，因為「媒體價值」而增生；同樣的「媒體價值」所提供的「媒體通路開發」，可協助「顧客價值」的「顧客知識」的增長，同時驅動嶄新的「內容偏好模式」發掘。即透過「流程效率」帶來效能，「媒體價值」帶來更多的資訊；「流程效率」及「媒體價值」共同塑造「顧客價值」的提升，也就是協助顧客偏好模式的建立。（「顧客價值」包含兩個層面：一個為我們帶給顧客的價值，也就是我們在顧客心中的價值；一為，顧客本身所隱藏的消費意願價值；此一分區行銷頻道作法經由樹立在顧客心中的價值，更進一步來發掘顧客心中消費偏好的模式。）



圖七、台灣觀光分眾頻道顧客偏好模式價值關聯圖

## 【環境分析】

沈總經理滿意這個新服務模式的概念設計，但也知道新服務的開發只有 20.6%能通過初步測試，完成規格的设计；17%的構想能達到商品化的階段；最後只剩 4.75%

能獲致銷售成功，所以不能高興的太早。為慎重起見，沈總經理要求就本案進行內外環的環境面的可行性與風險評估，專案小組以 SWOT 的優勢、機會、劣勢、威脅四個策略構面分析：在優勢部份，九太產業資源豐厚，佔全省飯店業者的電視頻道服務率 99%，擁有強大的媒體運作。通路整合力及維運服務能力，且擁有豐富完整的影音資料庫與版權，產業進入障礙高，不易面臨產業內的惡性競爭。在機會部份，旅遊消費市場需求持續增加，尤其是大陸人民之台灣旅遊逐步開放，觀光人口將大幅度提升，且媒體市場勢必走向分眾的趨勢，相對的也創造出因應分眾所產生之置入性行銷的機會，另外，國內尚無針對觀光人口提供專業且分區的電視媒體頻道。在劣勢部份，分眾媒體之經營過程投資設備、人力及頻道媒體專業經營經驗不足，管理稽核建立不易；分眾媒體知名度及影響效益需要時間建立經營的口碑。在威脅部份，九太代理電視頻道營運時間長久，所服務的顧客及頻道內容趨於飽和，且業者期待能於原服務外有更佳的回饋或服務價值，九太不知是否能滿足要求。

表三、台灣觀光分眾頻道顧客偏好模式 SWOT 分析

優勢【產業資源豐厚】	機會【消費市場需求持續增加】
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 九太服務全省飯店業者電視頻道。</li> <li>● 九太強大的媒體運作及通路的整合力。</li> <li>● 提供媒體頻道設備及維運服務能力之技術。</li> <li>● 節目內容整合、製作及廣告招攬俱營運實力的公司。</li> <li>● 擁有豐富完整的影音資料庫與版權。</li> <li>● 產業進入障礙高，不易面臨產業內的惡性競爭。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 目前分眾及有效的宣傳媒體為時勢所趨。</li> <li>● 媒體市場走向分眾市場，因應產生置入性行銷的機會。</li> <li>● 大陸人民到台灣旅遊政策逐步開放。</li> <li>● 台灣觀光飯店汰舊換新，新開業的飯店提供差異化的顧客服務觀念日益強化。</li> <li>● 國內尚無針對觀光人口提供專業分區的電視媒體頻道。</li> </ul>
劣勢【成本、經驗、知名度】	威脅【服務新創、延展需求】
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 分眾媒體之經營過程投資設備、人力及頻道媒體專業經營經驗不足，管理稽核建立不易。</li> <li>● 對於分眾市場的特性了解程度不夠完整，分眾頻道內容之製作不容易掌握。</li> <li>● 分眾媒體知名度及效益需要時間建立經營的口碑。</li> <li>● 所擁有大量的影音資料庫整合能力，但除網路播放運用外，並未積極提升其附加價值。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 九太於電視頻道代理之營運時間長久，所服務之顧客及頻道內容趨於飽和。</li> <li>● 九太長期介於頻道對於顧客間的服務模式，業者期待能於原服務外有更佳的回饋或服務價值。</li> </ul>

在專案小組的努力下，一個能依據旅客屬性與需求，規劃符合該旅館主要客群偏好的電視頻道節目，同時運用節目的置入性行銷的新服務，歷經構想釐清、價值分析、環境分析三個部份的反覆探討，有了圓滿的結果。現在可以確定這是一個具有獨特價值且可以推出的新型服務。團隊終於鬆了一口氣，因為公司上上下下也忙了一陣子，終究是皇天不負苦心人啊！但至此，新服務研發工作只是完成了構想的驗證工作。

沈總經理帶領專案小組的經驗告訴我們，要個人突破習慣領域與思維疆界時，有時是困難的，即使可以，往往也只是一支蠟燭光亮的創意。不妨讓一群人以團隊協作的互動方式，更能點燃熊熊的創意之火；因為一捆蠟燭永遠比一支蠟燭明亮。

## 柒、服務創新－策略規劃

『策略規劃所追求的，不是把自己獨擺在有利的高點，而是把顧客也放在同樣有利的高度，前者即使有可能，也只有一次的機會。』

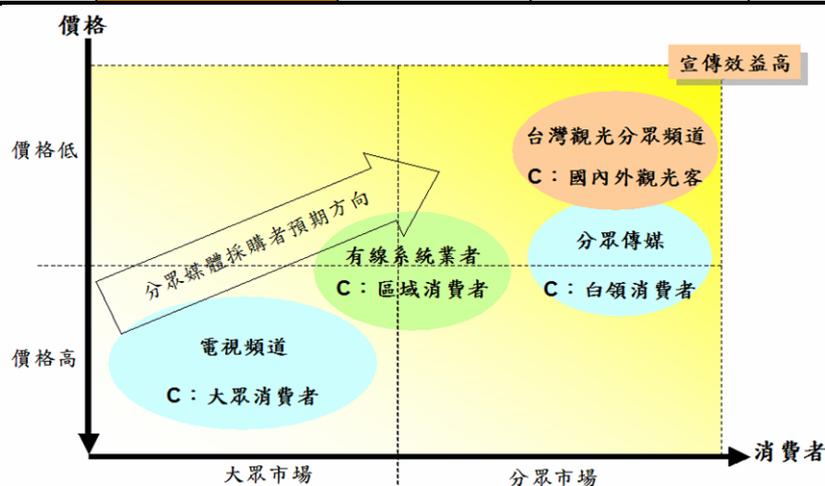
專案小組在稍事休息幾天後，又開始了下一階段的推動策略的訂定工作。策略規劃是為因應顧客需求、商品特性、其他業者競爭，所採取經營管理的指向與前提。策略代表業者的「見識」，表示業者對身處環境、市場地位、趨勢變化的瞭解程度，以及是否有一個清晰的因應戰略與思維；這是一種複雜的思考程序，需要判斷力、創造力與面面俱到的思考能力。專案小組根據策略規劃 4P（定位策略、價格策略、通路策略、推廣策略），訂定這項新服務的推動策略。

## 【定位策略】

本服務研發計畫之目標市場鎖定在分眾媒體市場，以建立觀光產業媒體宣傳分眾頻道為標的。專案小組依沈總經理指示，就「分眾頻道」與其他業者提供節目的服務項目、功能與內容做異同分析，以界定新服務模式的市場定位。

表四、「分眾頻道」與其他方式提供節目差異分析

	九太科技	電視頻道	有線系統業	分眾傳媒
主要經營服務項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 電視、音樂頻道公播服務</li> <li>■ 觀光整合行銷及媒體服務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 頻道經營</li> <li>■ 節目版權</li> <li>■ 廣告業務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 頻道服務推廣</li> <li>■ 廣告業務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 電梯間之播放媒體經營</li> </ul>
功能與應用	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 創建台灣觀光分眾媒體宣傳頻道</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 分區知名宣傳管道</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 區域性服務型態之宣傳通路</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 白領階級媒體宣傳通路</li> </ul>
國內外既有水準之比較	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 國內目前無同質性服務，國際亦不多應用模式。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 尚無此項經營服務。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 家庭戶為主要服務標的，無經營意願。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 以國內外市場之當地對上班族廣告業務經營</li> </ul>



圖八、台灣觀光分眾頻道市場定位示意圖

根據市場定位分析，目前提供旅遊客人的電視頻道節目，計有電視頻道、有線系統業、分眾傳媒三種業者，尚無以分眾觀光人口為訴求，也無運用分眾概念進行節目內容安排與置入行銷廣告的頻道節目服務。所以在策略定位上，本新服務的顧客市場鎖定在分眾觀光客與低價格市場。

## 【價格策略】

沈總經理與專案小組邀集財會部門討論新服務模式的訂價策略與價格。原則上，為搶佔市場與嘉惠初期參與的業者，推廣初期價位相較於目前其他頻道媒體價格更為平實，以後逐年視經營情況調整價格。本計畫第一年保守預估收益 1,930 萬(廣告+專案收益)，廣告收益將與飯店業者拆帳，擴增飯店業額外營收。

表五、台灣觀光分眾頻道計價模式與效益評估

頻道媒體	廣告價格	每家平均廣告營收(月)	每家平均廣告營收(年)
電視頻道	每 10 秒/次 5000~50,000	2 億	24 億
	現況：成熟的收視人口及節目口碑為媒體採購考量因素，但媒體價位過高，致多項產業無法投入廣告預算。		
有線系統業者	--	0.2 億	2.4 億
	現況：成熟的區域收視人口及節目內容為媒體採購考量因素，但以蓋台廣告為主形象不佳，致品牌產業無法投入廣告預算。		
分眾傳媒	每 10 秒/次 250~500	0.3 億	3.6 億
	現況：成熟的白領上班族收視人口以廣告內容為主，目前已設立約 650 棟樓(每檔每週 6 萬~12 萬不等)，消費族群為媒體採購考量主要因素，其他產業廣告預算不易採購。		
九太科技	每 30 秒/次/家 約 37	0.016 億	0.19 億(第一年)
台灣觀光分眾頻道	預定：以分眾媒體參考定價，推廣初期於價位上相較於目前之任何頻道媒體價格更為平實，第一年建置期保守預估收益 1,930 萬(廣告+專案收益)		

## 【通路策略】

通路策略採取逐步規劃，建立出有效之播放通路及口碑。初期以飯店各房間內之電視頻道為播放通路，中長期將延伸至台灣各觀光場所、車船、商家...管道。本案規劃期間之飯店通路建置先以國內各縣市有潛力、同時有意願合作的飯店，並且針對當地國內及國際觀光及商務客為主之中高階層旅客為主之飯店。

## 【推廣策略】

針對消費者及媒體採購者分別規劃推廣策略。

1. 消費者：基本上，來台旅客入住飯店有兩大類型，一為滯留期間約在 4-8 天，環島入住飯店之觀光客；另一類型則是以駐留一地多日為主要型態的商務客，以上兩種類型旅客，不論是每日更換飯店或是固定居住一個飯店，基本上多是住在飯店裡面。因此，整體推廣策略在於期望能於第一時間吸引目標收視者願意留駐在本頻道上，進而利用內容的豐富性與適切性，強化其在台期間願意主動收看本頻道。因此，以下會有一些具體做法來落實此一策略，我們可以稱這樣的策略為「第一眼策略」。

(1-1).首先結合飯店住宿報到時，同步遞交本頻道廣宣資料。

- (1-2).於房間電視機上放置節目表與相關廣宣資料。
- (1-3).搭配促銷活動後，吸引消費者採取主動收看的動作。
- (1-4).與飯店洽談本頻道於電視開播後至少於前五台之轉播順序，或該飯店主要客層族群母國衛星電視頻道附近，以利旅客於入住時能快速收視到本頻道。
- (1-5).運用母語播放提高旅客親切度，強化其願意留駐的意願！

2. 廣告主：由於本計畫係以「置入性行銷」作為主要獲利模式，因此，將以人員推廣為主要手段，運用廣告代表的模式，直接向潛在廣告主提出節目製作企劃，增加廣告主購買節目時段的誘因

在專案小組的努力下，新服務的研發工作又順利的向前邁進一步。專案小組在有利於顧客的前提下，分別就定位、價格、通路、推廣問題，建立一種不同於其他業者的方式，讓企業居於一個有利的競爭位置，將企業的理念清楚傳達給顧客，達到業者設定的企業目標。此時沈董事長臉傍綻放出難得的笑容，眼見新服務的開發已快達陣成功。沈董事長召開專案小組會議，慰勉同仁的辛勞，同時指示啟動服務研發的最後階段，即訂定執行步驟，並且做好風險評估與因應規劃工作。

沈總經理對這個新服務策略規劃最滿意的地方在，過去旅館業者要花經費購買電視頻道節目，現在反而可以由代播附近提供吃喝玩樂等店家資訊獲利，結果造成九太、旅館業者、旅客、代播廣告店家的通贏局面。所以策略規劃所追求的，不是把自己獨擺在有利的高點，而是把顧客也放在同樣有利的高度。

## 捌、服務創新一作業規劃

*『抽象的服務創意構思，以及具象的服務步驟設計，兩者具有互動的臍帶關係。前者需要後者配合，才能具體化與落實；後者需要前者引導，才有更大之意涵與價值。』*

專案小組在最後設計服務流程的階段，顯得格外慎重，因為服務步驟設計乃在落實原來的服務理念，如何將無形的構想與策略概念，轉換為實體的步驟，牽涉到各種資源（人員、資訊、用品、物料等實體）使用的效率、顧客與人員的互動、決策內容、服務順序等考量，其中還要融入競爭者未提供的內容。沈總經理知道這個環節的重要性，再三叮嚀專案小組應該要以模擬方式實證執行步驟的邏輯性。

### 【執行步驟】

專案小組進入到執行步驟設計階段，深深體認到雖然服務是無形的，但服務程序是可辨認的，顧客觀察到服務活動一步步的被執行與完成，顧客在每個步驟滿意度的累加與累減，最後成為顧客對服務滿意度與品質的總體評量。又服務執行步驟也將成為未來新服務品管設計、說明、展示與比較的重要依據。因此專案小組格外謹慎。

九太分眾頻道新服務朝向用電視多媒體，以台灣觀光產業區分目標族群之經營型

態規劃。同時專案小組勾勒出未來執行步驟：以觀光分眾頻道的創新服務商品為核心，先經由旅客行為的偏好調查，建立顧客偏好模式的創新商業應用技術，再運用本技術協助發展個別飯店的觀光旅遊節目內容，根據各國旅客的特殊偏好，規劃置入性行銷的節目內容，以置入性行銷的創新經營模式，開發廣告主商機。最後為強化頻道的收視效果，更運用氛圍行銷的創新行銷模式，刺激旅客收視的意願與消費的行動。專案小組共計建立了媒體通路開發步驟、影片內容製作流程再造、顧客偏好模式建立三項標準流程。

## 【風險評估】

雖然發展新服務的執行步驟規劃詳實，但終究是在紙面作業階段，真正執行時，難保不出現異想不到的問題。風險評估旨在問題發生之前，及早發掘潛在問題（風險）並規劃回應方案，以降低風險發生的機率或降低風險發生的損失。在分險評估部分，九太各部門各司其職，並針對此計畫案提出相關風險評估與因應解決之建議對策，彙整如下表。

表六、台灣觀光分眾頻道顧客偏好模式計畫之執行風險評估

項次	計畫執行風險	風險程度	風險說明	因應對策
1	旅遊活動需求偏好調查無法直接與旅客直接對話	高	1. 由於飯店一般不希望旅客受到干擾	1. 針對團體客採取針對飯店行銷人員、帶團導遊進行間接訪談，尤其事帶團導遊對於遊客心態相當熟悉，是相當不錯的替代樣本。 2. 針對自由行散客，則於住宿登記時夾帶問卷以及贈品搭配的方式增加回收率。
2	如何確保旅客願意將眼球停駐在本頻道上	中	1. 除了飯店熟客外，本頻道每天多要教育新收視戶願意收看 2. 對於外國遊客首先必定將焦點集中於本國的衛星頻道之上，對於本土的電視節目一般不會有任何預期	1. 本計畫成功的關鍵點在於如何吸引目標收視族群的第一眼，期望由於第一眼的機會創造品牌認知，使其在台期間，尤其是環島旅行時，在各個飯店均能花一點時間收看當地的分眾頻道，搜尋當地風土人文特色的資訊，以增加其旅遊途中除了旅行社行程之外的另一項趣味的來源。因此，採取「第一眼」策略（First Glance）將是我們的因應之道。
3	分眾頻道通路佈建有漏洞	低	2. 當好不容易建立起目標收視族群的品牌認知後卻出現遊客新入住的飯店找不到本頻道	1. 九太公司在公播市場早以佈建極其嚴密的媒體播放通路，故本計畫開發完成後，便可快速將本機制擴散到全國，因此，將可降低此一風險發生的機率。

4	為何不使用隨選設備	低	1. 隨選設備的使用將可更提高分眾的精密度	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 目前國內飯店隨選播放系統的市場接受度尚待努力，故一般飯店投資隨選設備的意願普遍不高，致使隨選設備的硬體環境不足，也造成本計畫放棄以隨選設備作為播放的媒介之主因。</li> <li>2. 由於個別飯店定位與營業屬性的固定性，相對地造成其旅客的屬性差異不大，因此，在目前的市場環境底下，以VidoBox 循環播放的模式應以足夠滿足分眾的需求。</li> </ol>
---	-----------	---	-----------------------	--

沈總經理著重服務步驟的設計，因為他深知企業創新服務除考量顧客需求以外，也要從作業角度設計服務流程，兩者具有密切的臍帶與互動關係。前者需要後者配合，才能具體化與落實；後者需要前者引導，才有更大之意涵與價值。

## 玖、公司大事記

- 1997 成立【九太電視頻道公播代理】，代理台灣地區電視頻道公開播送授權之業務，目前代理 60 多個電視頻道；提供營業場所之收視戶最佳的影像服務。
- 2001 成立【九太音樂頻道】，經營國內外合法 40 個音樂曲風頻道，提供營業場所之收聽戶最佳服務。取得第一張新聞局核發的「九太音樂-衛星廣播電視頻道」經營執照，為台灣第一家經營音樂頻道業者。
- 2001 網站成立【見識台灣旅遊網】，為服務原觀光遊憩產業客戶，建置相關資訊協助行銷。
- 2004 成立【凡泰斯媒體科技股份】負責九太關係企業之相關節目、廣告、媒體行銷宣傳業務。
- 2004 起代理國內外娛樂休閒產業商品，透過網路及實體行銷提供消費者更多服務並成立【九太數位】、【九太國際旅行社】以利旅遊網之商品及整合行銷。
- 2007 成立【JT Travel 旅遊台】，於年末起陸續在北台灣知名飯店的客房電視頻道中開播，讓旅遊當地的觀光客也能獲得更完整的觀光節目介紹。