

大眾運輸系統車上行動電視之競爭策略分析 -

以 Dimo TV 與 Bee TV 為例

The Competitive Strategy Analysis of mobile TV on Public
Transportation Facilities - A comparison between Dimo TV and Bee TV

作者姓名：陳柏佑 Po - Yu · Chen

服務單位及職銜：政大廣電所 碩士班二年級聯絡住址：

116 北市文山區指南路二段 64 號電話：0972102582 電子

郵件信箱：c48326@ms24.hinet.net 《摘要》

2003 年，交通部推動「市公車動態資訊系統推廣建置計畫」，並以高雄市及臺北市作為試播地點，分別由公視的 Dimo TV 及柏泓媒體 Bee TV 進行經營。在兩者的經營策略中，公視以「教育性」及「實驗性」的心態利用此一平臺推

動媒體識讀；而 Bee TV 則著重於商業性的廣告價值。因此，「公益性」及「商
營性」的走向成為兩者經營思維上的根本差異。

從此差異出發，本研究透過產業外部的五力分析及產業內部的價值鏈理論分
析，試圖探究這兩家平臺的主要核心資源為何？有何競爭策略？而整體大眾運
輸

系統車上行動電視此一媒體平臺的發展在未來可能遭遇何種挑戰？有何發展契
機？其研究結論如下：

一、在「核心資源」方面，Dimo TV 的核心資源在於「政策規定」與「平臺
資源」；

而 Bee TV 則在於「行銷環境特質」以及「不需進行節目產製」；

二、在「競爭策略」方面，Dimo TV 的競爭策略主要如下：(1) 強調節目資

訊性，並提供多元性質節目內容；(2) 多元平臺的應用；(3) 透過

策略聯盟、節目共享的方式節省節目產製成本。Bee TV 則如下：(1)

強調消費

者構面的行銷效果；(2) 多方向結盟的產業行為；(3) 運用新科技，瞄

準特定族群需求進行互動

三、大眾運輸系統車上行動電視整體產業在未來可能挑戰如下：(1) 手機電

視的應用；(2) 大眾運輸系統群眾不足以形成規模經濟；(3) 互動功能

的缺乏。發展契機則如下：(1) 更緊密的與手機業者結盟，並建立內容共享

機制；(2) 收視數位化的環境塑造；(3) 將核心資源力量擴大應用。

關鍵字：Dimo TV、Bee TV、大眾運輸系統車上行動電視、競爭策略分析、
核心 資源分析

《Summary》

In 2003, MOTC In Taiwan had pushed a plan trying to provide dynamic information on the bus platform in Taipei and Kaohsiung, and Bee TV of Omni advertising company and Dimo TV of PBS (Taiwan Public Service TV) had separately taken the granting licenses. Dimo TV tried to take this platform as the chance to push the media literacy education; on the other hand, Bee TV applied this platform to financial uses. The difference consists of the start of this paper.

This paper focus on the core resources and competitive strategies of them. In order to get close to the essential, the paper takes Porter's "Fine Forces Analysis" and "Value Chain Theory" as the main research frame. Besides, this paper further predicts possible challenges they may meet in the future and their development potentials. At the end, it concludes conclusions as such:

- 1、 Core resources in Dimo TV are the advantages of policy monopoly and corporation resources; while Bee TV of bus surroundings and contents outsourced. ;

- 2、 In Competitive Strategies,Dimo TV put emphasis on (1) diverse contents and given information (2) multiple platforms appliance (3) strategic alliance ; while Bee TV on (1) audience - orientation (2) multiple alliance (3) use of new technology for interaction.
- 3、 The potential challenges are as such :(1) the development of mobile TV (2) lack of scale economics (3) lack of interaction functions.And future opportunities are as such :(1) tense connectivity with mobile industry (2) increased digital environment (3) increased appliance of core resources.

Keywords : Bee TV 、 Competitive Strategies 、 Core Resources 、 Dimo

TV 、 mobile TV in bus

壹、研究背景

2003 年，交通部推動「市公車動態資訊系統推廣建置計畫」，並以臺北市及高雄市作為試播地點，希望給予大眾運輸系統使用者全新的搭乘感受。而在北高兩地的營運中，公共電視取得了在高雄市的營運權，並推出了 Dimo TV，而柏泓媒體則獲得了臺北市的營運權，推出了 Bee TV 的車上電視服務（傳播學生鬥陣網站，2006.11）¹。

¹ 見 <http://enews.url.com.tw//archiveRead.asp?scheid=40851>

雖然同樣是屬於大眾運輸系統的行動電視營運廠商，然而公視與柏泓媒體看待此一應用的眼光卻有所差別。以公視而言，對於大眾運輸系統車上電視（下簡稱大眾行動電視）的應用，多抱持著「教育性」以及與「實驗性」的心態看待。教育性的心態意指希望可以將大眾行動電視視為一種公益性的平臺，藉由優質節目的播出與收視，提升民眾的媒體素養能力，同時也可以降低知識的差距；在實

驗性的心態來說，則是希望藉此應用改變民眾觀看電視的習慣，而對之後數位電

視時代來臨的推動有所幫助。而以柏泓媒體來說，則視此一平臺為營利方式的一環，希望透過此一媒體的應用，達成商品廣告行銷的效果。因此，可以說，「公益性」與「商營性」的差別決定了這兩種經營策略最基礎的發展方向。

隨著經營目標的不同、發展方向不同，為了達成經營目標，所因應而生的競爭策略自然也會有所差異。因此，本研究之目的在於透過媒體產業經濟學的相關概念了解兩者競爭策略的差異所在，並根據此一結論進一步推衍，探討大眾行動電視此一媒體應用在發展上可能遭遇的問題？又可能往何種方向繼續發展？研究問題如下：

一、何謂 Dimo TV 與 Bee TV？

二、兩者競爭策略有何特色？呈現何種差異？三、兩者產業的核心資源為何？

四、未來整體大眾行動電視媒體可能遭遇何種挑戰？又有何發展契機？貳、文獻探討一、**Dimo TV**

Dimo TV 屬於公視推動之大眾行動電視媒體平臺，其名稱 Dimo 即為 Digital Mobile Television 之簡稱 (程宗明，2005.04)²。2003 年，高雄市得到交通部補助「市公車動態資訊系統推廣建置計畫」，將全數公車及重點站牌均納入公車動態資訊系統。2004 年，高雄市主動進一步將動態資訊系統的服務範圍，擴及到各類大眾運輸系統，包括海上、公路、鐵路的車船上，並提出建置大眾運輸系統之行動影音服務計畫，提供高雄市民各項轉乘資訊及影音娛樂服務。因此，高雄市府主動與公視合作，裝設接收裝置在高雄市公車與渡輪上；與此同時，內湖公視基於公共服務的職責，也願意無償配合高雄市推動的先進大眾運輸系統服務，提供高雄市公車與渡輪影音增值服務，Dimo TV 因此在這樣的合作下開始建置入高雄民眾的生活之中，並於 2005 年 1 月 29 日正式在高雄大眾運輸系統上開播 (傳播學生鬥陣網站，2006.11；程宗明，2005.04.14)³。

² 見 http://www.rthk.org.hk/mediadigest/20050414_76_120409.html

³ 見註 1、註 2

Dimo TV 將所有的影像、聲音、文字和圖形，經由數位壓縮處理，透過地面波 (DVB-T) 發射，只要擁有一個行動電視數位電視接收機 (Set Top Box) 作為接收器，透過各種液晶螢 顯示器 (LCD)，隨時隨地 可以欣賞精采的電視節目。以負載頻道數來說，Dimo TV 可以傳送 4 到 6 個 SDTV 標準數位電視頻道，或一個高畫質數位電視頻道，還有杜比環繞音效，只要在時速 130 公里之內，無論是在車上、捷運裡、船泊，室內或是各種公共場所，可清楚的接收到各種數位電視節目，就和行動電話一樣方便。

除了在大眾運輸系統上可以收看之外，Dimo TV 同時也可以在傳統電視機、自用車、數位電視機、手提電腦等媒體上觀看，只要裝設 UHF 室內天線，並搭配不同媒體使用訊號轉頻機上盒，可以收看 Dimo TV 的節目⁴。

Dimo TV 的推動，從一開始就是採用非營利性的發展目標，強調對於民眾媒體識讀的培養，也希望藉由 Dimo TV，給予觀眾對於「看電視」此一行為產生新的想像。

二、Bee TV

Bee TV 與高雄市的 Dimo TV 一般，源起於 2003 年交通部的「市公車動態資訊系統推廣建置計畫」。而柏泓媒體則取得了臺北市的播映權，並推出

⁴ 見公視網站 <http://www.dimotv.com.tw/p2.htm>、http://www.dimotv.com.tw/p2_2.htm

Bee TV 的服務。

柏泓公司本身屬於臺灣最大的交通媒體廣告代理廠商，而 Bee TV 屬於其廣告宣傳媒體之一環。與 Dimo TV 相比，前者的內容節目是透過地面無線電波的「傳輸」，直接透過數位機上盒轉接訊號再播出，因此也可能過現場直播的方式進行廣播；而 Bee TV 的節目全部透過「預錄」，將既有的宣傳廣告先錄製好，再由懸掛的 LCD 螢不斷的播放。因此，Bee TV 其實就是一種戶外電視，只是把它裝設在人潮眾多的公車車體內而已。

根據 AC Nielsen 的統計，在 2004 年，臺北地區每天約有 160 萬人搭乘公車、100 萬人搭乘捷運；此一數據在近幾年來將更為提高。而根據 Bee TV 的統計，Bee TV 對 20 到 49 歲族群有效接觸比率占 57.9%，有工作族群的有效接觸比率則為 38.3%，因此，Bee TV 已成了臺北 會生活區裡，重要的行銷媒體之一⁵。

三、競爭策略

規劃競爭策略最重要的，就是要把公司放進「環境」中來考量。而提到環境因素，某一產業的競爭策略，必然受到五股作用力的競爭而形塑（Porter，1980/周旭華譯，1998：15）。因此 Porter 也發展了「五力分析」做為分析產業環境之架構之分析工具。

⁵ 見 Bee TV 網站 <http://www.beetv.com.tw/introduction.asp>

五力分析研究整體產業所必須顧及的外部要素，這種外部要素將形成一種「結構」，促使產業往特定方向發展。然而，產業本身的內部發展、訴求、定位等，也將影響產業進行策略佈局的方向。以 Dimo TV 和 Bee TV 來說，「公益性」與「商營性質」的基本態度也形成兩者在經營、發展方面最根本的差異，因此，本研究亦將針對兩家平臺的內部影響要素進行研究，試圖了解這種根本的差異將使兩家平臺在同樣環境下，可能產生何種不同的決策方式。

綜上所述，本研究之研究架構如下：

- 1、 從 Porter 的「五力分析」架構出發，歸納大眾行動電視此一產業在外部可能面臨的各種「結構」作用力；
- 2、 除了針對產業外部進行分析之外，也針對產業「內部」的因應佈局進行研究；
在此一部份，擬透過「價值鏈」各環節的分析了解兩家平臺的內部競爭策略。
- 3、 透過五力分析及生產價值鏈的分析，確立兩家平臺發展的核心資源為何；
- 4、 由以上的分析，探討兩家平臺主要的競爭策略為何？
- 5、 根據個別產業的分析，進一步推測整體大眾行動電視產業在未來可能面臨的挑戰？以及可能的發展契機何在？

參、大眾運輸系統車上電視產業外部結構因素分析 - 從 Porter 五力

分 析架構出發一、五力分析架構

Porter 認為某一產業競爭的激烈及獲利程度，可由產業面對的五股競爭作用力加總而成。同樣的，透過對五股作用力的觀察，也可了解產業本身面臨的競爭壓力，進而了解產業發展本身可能面臨的機會與挑戰。本研究擬由 Porter 的五力分析架構出發，對於大眾運輸系統車上電視產業的外部結構進行探討（見圖 1）。

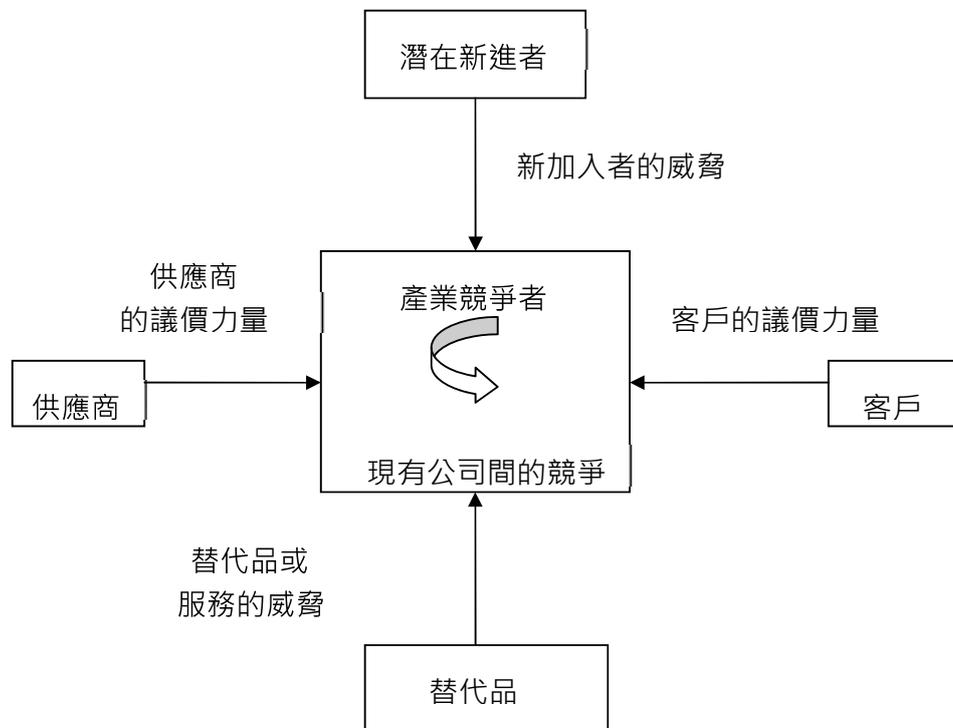


圖 1：Porter 五力分析架構圖

資料來源：《競爭策略：產業環境及競爭者分析》(16)，Porter，1980 (周旭華譯，1998)。臺北：天下。

二、大眾運輸系統車上電視的五力分析 根據 Porter 的五力分析架構，本研究對於大眾運輸系統車上電視的外部結構性分析如下：

(一)、產業競爭者

產業競爭者意指在同一產業進行競爭之對手。以 Dimo TV 及 Bee TV 來說，由於兩者之推廣起源於交通部之「市公車動態資訊系統推廣建置計畫」，採實驗性質，因此在北高兩區分屬壟斷經營之市場地位，在市場上尚無競爭之對手。然而，「實驗」的本質也說明了 Dimo TV 與 Bee TV 本身仍處於「市場滲透」階段，其推廣與應用屬於政策推動性質，連其「市場」是否成立？民眾是否有此需求

仍屬未知，因此此一產業目前所追求的主要目標，仍為積極建立使用者市場。(二)、替代品

從民眾的角度來說，選擇觀看大眾運輸系統車上電視的動機，不外乎是「打發時間」。從此一角度來說，所有在搭車路上可以打發時間的活動，包括手機遊戲、小說、MP3 等等可能成為觀看大眾運輸系統車上電視的替代品。

(三) 客戶議價能力 在客戶議價能力方面，以 Dimo TV 來說，其推廣

屬於非營利之服務，內容

接收完全免費，因此並不存在著「客戶」此一交易角色。而以 Bee TV 來說，其營收主要來自廣告主，採「預付」形式。也就是說，廣告商負責產製廣告內容，而 Bee TV 只是收費負責播出內容，宣傳成果由廣告商自負。因此在議價方面，

Bee TV 主要面對的客戶對象是一般產業的廣告主。

從此一角度出發，廣告主可以選擇的廣告媒體很多，Bee TV 只是其中一種，同時 Bee TV 僅能接觸到特定族群之人士（如一般來說消費能力較低的學生族），因此本研究認為在 Bee TV 的營運分析裡，客戶（即廣告主）應具備較高的議價能力。

(四) 供應商的議價能力

Dimo TV 與 Bee TV 的主要差異，在於節目產製型態的不同。因此，將從「內容供應商」的角度看待供應商議價能力此一議題。

Dimo TV 在內容供應上，其節目來源主要分為「自製」及「合製」兩種，自製方面，由公視團隊自行產製具教育性、公益性之節目，不具議價關係；合製方面，公視採「策略聯盟」方式，與某些電視臺進行內容共同產製（如與 TVBS

共同產製行動收視新聞)，也可在既有節目平臺另行播出。由於屬公益性質，加上同時擁有家用電視平臺，因此議價關係並不明顯。

在 Bee TV 方面，在內容供應上以「宣傳」商品為主，同時內容多半來自於廣告商產製，因此，廣告商對於 Bee TV 來說同樣扮演了「客戶」及「供應者」的角色，也在供應商議價能力方面具備較高的議價能力。

(五) 潛在新進者

若以「行動收視」此一行為而言，Dimo TV 與 Bee TV 最有可能面臨的新進產業競爭者，就是同樣具備行動收視功能、且同樣具備高畫質的手機電視。在未來無線傳輸技術進一步發達之後，手機電視將有可能成為大眾運輸系統使用者最普遍應用之休閒媒體，對於既有的 Dimo TV 及 Bee TV 帶來挑戰。

三、小結

根據五力分析的架構，Dimo TV 與 Bee TV 在外部結構方面因素比較如下：

- 1、在「產業競爭者」方面，由於政策因素使然，因此兩家平臺是屬於市場獨占之地位。然而，此一收視市場本身並未發展，兩家業者皆須努力開拓市場需求；

- 2、 在「替代品」方面，目前既有之媒體 可能是其替代品，由於大眾運輸搭乘者在搭乘過程中只能專注心力於一特定媒體，因此 Dimo TV 及 Bee TV 如何建立差異性、爭取收視者目光將是其發展重點；
- 3、 在「議價能力」方面，Dimo TV 本身屬非營利性質，不存在目標訴求客戶，而在內容供應者方面，其議價關係並不明顯；Bee TV 的客戶及供應者同樣是廣告商，議價能力方面廣告商較佔優勢；
- 4、 在「潛在新進者」方面，手機電視在未來可能帶來最劇烈的挑戰。

肆、大眾運輸系統車上電視產業內部產業佈局分析 - 價值鏈的觀察一、價值鏈理論

價值鏈是一連串「價值活動」(value activity) 的組合，而價值活動則是企業藉由界定經營範疇、將各種資源整合成較佳的商品組合來創造價值，其目的是為了滿足客戶的需求 (吳思華，2000)。

在價值鏈的討論裡，吳思華 (2000) 則認為價值鏈可分為兩個層次的價值活動組合：

- 1、 基本活動 (primary activity)，包括「原料與進貨後勤」以及「生產作業與技術」、「通路與配銷後勤」、「品牌與行銷」、「服務」等五種價值活動。

2、支援活動 (support activity)，包含一切輔助性活動等間接性貢獻價值創造之活動。

根據此分類，本研究進一步描繪大眾運輸系統車上電視價值鏈如下 (見圖

2)：

- (1) 外部產業影響構面：即外部生態產業對於此一產業的影響；
- (2) 節目產製構面：負責提供內容節目之來源；
- (3) 通路鋪設構面：決定產製節目透過何種方式接觸消費者；
- (4) 消費者購面：為一般接觸到車上電視內容節目之觀眾；
- (5) 互動服務構面：產業如何與消費者進行互動、增進連結。

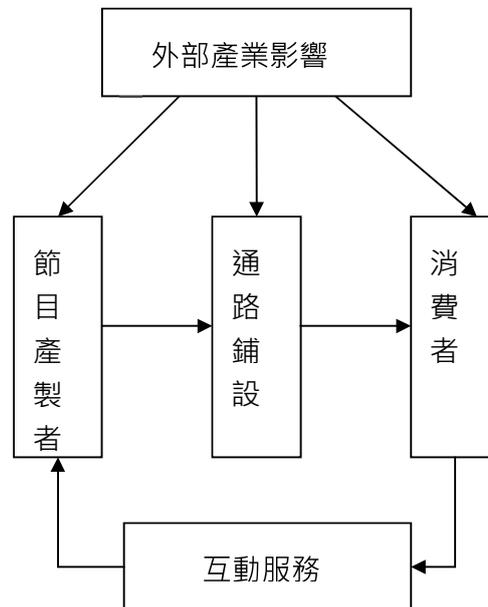


圖 2：大眾行動電視價值鏈架構分析圖

資料來源：本研究整理

有關外部影響構面已如五力分析所呈現，因此本部份將針對節目產製者、通路鋪設、消費者、及互動服務等構面進行相關價值鏈分析。

二、價值鏈分析

(一)、節目產製構面

1、Dimo TV

Dimo TV 節目主要由公視提供。站在內容提供者的角色，公視為了促進「公益性」之考量，其播送內容多以資訊性傳達為主，可能是新聞節目、英語教學節目、文化社教節目等等，偶爾也會播出一些較具文化意義的戲劇節目等等，有些節目本身也在公視自身的電視平臺上播出。而在播放時間上，也考量行動收視的需求，多以 15 到 30 分鐘為播放時間單位，同時不參雜過多資訊給予，希望使收視者在最舒服的狀態下觀賞到優質的電視節目⁶。

為了增加內容的多元性及豐富性，公視也積極透過策略聯盟的動作，與其他內容產製業者進行合作，產製各式各樣的內容節目。例如公視曾與 TVBS 共同生產行動收視新聞節目 (TVBS 電子報，2004.6.29)⁷，並積極向製作有關於

⁶ 參考自公視網站 Dimo TV 電子節目表，見

<http://www.pts.org.tw/php/programX/main.php?CHANNEL=DIMO>

⁷ 見 http://www.tvbs.com.tw/news/news_list.asp?no=jean20040629175833

各種題材的節目，與各式各樣的媒體產業結合接軌，使得節目同時具備深度及娛樂價值。因此，Dimo TV 在節目產製此一價值鏈上，同時扮演著「節目生產者」及

「節目整合者」之角色，提供了絕大多數的節目內容。

2、Bee TV

Bee TV 的內容供應有四種產製來源：

- (1) 接受廣告主的宣傳短片做託播商業放映；
- (2) 與電視臺合作，(如東森 Momo 台、MTV 臺等等，提供一些內容較短小、可愛逗趣，或者有資訊性、符合公車族內容)，目的在於電視臺的「宣傳」；
- (3) 結合公眾議題，宣傳公益活動或一些學校社團活動訊息；
- (4) 自製節目，強調與收視者的互動；如動畫短片、徵友活動、活動訊息等等。

與 Dimo TV 相比，Bee TV 內容產製仍著重在「廣告」之宣傳性質，在合作對象之範疇，Bee TV 的連結產業數量及關係則比 Dimo TV 來的複雜。因此，

Bee

TV 較屬於「節目整合者」之角色。

(二)、通路鋪設構面

1、Dimo TV

Dimo TV 以高雄市之公車、渡輪為主要鋪設通路，著重對於「大眾」運輸系

統的節目播映，有助於提升大眾之媒體素養。除了針對大眾系統運輸收視者之外，只要購買具移動接收能力的車上數位電視機上盒，一般汽車駕駛者也可在車上進行 Dimo TV 之收視；同樣的，Dimo TV 也可在一般家庭收看，節目來源也相同。因此，Dimo TV 之收視在目標族群並未特別定位，訴求對一般大眾的收視習慣之革新。

2、Bee TV

Bee TV 屬於柏泓戶外廣告媒體平臺之一環，其鋪設通路主要以臺北市之車運輸系統為主。與公視不同，Bee TV 本身並非使用無線數位電波進行節目發送，也無法藉由中介硬體（如機上盒）透過其他管道進行發送。因此，Bee TV 之通路鋪設侷限於公車系統，而行銷對象也以公車族（如學生為主要對象）為主。

（三）、消費者構面

1、Dimo TV

消費者構面意指產業營運者透過何種行銷方式接近消費者、促使消費者選購商品。以 Dimo TV 節目內容而言，其內容節目多屬「共享」性質，即與其他公共電視平臺、電視臺共同享用，訴求提升全民媒體素養；其節目編排策略多如一般電視臺般按照特定時刻播出特定節目，在整點時可能穿插一些新聞或氣象資訊，強調「資訊的給予」價值。

2、 Bee TV

Bee TV 為了爭取節目供應者 (廣告商) 的青睞，以商業宣傳作為其主要營利模式，因此會特別注重行銷手法的使用。Bee TV 以公車族群 (如學生族) 為主，強調「娛樂性」的節目編排策略，除了播映託播節目之外，也會自製一些較具「娛樂性」的節目。在行銷手法上，Bee TV 採取以下策略：

(1) 不斷重複的廣告曝光率

Bee TV 的內容節目採預錄制，一天播放 18 小時，同時因為每一則的內容極短，柏泓媒體更試圖讓廣告在乘客路程中有高度的重複曝光頻率。根據現階段的規劃，播出的廣告將在 30 分鐘內重複出現 2 次⁸。透過這種「準隨選視訊」

(Near

VOD) 的播映策略，收視者很容易就會一再接收到同樣廣告，而增強廣告效果。

(2) 「不得不看」的收視環境

Bee TV 最強大的行銷功能，來自於其「不得不看」的媒體特性。以公車族為例，在面臨必須搭車一段時間的情況下，於公車本身屬於「密閉式」的空間，Bee TV 又會發出聲音，因此也很容易吸引公車族觀看，強化其行銷效果。

⁸ 見 Bee TV 網站 <http://www.beetv.com.tw/introduction.asp>

因此，Bee TV 製造了一種「強迫置入」的收視環境。只要待在公車裡，就必然強迫接收到某些商品訊息，或是 Bee TV 的播映內容；對於廣告商來說，這種「無以遁形」的宣傳效果可以取代傳統媒體不知道收視者是否確實收看到了廣告訊息的疑慮。

(3) 強調互動服務

Bee TV 以「年輕學生」族群作為行銷對象，抓住年輕人愛秀的心態，在部分時段的内容，是藉由觀眾自行生產，如透過徵友、舉辦歌唱大賽徵求影片，或是藉由與廣告廠商合作進行抽獎活動，Bee TV 再利用平臺播映，並建立回傳機制，達成與觀眾進行互動的行銷效果，建立觀眾收視忠誠度。

(四)、互動服務構面 互動服務構面為數位電視最重要、也最具突破性的機制之一。然而，Dimo TV 及 Bee TV 以「大眾運輸乘客」為收視對象，並不能如一般數位電視般強調「直接性」的個人互動服務。以 Dimo TV 為例，僅根據車上電視收視者需求設計節目，並沒有針對互動服務擬定特定的機制。然而，Bee TV 為了行銷宣傳的商業目的，勢必更為緊貼消費者，積極與消費者建立互動關係。其運用策略如下：

1、運用手機進行互動回傳

Bee TV 雖然不具備與觀眾直接互動之功能，然而透過新科技的應用，間接達成了與觀眾進行即時互動的可能。Bee TV 通常利用手機作為回傳機制，透

過簡訊發送進行彼此之間的互動，如輸入特定字回傳可參與電影抽獎活動；而

Bee

TV 同時也透過手機多媒體的功能，與廠商合作進行手機遊戲下載等服務。因

此，與 Dimo TV 相比，Bee TV 在互動構面上更多了與手機產業聯結的機制，

其牽涉層次遠比 Dimo TV 複雜。

2、運用網路搭配實體行銷

除了運用新科技之外，Bee TV 也利用網站進行配合行銷。網站的內容包含

托播的廣告商品資訊、電視節目表、託播申請、以及同樣在 Bee TV 平臺中播

出的互動節目、電子報等等，幫助使用者可以對 Bee TV 所播映的資訊能有更

進一步的了解。

三、小結 透過價值鏈的分析，本研究將 Dimo TV 與 Bee TV 在四種價值鏈構

面的差異比較如下表：

表 1：Dimo TV 與 Bee TV 價值鏈構面差異比較

	Dimo TV	Bee TV
節目產製構面	節目生產者 + 整合者	節目整合者
通路鋪設構面	公車 + 渡輪	公車
消費者構面	強調資訊給予價值、	強調娛樂價值 重視行銷策略
互動服務構面	x	利用手機、網路等新科技

資料來源：本研究整理

根據以上探討，本研究認為「節目產製」為 Dimo TV 主要的價值活動生產範疇；而「消費者」構面及「互動服務」構面將是其主要價值活動範疇所在。

伍、研究結論

一、Dimo TV 與 Bee TV 之核心資源分析

(一)、Dimo TV

透過五力分析的外部結構因素探討，加上產業內部的價值鏈分析探討，本研究認為 Dimo TV 發展的最主要關鍵有二：

1、政策的獨占競爭限制 大眾行動電視的播放屬於試驗性質，因此在推動

此一計劃的同時，政府在臺北及高雄分別只開放一家廠商進行試播營運。

由於法定的壟斷地位，加上高雄市政府的補助，使 Dimo TV 可以不用面對商業化的競爭，而用固定的成本進行節目的製播。雖然 Dimo TV 的播映本屬非營利的公益性質，然而由於免除競爭者的加入，使 Dimo TV，對於其產業核心目標 - 推動媒體識讀的教育能順利接觸到最多的大眾交通工具使用民眾；

2、上游節目產製的策略同盟

Dimo TV 節目內容的產製，有許多來自於公視本身平臺的節目資源共享，加上公視本身為無線電視臺，可透過資源與其他電視臺同業結盟進行共同的節目內容產製。因此，本研究認為公視集團的規模經濟，是 Dimo TV 主要的競爭優勢之一。

綜觀上述，本研究認為 Dimo TV 站在「提升公共利益」的核心價值上，「政策規定」與「平臺資源」應為 Dimo TV 進行發展主要的核心資源。

(二)、Bee TV

與 Dimo TV 相比，Bee TV 雖同樣透過政策規定，而擁有市場壟斷地位。然而，就其核心價值 - 「商業營利」角度來說，確保所有臺北市公車族只能收視到

Bee TV 此一大眾行動電視平臺並沒有真正達成其經營訴求；相對來說，如何滿足在議價能力較高的廣告商需求 - 即確保商品行銷效果反而是 Bee TV 最重要的競爭目標。從此層面來看，本研究認為 Bee TV 的競爭優勢主要如下列兩點：

1、 利用公車的「封閉性」特質進行行銷

與 Dimo TV 相比，Bee TV 在消費者層面更為重視行銷效果的傳達。而利用公車封閉性的環境特質，Bee TV 利用「強迫接收」及「重複放送」的行銷效果，進行強迫行銷。雖然可能引起部份公車族的反感，但在行銷效果上，確實達成了相當良好的成效；

2、不需自行生產大量內容

從產業特質來看，Bee TV 的節目內容多由電視臺、廣告商所提供，重視「宣傳」效果。此一特質使 Bee TV 在內容產製上不必花費太高成本，只要純粹將心力及成本放在「行銷」，以其行銷能力做為核心價值，將其工作內容專業化，就能讓自己具備充份競爭力。

綜上所述，本研究認為站在「商業利益」的核心價值追求上，Bee TV 的競爭優勢，在於「行銷環境特質」以及「不需進行節目產製」，而這也是 Bee TV 的核心資源。

二、競爭策略分析

(一)、Dimo TV

1、強調節目資訊性，並提供多元性質節目內容

Dimo TV 的核心價值在於培養媒體試讀的教育目標，因此在價值鏈的構面之下，Dimo TV 特別重視內容產製一塊；並同時扮演節目產製者及整合者的角色，透過多元類型的節目供應，強調節目資訊的給予與參與。因此，對於內容的強調成為 Dimo TV 最主要的產業特質。

2、多元平臺的應用

Dimo TV 除了可在大眾運輸系統觀看之外，利用其無線電波發射之特質，只要裝設機上盒，可同時在於一般自用車、家中電視、電腦螢中觀看。多元平

臺的開發，同時符合公視對於 Dimo TV 的另外一個想像，即培養民眾建立新的電視內容觀看方式。

3、 透過策略聯盟、節目共享的方式節省節目產製成本 由於公視屬於臺灣五大無線電視臺之一，除了 Dimo TV 的播放外，尚擁有無線電視平臺、數位電視平臺等產業資源，因此 Dimo TV 播映的節目可與其他平臺共享，充分發揮平臺共享的價值。

除了同業的資源共享之外，公視也與其他電視臺結盟，共同產製節目。這樣的節目不僅可同時在兩家電視臺播出，透過異業結盟，也能更進一步的分攤成本、建立合作關係。

Dimo TV 的開播，採非營利性質，不收取任何費用。在此一前提之下，透過策略聯盟的節目產製及平臺節目資源共享，可將成本降低，並投入更多的資源在節目產製上。

(二)、Bee TV

1、 強調消費者購面的行銷效果

Bee TV 基於商營媒體之特質，特別注重行銷的傳達，並充分利用行銷環境 - 公車車體的封閉性效果，達成良好的行銷效果。在內容產製上，也會自行生產一些具備互動性質的節目，並利用手機進行回傳。因此，對於「行銷」的高度重視成為 Bee TV 主要的競爭策略。

2、多方向結盟的產業行為

從節目產製到互動回傳，Bee TV 分別與電視臺、廣告商、手機業者、創作等進行結盟，不僅良好達成最佳的互動效果，也使 Bee TV 在內容產製上不必花費太高成本。由於柏泓媒體本身屬於戶外媒體廣告平臺公司，不擅長內容產製，加上 Bee TV 不具備機體直接與收視者戶動之功能，因此 Bee TV 結合多方向的

需求，將業務與不同產業合作，將產業規模擴大。

3、運用新科技，瞄準特定族群需求進行互動

由於搭乘公車族群以學生族居多，因此 Bee TV 瞄準此一族群，提供民眾自行創作內容機會，並藉由平臺播映，不但增加節目來源，也可與收視者產生互動關係。在互動的方面上，Bee TV 同時利用手機及網路作為回傳機制，並推出學生族可能感興趣的互動內容（如徵友），來拓展 Bee TV 的能見度。

根據上述結論，本研究將 Dimo TV 與 Bee TV 的差異表列比較如下：

表 2：Dimo TV 與 Bee TV 差異比較表

媒體平臺	Dimo TV	Bee TV
推動者/屬性	公共廣電集團/公益性質	柏泓媒體公司/商業性質
資金來源	政府補助	企業自行籌措
建置區	高雄市	臺北市
涵蓋人數	較	較多

媒體通路	公車及遊輪	公車及捷運站
傳輸方式	地面無線電波 (DVB-T)	預錄內容
推動目地	推動媒體識讀	商業宣傳
節目來源	多自製或合製	多託播
節目長度	15 分鐘~30 分鐘	30 秒~3 分鐘
節目性質	資訊性/教育性	宣傳性/娛樂性
與收視者距離	較「啟發者」之立場	較貼近
節目資訊度	多	
節目重複性		多
自製節目	多	
企業角色	平臺、內容產製整合者	平臺
商業合作		多
主要訴求對象	一般大眾	公車族 (學生族群)
價值活動範疇	以「內容產製」構面為主	以「消費者」及「互動服務」構面為主
主要訴求對象	一般大眾	公車族 (學生族群)
主要核心資源	1、政策規定 2、平臺資源	1、行銷環境特質 2、不需進行節目產製

競爭策略	1、強調節目資訊性，並提供多元性質節目內容 2、多元平臺的應用 3、透過策略聯盟、節目共享的方式節省節目產製成本	1、強調消費者購面的行銷效果 2、多方向結盟的產業行為 3、運用新科技，瞄準特定族群求進行互動
------	--	---

資料來源：本研究整理

三、大眾行動電視未來可能挑戰及轉機

(一)、挑戰

1、手機電視的應用

從五力分析發現，所有在大眾運輸系統內能夠對「打發時間」有實質效用的產品皆可能形成對於 Dimo TV 及 Bee TV 的替代性使用行為；因此，當未來手機電視的技術漸趨成熟，並且在收費合理、傳輸品質良好的情況下，其互動能力更為優越、聲光效果更為充足之特質將使手機電視觀看行為成為車上行動電視的主要替代者。

2、大眾運輸系統群眾不足以形成規模經濟

以 Dimo TV 及 Bee TV 而言，目前雖然有著政策壟斷的優勢，但其以大眾運輸系統搭乘者為主要行銷對象之市場導向，並不足以形成龐大的規模經濟確保

營業利潤；因為大眾運輸搭乘者多以老人、學生及上班族為主，消費能力有限，不見得真正擁有想像中的商機潛力。

3、 互動功能的缺乏

由價值鏈的節目產製環節來看，Dimo TV 的來源包含自製、借播既有節目、或是採合製節目的方式播出；但無論是何種產製型態，在強調公益性質的經營基礎下，公視並未與特定與任何科技業者進行結盟動作，建立互動性的回傳機制。而以 Bee TV 來說，雖然有與電信業者結盟、利用手機進行回傳之動作，但是這種互動機制只限於間接的訊息發送、參加抽獎等活動，其互動層次與效果亦有限。從缺乏互動的挑戰來看，更進一步說明了手機電視未來對於車上行動電視可能帶來的挑戰；由於手機本身即具備即時回傳的機制，若是在頻寬及費用上能有更好的發揮，將更具備取代車上行動電視之能力。

綜上所述，本研究認為大眾行動電視市場的規模不足，以及對於觀眾的吸引力不足之挑戰；將對其未來的發展可能產生限制。

(二)、契機

1、更緊密的與手機業者結盟，並建立內容共享機制 從上述挑戰來看，手機電視的應用與電信技術的發展似乎具備完全取代

Dimo TV 與 Bee TV 之潛力；然而，本研究認為手機電視不見得能夠完全取代

Dimo TV 及 Bee TV 的強迫收視環境，其原因如下：

- (1) 以大眾運輸搭乘者的族群來說，不見得對於用手機收看電視的新科技術真有那麼大的嚐試性動機；
- (2) 有時大眾運輸系統因車內擁擠使搭乘者必須站立的情況下，使用手機電視的意願及便利性反而不如收看 Dimo TV 及 Bee TV 的節目內容；
- (3) 以目前的產業動態來看，手機電視技術的成熟及推廣還要一定時程才能達成，而價格收費及頻寬問題也將影響使用意願；因此大眾行動電視仍有先行者優勢。

然而，電信業者擁有的互動技術仍是行動電視擁有的核心資源之一，也是欠缺互動能力的大眾行動電視業者最應合作的技術。因此，本研究認為兩者之間應該更進一步的合作，大眾行動電視業者可結合既有的節目內容提供者，主動提供手機電視其投入初期最缺乏的內容資源，並利用其互動技術開發節目的互動功能及即時服務、選取等業務，進一步與大眾行動電視播映之既有節目結合，吸引更多消費者及非大眾運輸系統的族群也能參與使用。

2、收視數位化的環境塑造

以政府給予政策壟斷的背景來說，大眾行動電視的推廣本身就有推廣行動收視習慣之意味存在。在 2010 年後，我國宣佈進入全面數位化時程，將類比頻道全面回收；進入數位化的收視時代，行動收視將成為科技產業重要的發展重

心，民眾也將漸漸習慣行動收視的觀看型態。因此，數位化的環境將使民眾收看大眾行動收視的意願及習慣性提高；也使大眾數位電視產業有更多與電信產業合作的機會。

3、將核心資源力量擴大應用

以 Dimo TV 來說，最大的核心資源之一在於其公廣集團資源的規模；而以 Bee TV 的柏泓媒體而言，則是戶外媒體產業的龍頭。在未來，公廣集團的資源更將進一步整合擴大；柏泓集團也可利用自身的產業壟斷優勢，爭取更多的結盟

籌碼及跨媒體行銷。雖然單就大眾運輸系統而言，其收視市場並不足以形成龐大的經濟規模，但若能與其他領域結合行銷應用，將大眾行動電視做為公廣集團及柏泓媒體整體媒體通路的一環，仍能發揮出良好的應用綜效。

因此，在未來的發展策略裡，大眾行動電視業者應同時重視「科技結盟」及「跨媒體經營」的方式，將整體市場的需求擴大，來爭取更多的使用者規模。

陸、參考資料

Porter (1980)。「競爭策略：產業環境及競爭者分析」(周旭華譯)。臺 北市，中華民國：天下文化。

吳思華 (2000)。「策略九說：策略思考的本質」。臺北市，中華民國：臉 譜
文化。

公視 Dimo TV 網站，取自 <http://www.dimotv.com.tw/>。

〈公視與 TVBS 跨平台合作 DIMO TV 數位行動頻道為通勤族報新聞〉，TVBS
電子報，2004.06.29，取自

http://www.tvbs.com.tw/news/news_list.asp?no=jean20040629175833。

〈DIMO TV 與 Bee TV，行動或停滯？〉，傳播學生鬥陣網站，2006.，取自

<http://enews.url.com.tw//archiveRead.asp?scheid=40851>。

柏泓媒體 Bee TV 網站，取自 <http://www.beetv.com.tw/>。

〈從行動電視策動臺灣電視之數位化〉，程宗明，2005.04.14，取自

http://www.rthk.org.hk/mediadigest/20050414_76_120409.html。

〈移動空間中的流動影像：捷運、公車與電視牆〉，黃瑋斌，2007.07.25，

取自 http://hermes.hrc.ntu.edu.tw/csa/journal/70/journal_park704.

htm。

