國立政治大學傳播學院在職專班

碩士學位論文

你在玩工作還是工作玩了你？

探討電視劇製作人的工作心態

Do you play with work, or the work playing with you?

Exploring the work mindset of TV drama producers.

指導教授：陳儒修博士

研究生：鮑依欣撰

中華民國 **108** 年 **7** 月 **13** 日

DOI:10.6814/NCCU201900387

誌 謝 辭

從 EMA99 到現在的 EMA108，過了漫長的幾個年頭，同班同學們一個一個完成了各自的論文，這回終於輪到我了，說欣喜其實沒有太多，反倒是心裡有點淡淡的憂愁，一個放在心裡這麼多年的重擔被移開了，要告別我很喜歡的學生身分，忽然覺得自己其實沒有想像中的歡喜，這是傳說中的「斯德哥摩爾症候群」嗎？

雖然捨不得離校，但在那之前還是有很多想要以及必須要感謝的人，首先是我的指導教授－陳儒修老師，一開始您願意收我入門真的讓我心中充滿了感謝，之後慢慢從您對於論文的要求中開始了解了，您並沒有因為我是在職生的身份而打算跟我玩假的，也許是因為在職工作者的羞恥心，自覺如果沒有辦法讓您也讓自己滿意的研究進度，也沒臉隨意交東西給您，在這過程中歷經了二次生育及數次的工作轉換，論文也就這麼耽擱下來，但在內心深處其實是明白論文題目與我的職涯，隨著時間漸行漸遠，會耽擱的真正原因，是因為我失去了研究的動力，當下的工作總是放在我的第一行動順位，家庭第二順位，而我的具體行為也表現出沒有要讓研究成為我的第三順位；很慶幸的是，您沒有在這點上逼迫我，在這段時間內我也在尋找職涯的初衷，漸漸地又往來時的路靠攏，這篇論文不再是單純畢業的憑證，也是我的一段藉由研究而自省的過程，在這段時間裡它成了我的第一順位，您在我的研究中給予意見，細心指導，整個過程像是我在自省，您在替我整合，雖然您指導的是論文以及研究的方法，但在我過於主觀時您提醒我與研究須保持距離，這不但提醒了我做研究的角度，也提醒了在藉由研究對象的職涯陳述中自省的我，也須在過程中保持客觀與距離，我非常的感激並且慶幸能成為您指導的學生，也希望在未來能有機會再聽到您精彩的課程。

接下來，我的口試委員王亞維老師與黃新生老師，感謝您們四年前參加我的論文提案口試，並且給予了後續研究的建議，在四年後的論文口試中，您們針對

DOI:10.6814/NCCU201900387

我論文不足之處提供了我修改建議，同時也將您們在業界工作時的經驗結合我的論文研究與我分享，雖然您們的建議與指正很犀利，但是精準又包含著要我更進步的愛心，很謝謝兩位老師。

即便在我失去動力研究的時候，我始終知道自己最終必須完成它，並且畢業，因為這是對在民國 102 年遠行的同學何瑞玲（Amy 姐）的承諾－Amy 姐，從妳遠行後，每當在工作中遇到不公義的狀況，都會想起妳，想如果是妳妳會不會一如妳一貫的作風，選擇做對的事，而不去理會其它壓力，在很挫折的時候也會想去看看妳，但是論文未完成，實在沒有面目出現在妳在的地方，看著小彤完成論文後可以去看妳，我真的很羨慕，但是，現在我的論文終於完成了，終於可以去妳在的地方看看了，謝謝妳在最後的日子裡還叮囑我們每個都要從ＥＭＡ畢業。

對於有一個 4 歲、一個 6 歲調皮孩子的媽媽而言，想要靜下來寫論文實在難如登天，超級感謝我的母親，一直無私奉獻，在我忙於工作的時候，幫我洗衣煮飯帶孩子，在我忙於論文時，一樣擔負起洗衣煮飯帶孩子的工作，讓我不至於揹上為了工作、學業不顧家庭之名，沒有我的母親，我的生活絕對不會像現在一樣恣意任性，我想一直當媽寶，就這麼一直當下去，媽媽～我最愛妳了！

最後，要感謝一直照顧我們的ＥＭＡ褓姆－麗芳姊，感謝妳總是在我快要忘記修課壓力時，突然出現驚嚇我，沒有妳的驚嚇，我將不會時時警覺，另外，更要感謝在 EMA 課程中所有教過我的老師，感謝你們每一位在課堂中用盡心思，希望專班所學能夠對我們的實務工作有所幫助，我確實獲益良多，感謝！

鮑依欣　謹誌於國立政治大學
傳播學院在職專班
中 華 民 國 108 年 7 月 12 日

DOI:10.6814/NCCU201900387

中文摘要

台灣有線頻道眾多加上網路普及發達，收視廣告競爭激烈更勝以往，導致整個媒體市場產出收益粥多僧少，為降低支出風險，自製戲劇數量相對緊縮，儘管本地產業萎縮混亂，筆者卻極少聽說資深電視工作者轉換跑道或完全淡出媒體的消息，到底媒體產業具有甚麼樣的吸引力，讓能夠讓人即使在其中受挫也不輕易退縮；本研究將研究範圍限縮於媒體產業中的影視戲劇製作人，主要探究媒體產業對於戲劇資深製作人的從業的吸引力、工作心態以及資深製作人與產業環境互動後，對於工作心態的轉變與前後觀照。

本研究將援引馬克思・韋伯（Max Weber）的新教倫理理論來探究個案訪談的影視戲劇製作人的工作宗教觀；以布迪厄（Pierre Bourdieu）的場域習態與文化資本來探究製作人如何在工作環境中與人際及社會關係作整體的互動；再來，提出近年流行於行銷商學領域的新趨勢──遊戲化（Gamification）來探討其實早已存在於製作人場域的工作遊戲化概念。

本研究將採用個案分析法來作為研究的主要方法，以深度訪談的方式了解五位資深影視戲劇製作人的職涯生命史，並試圖了解五位受訪者在其工作轉折點中之心理狀態及其當下對環境的看法；最後，再跳脫受訪者的主觀情境，以客觀的分析整合來探究，希冀藉由個案分析方法，來達到以媒體產業環境探討影視戲劇製作人的工作心態之研究目的。

關鍵詞：電視工作者、影視戲劇製作人、工作心態、遊戲化、生命史

DOI:10.6814/NCCU201900387

Abstract

Because of the popularity of Taiwan's cable channels and Internet access, the competition for viewing ads profit is fiercer than in the past. To reduce the risk of spending, the number of self-made dramas is relatively tight. Although the domestic TV industry is shrinking, I seldom heard that senior TV workers changing their career path or completely fading out of the media. What kind of attraction does the media industry have, so that media professionals won't quit even if they are frustrated? This study limits the scope of research and focuses on the television drama producers. The purpose of study is to explore what the media industry's attraction to the senior producers and the interaction of their work mindset between them and the industrial environment, and how they change their work mindset before and after.

This study will cite Max Weber's Protestant ethics theory to explore the "work as religion" attitude of television producers in case interviews. And it will then explore the producers interacting with their interpersonal and social relationships in the work environment through Pierre Bourdieu's field behavior and cultural capital. Finally, this study proposes the theory of Gamification to explore the concept of work gamification that already exists in the producer's field.

This study will use case analysis as the main method of research, through in-depth interviews to understand the life history of five senior film and television drama producers, the psychological state of the five respondents in their turning points of work and his/her current view of the environment. Finally, by analyzing interview results and case studies, we can achieve the research goal of understanding the work mindset of television drama producers in the media industry.

Keywords: media professionals, film and television producers, work mindset, gamification, life history

DOI:10.6814/NCCU201900387

目錄

第一章　緒論 1

第一節 研究背景與動機 1
第二節 研究目的與問題 5
　壹、研究目的 5
　貳、研究問題 6
第三節 研究方法與研究設計 7
　壹、研究方法 7
　貳、研究設計 10
第四節 章節架構 29

第二章　相關理論及文獻探討 31

第一節 馬克思・韋伯（Max Weber）的新教倫理與資本主義精神 31
第二節 布迪厄（Pierre Bourdieu）的場域習態與文化資本 34
第三節 Burawoy 的趕工遊戲（making out） 38
第四節 遊戲化（Gamification） 41
第五節 相關文獻探討 44

第三章　台灣電視產業中的戲劇節目市場解析 52

第一節 電視媒體產業的變遷 52
　壹、電視產業的發軔（西元 1962-1974） 53
　貳、電視產業的成長與轉變（西元 1975-1999 年） 54
　叁、數位匯流的時代（西元 2000-2019 年） 57
第二節 戲劇內容產製的類型與模式 60
　壹、戲劇內容的類型 60
　貳、戲劇節目的來源及產製的模式 63

第四章　影視戲劇製作人的職涯攻略：受僱型製作人 69

第一節 從劇組場記到戲劇製作人的職涯攻略－廖健行 70
第二節 從節目企劃到到戲劇製作人的職涯攻略－丁逸筠 80
第三節 從公關職員到戲劇製作人的職涯攻略－姜明衡 87

第五章　影視戲劇製作人的職涯攻略：自營型製作人 95

DOI:10.6814/NCCU201900387

第一節 從劇組攝影到戲劇製作人的職涯工略－陳永來..... 96
第二節 從短劇臨演到戲劇製作人的職涯攻略－王信貴.....104

第六章 結論與建議 112

第一節 研究發現 112
第二節 研究限制與建議.....121

參考資料..... 123

附錄..... 129

附錄一：訪談同意書 129
附錄二：訪談編碼整理.....130
附錄三：傳播大事件表..... 1

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900387

表目錄

表 1 戲劇專案工作概廓表:.....13
表 2 訪談對象簡介 21
表 3 廖健行職涯重要事件列表.....71
表 4 丁逸筠職涯重要事件列表.....80
表 5 姜明衡職涯重要事件列表.....87
表 6 陳永來職涯重要事件列表.....96
表 7 王信貴職涯重要事件列表.....104

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900387

第一章　緒論

第一節 研究背景與動機

2013 年，台灣壹電視易主，壹傳媒集團老闆黎智英將台灣壹電視電視廣播股份有限公司包括壹電視新聞台及綜合台轉手賣給年代集團董事長練台生，並計畫於同年六月後即由練台生接手經營壹電視，在交接前先將壹電視綜合台大部分員工按照資歷分三波進行裁員，時間分別是同年五月十日、五月二十日以及五月三十日，壹電視綜合台原有近百名員工最後資遣到只剩十餘名員工留任，在這場大資遣中，不論資深、資遣或是曾對公司有過重大貢獻的同事，都一律名列資遣名單中；據了解，當時大部分的離職員工，目前還是繼續在業界打拼，筆者鮮少聽聞真正從產業轉職的消息。

在筆者近二十年的從業生涯中，有兩次遭電視台資遣的經歷，除了 2013 年壹電視易主的大裁撤外，另一次就是 2007 年緯來兒童台易主富邦集團，成為 MOMO 兒童台，緯來在易主前將緯來兒童台及戲劇台經紀部員工裁撤，幸運的是，筆者歷經的兩次資遣，公司組織都給予了讓資遣員工滿意的資遣條件，所以真正發生的衝突與爭議並不多，而筆者本身也於離職後，仍繼續與前公司保持良好關係以及提供前公司留任同仁相關的諮詢與協助。

筆者曾在一次壹電視資遣員工的聚會中提問，在大家盡心盡力工作後，卻遭公司無預警資遣，難道真的不會對公司產生怨懟？答案當然是會的，但除了遭到公司背叛所產生的負面情緒外，大部分人更相信只要繼續努力在業界耕耘，所有成就以及光芒都還是會回歸到自己身上，一位同事更具體的說明，公司不過是提供個人一展長才的舞台，即使換了舞台，能力還在身上，誰也拿不走，除非是自己選擇放棄。

這場聚會中，大家這種還願意留在產業、為未來工作鞠躬盡瘁的工作態度與筆者所持信念不謀而合，似乎有一種冥冥中的誘惑，總讓我們覺得付出最後一定可以回收些甚麼相對或更大的利益，但是在這種「共識」之下，筆者不由得開始思考，我們所共同擁有的「共識」或者能說是所謂的正向意念是正確意念嗎？到底是誰給了我們這種「共識」？是我們自己？是所屬企業？還是整個傳播產業？

DOI:10.6814/NCCU201900387

或者根本是整個社會大環境，提供了甚麼意識，讓我們的信仰相似，如果這種共識是被建構的，究竟是怎樣建構？

在產生這樣的問題意識後，筆者對於甚麼是工作心態的觸角彷彿開始活絡，在一個日常接收的微信文章（wechat 群組固定寄發的專欄文章）中，筆者偶然閱讀到一篇有關免費手機遊戲營利技巧的商業模式探討，其中提到幾個關鍵重點讓筆者突然發現遊戲公司所設置誘發玩家「自動付出」的環境，竟然與傳播媒體這個產業誘發筆者與壹電視前同事「努力付出」的環境有許多雷同之處，其中文章提及了「強制性盈利技巧」，它是指使用一些不完全資訊「哄騙」人們進行購買，或隱藏某些資訊而蒙蔽用戶的能力，而為了要模糊購買與成本，在用戶和真錢之間放置一種媒介貨幣，如「遊戲寶石」（一種付費貨幣）藉此模糊用戶評估遊戲的交易價值; 傳播產業亦同如此，大部分進入產業的新鮮人一開始會認為傳播媒體產業是一種潮流與時尚產業，新聞代表專業與資訊、戲劇與電影及綜藝節目代表創意與發想，而音樂產業則是藝術與流行，大家透過媒體傳播的發達，很輕易可以看到業界典範的成功模式，它告訴眾人名與利總是與公眾人物連結，進入行業的門檻並不高，但只要努力，人人都有機會成功，不過究竟需要多努力，要花多久的時間，從來沒人能說得準。兩相對比，職場的成功不就等同獲得手遊的高段等級，但在手遊的世界，設計者通常不會設計所謂最高段，因為他們為了更多的營利，希望玩家投注更多的金錢，在最高段時再設計另一個層次的最高段，而在職場上，成功更是沒有盡頭，所以會有許多的聲音包括企業、業界成功者的現身說法甚或是同業不斷催眠我們，只要我們比別人更努力就會成功，但是絕對沒有人能保證要多努力才能達標，也不會有人告訴我們，我們的努力到底值不值得，其中到底要付出甚麼樣的代價，其實我們本身可能也認為自己暫時的努力只是在為未來的成功做投資，就像強制性營利一樣，我們的購買與成本被模糊了，到最後我們根本不會知道我們是用多少成本在購買未知的成功。

而在強制性營利中，「買越多省越多」也是一種方式。在遊戲中，貨幣可以用來購買技藝或武器，讓玩家比其他人更容易升級破關，而購買越多的貨幣，也會得到越多的折扣，玩家只要用最基本的數學計算就會知道買越多越省，設計得夠巧妙，玩家甚至會單純的以為自己是在玩技能遊戲，他只需要花一些錢去取得幫助，會更容易成功，這會創造出一種常態性的狀態，就是玩家不斷地付出，直

DOI:10.6814/NCCU201900387

到他意識到自己正在玩的其實不是技能遊戲，而是金錢遊戲。反映到職場上，我們也被教育著不斷的付出時間、腦力與勞力，只要努力，就比別人更容易也更快獲得資源、人脈以及組織與同業的尊重，因此，我們不斷地付出，直到我們終於發現最終得到的遠不如所付出的，或者付出已成為一種“奉獻”的概念，我們再也不強求等值的回收。

近幾年，坊間與企業開始探討「遊戲化」（Gamification）這個議題，而許多知名企業如ＩＭＢ、ＮＩＫＥ、麥當勞…等，都早已運用遊戲的方式創造出員工高績效及商品銷售量，如何將遊戲運用到工作及生活裡，誘發員工以及顧客參與其中，造成員工績效或營業額的提升，在《企業遊戲化：5 年級、90 後， 一起玩出競爭新策略》（Gamification Revolution）一書中更將遊戲化的歷史溯及拿破崙時代，拿破崙試圖利用有獎徵答的方式來取得戰爭中維持食物的新鮮度的方法，雖然遊戲歷經十年才找到答案，拿破崙戰爭已結束，對戰爭毫無幫助，卻對後世製作食物罐頭的技術起了開創的作用；而台灣的暢銷商業雜誌《經理人》雜誌更於 2014 年六月號以封面介紹了企業遊戲化的概念，並訪問了台灣的知名企業，證實了遊戲化的改念早已默默地創造了許多企業的營利或營運成功，在更瞭解商業的遊戲化概念後，筆者不由得將之與手遊設計中的強制性營利技巧聯想在一起。

早在 18 世紀英國經濟學家亞當・斯密（Adam Smith）曾在《國富論》中提出，在自由經濟的競爭體制下，由從事經濟行為的人們在理性支配下，會自然產生供需、價格以及競爭的機制，而這些機制就像一隻看不見的手，宰制著每個人，大家都會不知不覺地按照著一種規律運行，對傳播產業的工作者而言，也似乎有隻看不見的手，默默在操縱著工作者，遊戲化可能也是它最大的手段之一，使得工作者不知不覺的付出時間、腦力以及勞力，這種自願性勞動彷彿是一種信仰，讓工作者認為為了成功所有的付出都是投資，都是一種理所當然，德國的社會學者馬克思・韋伯（Max Weber）的著作《新教倫理與資本主義精神》中，對於這種現象也早有相關探討。

因此，筆者深深感受到從業以來，對工作的超額付出似乎也正是因這隻看不見的手操控，正因為這好像是必然的過程，便不會覺得不值得而後悔，筆者甚至以為，這隻看不見的手其實不僅僅存在於傳播產業，事實上，它就存在在所有工

DOI:10.6814/NCCU201900387

作場域之中，因此，筆者認為既然我們必須處在這樣的環境下，必然被建構了某種工作心態，本文藉由線上五位影視戲劇製作人的工作歷程研究，了解他們這種工作心態是如何被建構的，在面對產業的劇變，他們是如何去因應?

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900387

第二節 研究目的與問題

綜觀許多社會中的相對關係，如賣方與買方、政府與民眾、資方與勞方…等，資訊不對等通常是決定強、弱勢立場的關鍵點；而過去媒體工作的相關勞工研究，大部分以環境變遷造成媒體從業人員的壓迫為研究主題，至於在對勞動者本身或隱藏於媒體環境內部的潛工作心態並無過多著墨，本論文將研究對象限縮為影視戲劇節目製作人（以下簡稱製作人）。

壹、研究目的

本研究以製作人生命歷程為研究基礎，從他們進入職場前的職涯規畫開始探究，直至成為製作人後在產業中持續不斷遇到的困境及對未來的期許，藉由了解他們各時期的工作歷程、工作心態、重要觀念以及人生轉折點，來探討究竟是甚麼樣的原因，讓從業人員願意無條件投入超出薪酬的勞力、時間與熱情在工作上，而在影視製作的工作場域中，一步步地跨越所處的工作位階，最後成為一個影視戲劇製作人，以及他們又是以何種工作心態來面對及應付媒體工作環境；讓製作人以自身主觀的意見來陳述在電視工作場域裡如何的努力，或者如何的善用其天賦成功，在這段工作歷程中，他們認為自己從中獲得了甚麼？又犧牲了甚麼？以及未來的工作目標或對產業的期許。

透過交互運用對照、比較與歸類的方式，整理各訪談對象在某個生命歷程所產生的同質性或異質性，以了解在受訪者們的工作場域中，是否存在著某種力量或者說是信仰，在建構著他們的工作心態；本論文的研究目的是希望能藉由製作人的生命歷程，了解製作人用那些天賦的個性成就自己，以及呈現在媒體環境中，某種看不見，但確實存在著，足以操控工作者的力量或信仰，以期業界的媒體工作者能在衡量對工作的付出與回收時，減少因資訊不對等而造成的誤判，更希冀後進媒體人才能更了解媒體從業人員的工作心態，在未來踏進產業後，更能勝任及適應工作的環境，最後更希望其他社會或勞工研究者能藉由此研究了解影視戲劇製作從業人員的工作心態是如何建構，進而也能對其他產業的相關研究有所助益。

DOI:10.6814/NCCU201900387

貳、研究問題

本研究旨在探究三項重點，媒體產業的吸引力、影視戲劇製作人如何成為工作場域中的高階工作者以及成為製作人過程中的工作心態，研究問題其實也是圍繞著本研究的這三項重點打轉。

首先，要先探討的是受訪者的工作場域，影視戲劇節目製作有其基本、一致性的架構，但處於不同的組織（或公司）則可能有不同的場域習態或文化，想要深入研究受訪者的生命歷程，對其所屬之工作場域、人際關係及養成工作人員的技能之制度方式，必定要有一定的了解；第二，在受訪者不同的生命時期中，哪種工作心態存在於他們的心中，甚麼樣的生活或工作轉折導致那樣的工作心態成形？預設可能包含了內外兩個因素：大環境的共識及激勵（成功者建構的成功經驗模式，如知名者的現身說法）、公司或組織內資方獎賞懲處的手段；第三，新生成的工作心態造成受訪者後續工作或行為模式的改變？；第四，有無對產業或組織產生期望上的落差，因此造成了認知上的不協調（心理契約違背）的經驗？如何解決或克服？；第五，要探討的是，當受到大環境變遷或產業發生阻礙，又是怎樣面對，是反抗、歸順或是轉移壓抑？最後；要關注的是受訪者對未來工作場域的看法與期望。

總結其上述研究問題，如下：

1. 受訪者（製作人）歷經的工作環境及文化為何?
2. 甚麼樣的生命或工作轉折導致了不同以往的工作心態產生或改變?
3. 工作組織或產業環境與受訪者之工作心態產生認知不協調狀況時，受訪者如何改變其行為模式或轉換其工作心態?

DOI:10.6814/NCCU201900387

第三節 研究方法與研究設計

本研究主題為媒體產業的吸引力如何挑戰影視戲劇製作人的工作心態，此研究以製作人的主觀看法及陳述為研究重點，故將採取質性研究，以進行探索性研究（Exploratory Study），質性研究取向主要源自現象學（Phenomenology）的傳統，主張每個被被研究者都有其獨特性，研究者必須透過被研究者的立場才能了解被研究者所經歷的生活體驗對被研究者的意義，而真實的本質只有存在於當下，這些本質並非恆定，而是隨著時序或其他事件的發生而不斷變動（潘淑滿，2003）。

簡春安與鄒平儀（1998）說明了現實社會世界具有不斷變動的現象並且非常地複雜，社會科學研究者所探究的現象就是環境與情境互動的結果，所以研究者必需要以不同的方式深入了解，研究其現象中各種社會行為的意義，由此可知質性研究具有「動態」及「意義」的內涵。

壹、研究方法

本研究將針對不同個案的背景、工作場域及生命歷程，來做個案研究，透過深度訪談的方式，採取錄音及以逐字聽打稿來對受訪者之論述做出研究分析，因此本研究將採取生命史研究法、深度訪談法及論述分析法三個質性研究方法，完成本研究之問題探討及分析。

一、生命史研究法

「生命史」（life history）簡單的來說就是個人以自己的話語，來述說個人生命的故事。依照這個觀點，則生命史研究法（life history method）可以被解釋為以案主的語言引述並且記錄個人故事的程序。關於生命史的研究領域都涉及了關注生命的歷程如何受到個體與社會、個體與歷史環境互動的影響（Runyan，1982/丁興祥、張慈宜、賴誠斌等譯，2002）。

在做生命史研究時，受訪者常會發生記憶與事實有所出入的狀況，通常是由於遺忘的緣故，而造成遺忘的原因有三：一是在事件發生時，並未將之登碼收錄或登碼收錄失敗。二是在回憶的過程中提取資訊失敗。三是在儲存記憶時改變和干擾原有的資訊架構，導致記憶和事實有所出入（鄭麗玉，1993，頁 62；鐘聖

DOI:10.6814/NCCU201900387

校，1990，頁 130-131）。

上述的三個造成遺忘的原因，除了第二項外，另兩項皆無法靠著訪問者來幫助受訪者補強，針對幫助受訪者在回憶過程中提取資訊的成功率，通常可以使用生命時間曆、里程碑事件以及提供線索（田芳華，1998）。生命史時間曆目的在於藉由時間點，來蒐集事件的發生，在時間曆中，由於事件彼此相依的脈絡容易產生垂直及平行搜尋的功能；所謂的里程碑事件必然為事件本身很重要並且能被記住，甚至發生日期可被求證，因此里程碑事件可以用來當作時機的參考點；線索是藉由提供和問句事件相關的資訊，來幫助受訪者提取記憶資訊。

本研究於訪談前先針對受訪者參與製作之戲劇作品做初步調查，並於確認訪談時間後，將訪談對象之戲劇作品連同訪談之問題方向一併於訪談前提供給訪談對象，以增加受訪者的記憶提取能力，及減少受訪者因記憶上的資料提取錯置，導致的回答失真，提高訪談對象接受訪問時的回答正確性。

二、深度訪談法

訪談法是研究者以口語問答方式，向受訪者蒐集與研究有關之資料，以便對研究的現象有動態或全面式的瞭解。訪談法適用於研究者想要深入了解被研究者的內在世界，或被研究對象對事件的看法、感覺、認知或意見時（潘淑滿，2003，頁 157）。訪談法依其結構、訪談情境、受訪人數及訪談次數可分為四類。

訪談的類型依結構分為三種型態：無結構式、半結構式及結構式，「無結構式」往往由知情人士及專家以閒聊方式進行資料蒐取，「半結構式」是以訪談大綱來進行訪談，至於「結構式」訪談，則有累積分類、排序法等進一步澄清認知或決策活動的研究技術（胡幼慧、姚美華，1996）；依據訪談情境的情境又可區分為兩種類型：非正式訪談與正式訪談，「非正式訪談」比較像日常生活中的對話，通常訪談者與受訪者都在輕鬆無壓力與非指示性的情境中來進行談話，訪談時間及地點是隨機式的，「正式訪談」又稱「開放式訪談」，是指研究者在進行訪談時，並沒有固定問題作為訪談的指引，每個問題受訪者及訪問者依當下的情境回應或當下的疑惑順勢提問，在訪談大主題下所有問題都可依當時訪談情境彈性運用與調整（潘淑滿，2003），訪談時間與地點為雙方正式約定協調的。

本研究以研究對象的生命故事為研究主軸，受訪者的工作歷程為研究的主

DOI:10.6814/NCCU201900387

題，每一位受訪著皆有著獨一無二的生命故事，然大部分人不喜歡無知之感，雖在邀訪時已告知本研究主題及訪問意圖，但為減少受訪者對於訪談的不安全感，並希望訪談者能更容易進入訪談主題，訪談前研究者仍預先擬出「訪談大綱」提供給受訪者，但為免侷限受訪者的陳述及思路表達，提供「訪談大綱」時對每位受訪者說明訪談大綱僅為訪談的內容方向，是以參考用途，實際上受訪者不需依照訪談大綱回答問題，放輕鬆聊聊自己的職涯歷程，故本研究其實採「無結構式訪談」，並且事先於訪問前與受訪者相約一地點，除一位談對象因排不出表定時間，故機動以電話訪問為主，其餘四位受訪者則面對面進行訪談，而受訪者在講述其生命歷程時，也不全然依照固定順序陳述，大部分問題皆依照訪談當下的情境與問題作出題問及回應，屬於「正式（開放）訪談」。

根據本研究與探究之問題擬出供受訪者參考之訪談內容方向(訪談大綱)如下列:

1.請講述您的工作歷程， 包括轉折及挫折?

2.您認為進入戲劇工作從業者需要何種人格特質?長久執業又需要何種工作特質?

3.您認為身為一個製作人需要何種個性及職能?

4.您最不喜歡戲劇節目工作中的那些部分?

5.戲劇節目工作中那些部分最吸引您?

6.目前在台灣媒體環境中所遭受的困境與未來機會?

三、論述分析法

論述原本是語言學與符號學的概念，法國史學家 M. Foucault 認為，論述不只是語言的使用，而是把論述當作是再現特定歷史時期的知識系統（呂美惠，2008，頁 72）。大多論述理論家都主張，意義不只是被賦予的，意義是在許多制度性場域，經過許多制度性的運作才被社會性的運作。

Morley 認為論述總是取決於其他論述形構，它總是透過主體在其他文化的、教育的與制度的等等面向位置，產生其意義（Morley，1992/馮建三譯，1995）。但是，論述分析本身並不能如標準作業流程般，一步一步交代分析過程，以至於研究者常常憑其主觀、直覺來詮釋分析，因此常引起質疑及紛爭，要非常注意的

DOI:10.6814/NCCU201900387

是在研究之中缺乏方法論說明，常常成為論述普見的缺陷。

因此論述分析的論述素材，必須要建構在其相關社會場域，包括其歷史因素都必須納入分析之中。在做會話或語言的互動分析之時，不僅應該要留意那些被明講出來的話語（words），也要去審慎探究言談（所造成）互動（spoke interaction），而那些沒被說出（unsaid）的，或是不可說的（unsaidable）隱藏訊息，更是不可被忽略的線索（Moerman，1992:32）。

潘淑滿（2003）指出，敘／論述分析所指涉的並非為單一的資料分析方式，而是許多資料分析的方式都稱之為敘述分析，不管研究者是用何種敘述分析來進行資料分析，基本的理念是語言為人類對生活世界的反應或描述裡最中性的工具，並對論／敘分析提出了進行的建議，包括對訪談及文本資料及其隱喻採取高度懷疑的態度，不斷反覆提出相關之問題，將訪談及對話內容轉譯成逐字稿，並對逐字稿中視為理所當然的事件、行為或觀點，抱以高度懷疑的態度，同時也對研究者自己的假設賦予高度質疑，在資料進行初期譯碼階段，應盡可能包含所有內含，然後再逐步縮小範圍，最後，就可以開始進行敘述分析，研究者透過資料相同與相異的比較、對照過程，找出資料所呈現的類型，再從中找出特定的特質或功能的具體假設。

貳、研究設計

量化研究對於質性研究的批判，主要是著重於研究過程的信、效度議題（潘淑滿，2003，頁 86）；以質性研究的立場而言，信度有「外在信度」（external reliability）及「內在信度」（internal reliability）兩個意涵，「外在信度」指的是研究者如何透過研究者地位的澄清、被研究對象的選擇、社會情境分析、觀念與前提的澄清與確認以及收集及分析資料的方法做妥善的處理；「外在信度」指的是研究者對同一現象或行為進行觀察，再從觀察結果的一致行為來說明研究值得信賴的程度。效度同樣也包含了「外在效度」（external validity）及「內在效度」（internal validity），「外在效度」指的是研究者能有效的描述被研究對象所表達的感受與經驗，並轉譯成文字資料，再透過厚實描述（thick description）及詮釋過程，將被研究者的感受與經驗，透過文字、圖表將其在現；「內在效度」則是指研究者在收集資料過程所得到資料的真實性（潘淑滿，2003）。

DOI:10.6814/NCCU201900387

本研究希冀透過研究設計策略，確實檢核研究過程，排除對質性研究效度之威脅，並增進研究結論之可信度。

一、研究步驟

首先搜尋與研究目的相關之理論及文獻加以探討，再擬定研究問題及訪問題綱，試著先尋找研究前測對象，進行前測後，針對前測過程與結果來修正訪談方式與方向；前測完成後，重新定義訪談對象及範圍，表列符合受訪者名單，逐一詢問其受訪意願，本研究初期原預定訪問三位自願受訪製作人，在三位受訪者完成訪問後，研究者仍感分析資料之資訊並未飽和，因而又另外增加了二位受訪者，故本研究共計五位受訪製作人，研究者先以網路及研究者之人際網路初步探查五位製作人之背景及戲劇作品，接著以受訪者可接受之時間、地點輔以錄音筆錄音，並進行深度訪談，訪談結果以逐字稿方式聽打初稿，最後進行訪談內容分析及彙整，研究步驟之架構如下圖所示：

文獻參考→前測→個案搜尋→個案背景探查→約定訪談→深度訪談→訪談分析

本研究將藉由生命史之方式進行深度訪談，為使訪談結果更具正確性，在研究步驟中，受訪者生平事蹟與其所處大環境變遷的對照非常重要，研究者在訪問過程中也不斷汲取自身對當時環境的印象反饋給受訪者，以增加受訪者對所處環境或事件的印象，得以更深掘受訪者之生命經驗的陳述，故訪問的問題無法類似一般深度訪談般，採取一稿到底之方式，隨著受訪者之生命軌跡而及時產出之專屬個人化問題至為重要，原定每位受訪者訪問時間 1~2 小時，後續實際訪談時間幾乎都超過 3 個小時以上。

二、研究範圍與對象的選取

（一）台灣媒體產業中的電視劇製作人

媒體產業為文化創意產業中的一部分，而據 Hesmondhalgh 歸納整理出文化創意產業有三個重要特徵，一為高風險性；二為生產成本高而再製成本低；最後，它是一種半公共財；所以，文化產業必須透過大量生產的文化商品以平衡失敗之作（Hesmondhalg， 2002/廖珮君譯，2009，頁 20）；故文化創意產業必須靠著在各方面的管理來降低風險並極大化閱聽眾，文化創意產業的勞動是在商業目的及創意間取得平衡，故由「創意經理」負責協調與監督創意工作者以達產業平衡發

DOI:10.6814/NCCU201900387

展之要求。

在媒體產業的電視製作圈中，製作人所擔任的就是上述商業與創意監督協調的中介角色，郭東益（2004，頁 140）曾對電影製作人的角色提出看法，「身為製片人，在一部影片的商業化運作過程當中，必須以文化實體的商品化理念，在創制、產製與行銷的重疊區域裡扮演協調、甚至主導的角色，以求在創意的產製與資本的累績中取得最好的市場效果」。蔡念中、劉立行及陳清河（1996）則認為製作人的職責就是帶領一群人將節目製作好，完整的交給電視台播出，中間的過程包括了「提出節目構想、寫企劃書、節目問卷調查、編寫節目的腳本、找尋適合的演員或主持人、編排預算的使用、正式攝影、剪輯、配音、過帶、到成為一部有完美聲光畫面的節目，都是節目製作人的工作範圍」（蔡念中、劉立行、陳清河，1996，頁 43）。

章世政（2010）以概念性及操作性兩種方式定義了製作人角色，他以平台與製作人的聘用概念來定義，分為「專任製作人」，為平台本身編制內製作人，「特約製作人」非平台編制內職員，以專案方式按件計酬，以及「基本製作人」，類似特約，為平台基本長期合作製作人；以操作性來定義，製作人受出品人及投資人委託，為戲劇專案之總負責人、核心組織者以及管理者，主要職責為劇本策畫、資金籌措、預算配置、團隊建構，甚至到播放平台及買賣片等營利回收，所有大小事務都有可能在製作人的工作內。

筆者從近二十年，與多位台灣製作人相識及合作過，據實務了解，製作人並非全能人，通常無法做到面面俱到，有些製作人專長於市場動向（抓住閱聽眾口味極大化），有些製作人專長於節目專案的財務管理面，有些製作人擅長在大牌明星或工作人員（此指編劇、美術指導、動畫指導…等）的調度及管理，甚至有老牌製作人幾乎可以不懂節目製作，但本身人脈及資金雄厚，只需要出資及搞好電視台關係，即可縱橫電視製作圈多年。不過，大部分的製作人都不是一下就能擔任所謂「創意經理」的角色，因為一位製作人在節目製作的過程中，可能得經過集資、找尋及配置人力、製作、後製、版權買賣及播映等階段，這些階段可攸關節目的成敗損利，需要經驗、人脈、資金或者是名聲…等，多個特點協作，因此能成為一個製作人絕不是一蹴可及，通常得經過一段時間在業界的實務磨練。

為更具體了解台灣媒體產業的電視劇製作人在戲劇節目中的重要性，首先要

DOI:10.6814/NCCU201900387

將戲劇專案之各個構成部分及主要工作作概略性介紹，透過在台灣戲劇中之工作角色，可呈現台灣電視劇製作人所需具備之職能與其在項目中之重要性；整個戲劇專案的初始至結束可劃分為三個主要部分，分別為製作資金募集、播映與版權與戲劇製作，本研究整理如下表 1 所示：

表 1 戲劇專案工作概廓表:

	三大部分	細項	關係人	期程順序
戲劇專案	製作資金募集	*	製作人、投資方、官方補助	
	戲劇製作	專案開發期	製作人、編劇、投資方	
		前期籌備期	製作人、首播平台、編劇、導演、統籌	
		拍攝工作期	製作人、首播平台、全體主創人員、全體演職員、劇照師、花絮編導	
		後期製作期	製作人、首播平台、導演、後期人員	
		行銷宣傳期	製作人、首播平台	
		首播播映期	製作人、首播平台	
	播映與版權	*	製作人、播映平台、版權代理商	

一部電視劇是否能夠開始進入戲劇製作部分的前期籌備期階段，製作資金是否到位為其關鍵，目前台灣電視劇製作費用來源有四，播映平台、官方補助、製作公司與商業或基金投資主（以下簡稱投資方），其中又以播映平台及官方補助為大部分專案主要之資金來源，而製作資金募集階段結束前，通常已經有其投資標的，若主要資金方為製作公司、投資主或有官方補助，製作人即為投資標的的主要整合角色，若戲劇專案為播映平台委製或自製，則主要整合角色即可能為委製公司製作人、平台企劃或平台監製擔任。

與製作資金募集部分同時展開的戲劇製作部分，可將其分為六個階段，分別為專案開發期、前期籌備期、拍攝工作期、後期製作期、行銷宣傳期以及首播播映期；在專案開發期階段，製作公司或播映平台須完成足以讓投資方或平台主事者通過評估並同意進入前期籌備階段之戲劇企劃、戲劇大綱或幾集以上劇本，若需申請官方補助，須提供所需之申請文件，並且通過官方評選得到補助，才會進入第二階段前期籌備期，另外此時，開始徵詢導演、主演及主要工作人員之工作意向及檔期，在此階段製作人及編劇必定為本階段核心角色，投資方或播映平台則視投入資源多寡來決定介入的程度；進入前期籌備期階段後，製作人與導演為

DOI:10.6814/NCCU201900387

此階段之核心角色，製作人開始整合所有籌備工作，包括劇本撰寫、導演、統籌…等工作人員進組，以及準備其他後續將在拍攝工作期進組的演員、工作人員、軟硬體設備及主場景的敲定及其合約簽屬事宜，此階段於劇組內部，製作人、編劇、導演、統籌…等雖各司其職，但製作人擔負最大整合及協調工作，於劇組以外，製作人需擔任與其他外部關係人之溝通或說服角色；進入拍攝工作期階段，核心角色由製作人及導演轉為以導演為核心，但製作人必須時刻關注製作的期程是否延誤，並且作為與平台、投資方或補助官方溝通的主要窗口，及成為協助劇組順利工作的後援部隊，在此階段仍非常重要；在拍攝工作階段不久，後期製作階段就展開，兩個階段大部分的時程都是重疊的，此時導演可能無暇盯剪，也許劇組配置了後製導演，但無論如何，製作人仍須對戲劇節目製作品質的把關，以及接受播映平台或投資方的審片檢視；進入行銷宣傳期階段，此階段分為兩個時間點，一為戲劇節目拍攝中及上檔前，再來就是播映中的宣傳，通常有媒體實力的製作公司會在戲劇拍攝中就開始主動丟出宣傳點，又或者是由播映平台操作映前或映後所有宣傳，製作人在此階段通常為協助宣傳之角色；在首播播映期階段，其他階段將陸續結束，包括了拍攝工作階段及後期製作階段，製作人開始著手戲劇的結案，包括薪資的結算、廠商費用結算、尾款製作費的請領、補助金請領、結案報告…等。

在戲劇專案的三個部分中，播映與版權部分可能與製作資金募集、戲劇製作兩階段重疊，因為越早確定播映平台，越能吸引投資方投資，也越能從播映及海外版權確認回收，若能及早確認上檔檔期，則更能精準抓出工作期程以及預測整體的現金流，即使已有製作資金，為降低投資風險，預估回收，仍以越早販售出戲劇版權為關鍵目標；研究者曾協助一檔經文化部補助之高畫質節目優良節目在有線電視上檔結案，因節目已製作完成，需電視台播出才能算結案，該節目製作人與某無線台協調上檔，竟被要求購買節目時段並於其數位評道內播出，研究者得知後，轉介該節目至其他有線電視無償上檔，其實各家電視台因首播率的規範，皆急需新節目播出，若此高畫質優良節目於製作前就先販售或談定版權，不至於在結案時為平台所魚肉，正常來說反而可以談得首播權利金。

台灣戲劇專案在戲劇製作部分支出最大，在人力、物力方面都是在此階段花費最大，目前除了帶狀型長壽劇以外，大多一檔戲開機到殺青，期間三到八個月

DOI:10.6814/NCCU201900387

完成，此時劇組基本成員有導演組、攝影組、燈光組、攝影組、梳化組、道具場務組、製片組、演員…等，這樣一個龐大的群體，美耽擱一天期程，代表多一天成本損失，因此劇組基本上都在趕工，超時工作的情況幾乎是常態，眾人聚集，得日以繼夜的工作，容易產生瑣事紛爭，也容易建立起共同奮鬥的革命情感尤其是劇組中舊人帶新人的狀況更容易形成所謂師徒制的情感，劇組的工作日常非常類似於本研究第二章所提及 Burawoy 的趕工遊戲，透過趕工遊戲的推動，可以將勞資衝突(趕工壓榨)轉化為競爭或團體內的鬥爭，將中高階級縱向操縱控制低階勞動者的模式，轉化成低階勞動者橫向對抗的做法，(Burawoy， 1979/ 林宗弘等譯，2005)。

本研究中所謂的製作人雖然代表的是一個節目製作團隊的高階或者最高管理者，然而，在他們成為製作人之前必定經過了許多產業的淬鍊及相關體驗，本研究之研究對象雖鎖定在影視戲劇製作人，但據實務的了解，線上許多製作人其實並非一進入媒體產業就開始從事節目製作的相關工作，如《愛情白皮書》(2019)的製作人劉瑋慈其製作之戲劇品質深受好評，在早年從事歌手宣傳及經紀人工作，《瑰寶 1949》(2011)與《白袍下的高跟鞋》(2014)製作人沈時華，早期從事一直是演員工作，而即使一開始就從事節目製作工作的製作人，所製作的節目屬性，通常不見得會一直維持單一類型，譬如本研究中的受訪者王信貴，過去其實是以大型綜藝節目製作起家，但這些製作人的共通點是，儘管個人生活職涯上遇有瓶頸或是經歷經濟、科技…等大環境的變遷，他們都是在大媒體產業裡轉換跑道，或只是曾經短暫離開，但最終仍究無法真正離開產業，因周遭人際、環境、法令或社會變遷所帶來整體的改變，必定曾經令他們數度改變所持的工作信仰，如此類的轉折及感受，肯定能夠為本研究提供更多值得探討與分析的空間，本論文以近三年內曾擔任影視戲劇作人的媒體產業工作者為研究對象，但受訪者初入媒體產業之工作不局限於影視戲劇製作業，因本研究的主要目的並非要介紹影視戲劇製作人這個職業，而是媒體產業的吸引力到底為何？儘管產業工作環境不佳，仍舊吸引工作者奮力不懈，繼續在產業中耕耘，又是何種力量或信仰形成他們的工作心態，同時使得他們能在競爭激烈的媒體產業一步一步登上屬於他們工作場域的高階位置，在此，為使研究範圍更加清楚明確，本研究將研究對象限縮，以媒體產業裡影視戲劇製作人為本研究之研究對象。

DOI:10.6814/NCCU201900387

（二）受訪者從業年資說明

根據劉昌德（2012）的整理，將台灣電視新聞勞動史分為五個主要時期：一、獨佔時期（1962~1969），此時期為台視獨佔時期，做為當時的新興媒體，電視人的勞動條件隨者產業發展而大幅調升；二、有限競爭時期（1969~1980），隨著中視及華視分別於 1969 年級 1971 開播，台灣電視史由一台寡占，轉而成為三台競爭；三、寡占聯合時期（1980~1993），雖為三台競爭，但對於電視台這種寡占特續事業來說，還是為產業帶來巨額利潤，電視工作者的收入，在當時仍可比擬為貴族勞工；四、競爭時期（1993~2000），1993 年有線電視法通過，各家衛星頻道包括 TVBS、真相新聞、中天、非凡、環球、民視、八大、東森、大愛、三立・・・等電視台陸續開播，自由競爭的結果，導致無線三台失去漸漸其寡佔優勢；五、多頻道時期（2000~目前），此時衛星頻道以發顫超過一百個以上，但卻由幾個同時橫跨有線電視系統與頻道的集團所壟斷，集中化下的多頻道，節目產製與消費市場反而出現了萎縮的狀況。

劉昌德的電視史劃分雖然是以新聞勞動史為研究主體，但其分割的依據，完全是根據當下社會及政策更迭所造成的產業勞動經濟的下滑，這衰退代表的不僅僅為新聞業，而是整個媒體產業的轉變，因此，本研究將以此時期為劃分參考，設定本研究之受訪者之從業年資，將受訪者從業年資限定為 20~30 年間，換句話說，本研究限制受訪者為 1989~1999 年間就投入媒體產業工作的電視節目製作人。

（三）訪談對象簡介

本研究共取得了五位影視戲劇製作人之受訪同意，為廖健行、丁逸筠、陳永來、王信貴與姜明衡，五位受訪者分別在台灣影視產業耕耘皆超過 20 年之資歷，其中三位受訪者一進入台灣大媒體產業就從事影視戲劇相關工作，著重的工作部位分別為企劃端（姜明衡）、製作端（廖健行）以及技術端（陳永來），另外兩位受訪者（王信貴、丁逸筠）初入行主要服務於綜藝節目之製作部分，爾後才漸漸轉入戲劇節目的領域，以下依本研究之訪談順序簡介五位受訪對象。

1. 廖健行

DOI:10.6814/NCCU201900387

廖健行於訪談時任職於歐銻銻娛樂[1]戲劇總監，進行自製連續劇的拍攝，廖健行為歐銻銻娛樂「袋鼠計畫」[2]的發起人及負責人，「袋鼠計畫」為一培植台灣編劇之計畫，廖健行因從事戲劇產業多年，深知台灣戲劇製作的困境，更了解台灣因產製環境艱困，台灣早先具的有內容優勢漸漸式微，因此向公司建言發起「袋鼠計畫」，對現今戲劇產業不僅產生了實質上的助益，在意義上也希望藉此讓其他平台借鏡效法。

廖健行畢業於世新大學廣電系，在學期間已經跟著學長姐在劇組工作，職涯過程中一度離開影視戲劇產業至活動公關公司工作，爾後還是回到了劇組跟著學長拍戲，就這樣一路歷經了完整的劇組現場執行工作磨練，之後，因機緣，自己也想了解影視製作的上游－電視台的運作模式，進入了電視台工作，一年後又離開電視台，繼續外製單位的拍攝工作，進入電視台工作前廖健行已經成為了知名的影視製作人，至今製作了《王子變青蛙》、《鬥牛要不要》、《無敵珊寶妹》、《福氣又安康》、《偷心大聖 PS 男》、《女王不下班》、《絕對達令》、《遲來的幸福》、《美人龍湯》、《妹妹》、《如朕親臨》、《滾石愛情故事》、《植劇場全系列》…等戲劇作品。

2. 丁逸筠

丁逸筠於訪談時擔任八大電視台偶像劇《我是顧家男》之製作人，此部戲劇即將於同年 3 月 1 日於台視首播，在接手此部戲前，丁逸筠對戲劇製作工作已產生疲乏之感，預計在完成此部戲後，先暫做休息沉澱，之後再對未來職涯做進一步規劃。

丁逸筠從小就對文學寫作擅長，為大學中文系畢業，但一心想從事傳播行業，由於所學並非傳播科系，本預計大學後出國升造，碰巧在準備出國之際，當時紅遍大街小巷的綜藝節目《超級星期天》[3]在徵幕後工作人員，於是丁逸筠抱

[1] 歐銻銻娛樂公司簡介，資料來源取自 104 人力網站: https://www.104.com.tw/jobbank/custjob/index.php?r=cust&j=503a426b34363e6730323a63383e3619729292929406c3a6785j48

[2] 「袋鼠計畫」其實是劇本開發計畫。「袋鼠計畫」每個劇本金額為 100 萬元，共分為 5 次支付，每次 20 萬元，費用其實是從編劇費中先行支付。編劇只要送故事大綱和人物介紹，在案子通過後會給第一筆 20 萬元；第二次送 24 集分集大綱通過，支付第二筆 20 萬元；接下來第三、四、五次，分別是完整劇本的前 3 集，每通過一集劇本就付 20 萬元。

[3] 《超級星期天》官方英文名 Super Sunday，由禚宏順、柴智屏製作，1994 年 9 月 18 日至 1996 年 2 月 11 日在台視播出，1996 年 3 月 3 日跳槽至華視，伴奏樂團為頂尖拍檔，節目廣告主題曲

DOI:10.6814/NCCU201900387

著半信半疑的心情投了履歷並參與面試，沒想到竟錄取了，當時面試她的就是日後鼎鼎有名的偶像劇教母－柴智屏女士，在權衡之下丁逸筠放棄了出國升造，把握住進入傳播行業的機會，加入《超級星期天》的行列。

進入《超級星期天》的丁逸筠對於工作的氛圍及以完成任務為導向的工作型態非常適應，期許自己能夠成為像柴智屏一樣能幹又美麗的女性；之後就去了專門辦演唱會跟大型活動的超級圓頂工作，幾年後就到了可米製作公司（以下簡稱可米製作）做綜藝情境劇《安室愛美惠》，做了半年就考上公共電視，進入公共電視做節目製作人，至此她都不算正進入影視戲劇的領域，直到在公共電視遇到的工作上的瓶頸，再加上可米有真正做戲的機會，她就離開公共電視回到可米製作做戲，歷經幾部戲的磨練，離開可米製作後，又陸續在其他的戲劇外製單位擔任製作人；丁逸筠擔任製作人的作品有《旋風管家》、《幸福蒲公英》、《原來是美男》、《終極 X 宿舍》、《惡作劇之吻》、《我是顧家男》。

3. 陳永來

陳永來於訪談時擔任三立華劇《你有念大學嗎？》的製作人，此劇於同年（2019 年）1 月 6 日台視主頻首播，這是陳永來擔任常劇製作人的第一部戲，作為業界三十年的從業人員，遠不如真正當一次戲劇製作人，從此次經歷陳永來學到了更多深刻的經驗及教訓，有助於未來他在製作過程中更謹慎防錯，對現在的陳永來來說製作作品能賺錢是期望，如果達不到，能為自己留下一、二部長劇及電影作品，也算在自身職涯上沒有遺憾，藉由產出作品提攜後進，對社會也能算是有貢獻。

陳永來從小對藝文及文學方面有興趣，成長後也喜歡上攝影，高中念的是機械工程，一畢業後雖短暫從事倉儲工作，但很快地就發現這樣的工作不是他想追求的，於是就北上在「中華救助總會」學視聽媒體製作，此時就立定志向要往攝影方面發展，直至畢業時才真正決定要往影視產業的影像攝影發展，一路走來，他由攝影助理到自創攝影器材公司，最後成為一名戲劇製作人，這中間沒有太多的順其自然，都是環境給了他一個難題，為了解決而不得不為自己開創一條能走的路，在職涯的路上，為了達成自己的「想要」，他不斷的挑戰自己，一路破關

為男主持人庾澄慶所唱的〈How Do U Feel Tonight〉。每段開場口號為「超級星期天～Super！」。（資瞭來源：維基百科 https://zh.wikipedia.org/wiki/超級星期天）

DOI:10.6814/NCCU201900387

斬將。

4. 王信貴

王信貴於訪談時已經完成了三立華劇《高校英雄傳》的製作及播出收尾，正著手進行下一檔與八大電視台合作製作的戲劇前製工作；完成《高校英雄傳》後王信貴對於現時影視產業的產指環境稍感倦怠，本想沉澱休息一陣子，但因在更早前已與八大在後續戲劇的製作上已有做初步籌畫，才又開始了新的工作，新的作品開始規劃，又輕易的燃起了王信貴的製作魂。

王信貴從小就想進演藝圈，於是高中選擇念了華岡藝校，然而年紀尚輕的他並不清楚念了華岡藝校並不等於是進演藝圈，因為當時的華岡藝校並沒有所謂的戲劇科，他進的是國劇科[4]，不過年輕的他仍與同學把握接觸業界的機會，當時華視非常受歡迎的綜藝節目《好彩頭》推出短劇單元，他與同學就加入了短劇臨演的演出，直到畢業服兵役後，在金門兵役屆滿時，在金門遇到了《超級星期天》的製作人柴智屏，當時就說好了服完兵役要加入《超級星期天》，之後，王信貴就一直在大影視產業努力從未離開，期間也自創公司，做過的工作包括了藝人經紀、電視購物、網路直播、網路投票．．．等，有些工作堪稱當時業界的先河，雖然當時未成功，但在在都看得出王信貴創意且敢冒險的性格。

之後王信貴加入可米製作真正開始了一連串的戲劇製作事業，近年，他離開了可米製作，開始籌組公司自製戲劇；王信貴擔任製作人的作品有:《薔薇之戀》、《我的寵物老公》、《安室愛美惠》、《惡作劇之吻》、《終極一班》、《東方茱麗葉》、《花樣少年少女》、《熱情仲夏》、《終極一家》、《惡作劇 2 吻》、《公主小妹》、《翻滾吧！蛋炒飯》、《籃球火》、《愛就宅一起》、《桃花小妹》、《幸福蒲公英》、《原來是美男》、《終極 X 宿舍》、《惡作劇之吻》、《高校英雄傳》。

5.姜明衡

姜明衡於訪談時擔任三立台灣台戲劇總監一職，目前主要監製戲劇為八點檔《炮仔聲》及《戲說台灣》，因為接手「on 檔戲」目前姜明衡就是日以繼夜的忙碌工作，首要目標就是協助製作單位將戲順利如期排播。

[4] 「華岡藝校」1975 年由中國文化學院附屬華岡中學改制，初期設有國樂科、西樂科、舞蹈科、國劇科。直至 1986 年國劇科改名戲劇科分為國劇組及影劇組兩組，到了 1988 年停辦國劇組，在 2000 年才新增設表演藝術科。

DOI:10.6814/NCCU201900387

姜明衡畢業於中央大學企管系，當時並沒有想要走影視這條路，只是適逢華視最後一屆公開招考員工（民國 80 年），當時還是老三台獨大時代，電視台的工作缺額是大家搶破頭的鐵飯碗，為了有份好工作才參加招考，招考單位是業務部，主考官為業務部經理陳剛信[5]及兩位陪考官公關部李泰臨副理[6]及企劃室宋炎興副理，姜明衡並未從此次招考錄取進入業務部，而是取得備取第一名，反而被公關部李泰臨副理相中，進入華視公關部工作，當時因兵役體格不符而免役的姜明衡，以 23 歲的年紀進入華視，可以說是在華視內部最年輕的正式員工。

正式踏入大媒體領域的姜明衡在工作一段時間之後，發現戲劇是電視台的命脈之一，而內容才是戲劇的根本，宣傳公關不是，因此即使身處於公關部，其他部門無論節目、業務．．．等有需求，他絕對幫助，不推託，期望藉此能在職場上獲得更多的技能；民視開台，延請那時已升任主任秘書的陳剛信先生至民視擔任執行常務董事，即使捧著人人稱羨的鐵飯碗，年輕的姜明衡卻已經看透華視的官僚沉疴，於是跟大長官陳剛信自薦，要一同去民視創台，當時許多同僚都認為這是個不智的選擇。

到了民視的姜明衡成為了戲劇監製，歷經了民視節目收視狀況慘淡到漸入佳境，直到他監製的《飛龍在天》收視創全國第一，民視也因此戲奠定了台灣戲劇市場的地位，長劇集所產生的產製上的人力、心力的損耗必然發生，為了休息及沉澱，此時的姜明衡轉往編劇的領域發展，後來又回到了華視擔任戲劇編審，之後進入外製單位擔任了戲劇製作人，幾年後，又因前華視長官時任中視總經理的李泰臨先生延攬，進入中視節目部擔任戲劇副總監，因中視內部環境更迭，隨李泰臨總經理離開了中視，後續又為台視、民視製作了二檔戲，直到老長官陳剛信先生離開民視，姜明衡才進入了民視的最大競爭對手三立台灣台擔任戲劇總監；姜明衡的工作領域集中在戲劇的監製、編審、編劇及製作人幾個部分，擔任製作人的作品有《戲說台灣系列》、布袋和尚》、《我的老師叫小賀》、《牡丹花開》。

---

[5] **陳剛信**（1955 年 5 月 31 日－）是臺灣媒體工作者，現任 TVBS 副董事長兼總顧問，前民視總經理，曾任華視節目部經理、業務部經理，文化大學新聞系畢業，其經營民視 19 年，強打戲劇置入，獲利逾 6 億，從接手的虧損 13 億 9 千萬到現值百億。

[6] **李泰臨**　畢業於日本亞細亞大學法學碩士，在華視任職 21 年，曾任節目部、新聞部、企劃部經理等職。他後轉任東森節目部資深副總，３年後轉職澳亞衛視副總裁兼台灣區總經理。2011 年任中視總經理，2013 年卸職。

DOI:10.6814/NCCU201900387

表 2 訪談對象簡介

姓名	訪問時間	訪問地點	出生年	學歷	入行年	年資	經歷	製作作品
廖健行	2018/12/27 18:30-21:00	毆銻銻娛樂公司	1974	世新大學廣電系	1995~至今	22 (扣除兵役)	劇組導演組 劇組製作組 執行製作 統籌 外製單位戲劇製作人 平台戲劇總監	王子變青蛙(2005) 鬥牛要不要(2007) 無敵珊寶妹(2008) 福氣又安康(2009) 偷心大聖PS男(2010) 女王不下班(2010) 絕對達令(2012) 遲來的幸福(2012) 美人龍湯(2013) 妹妹(2013) 如朕親臨(2016) 滾石愛情故事(2016) 植劇場全系列(2016-2017)
丁逸筠	2019/1/30 10:00-13:30	ZERO CAFE	1974	大學中文系	1997~至今	22	綜藝節目企劃 公視編制製作人 外製單位執行製作人 外製單位戲劇製作人	我的寵物老公(2004) 安室愛美惠(2004) 旋風管家(2011) 幸福蒲公英(2013) 原來是美男(2013) 終極X宿舍(2014) 惡作劇之吻(2016) 我是顧家男(2019)
陳永來	2019/3/4 14:30-18:30	大宇傳播	1966	國立西螺農工	1989~至今	30 (扣除兵役)	攝影助理 攝影師 剪接師 大宇傳播負責人 外製單位戲劇製作人	你有念大學嗎(2019) 夏之橘(2019)
王信貴	2019/3/19 16:00-17:30	電話訪談	1968	華岡藝校	1989~至今	28 (扣除兵役)	臨演 節目幕後工作人員 藝人經紀 綜藝節目製作人 外製單位戲劇製作人	薔薇之戀(2003) 我的寵物老公(2004) 安室愛美惠(2004) 惡作劇之吻(2005) 終極一班(2005) 東方茱麗葉(2006) 花樣少年少女(2006) 熱情仲夏(2007) 終極一家(2007) 惡作劇2吻(2007) 公主小妹(2007) 翻滾吧！蛋炒飯(2008) 籃球火(2008) 愛就宅一起(2009) 桃花小妹(2009) 幸福蒲公英(2013) 原來是美男(2013) 終極X宿舍(2014) 惡作劇之吻(2016) 高校英雄傳(2018)
姜明衡	2019/3/20 14:00-16:30	三立電視台	1968	中央大學企管系	1991~至今	28 (免役)	華視公關 民視監製 民視編劇 華視編審 外製單位戲劇製作人 三立都會台戲劇總監	布袋和尚(2011) 我的老師叫小賀(2015) 牡丹花開(2017)

DOI:10.6814/NCCU201900387

三、研究者之角色

黃瑞琴（1991）認為研究者在研究現場的過程，就像是一段學習為人處事的人生過程，研究者須要學習著與現場的人們溝通意念與情感，以建立彼此和諧的關係；若研究者已經是研究現場的成員，就很容易接近或進入現場；在質的研究中，研究者即為研究工具，作為研究就須清楚說明研究工具，包括了研究工具與研究對象的關係、研究工具與研究主題的關係・・・等。

本研究之研究者的職涯大部分都在台灣的大媒體環境中度過，即使中途有短暫離開，仍與業界維持一定之聯繫以及接案工作，而本研究中之研究對象與研究者在工作中都曾經有直接或間接的往來，研究者對研究對象具有一定程度的了解，被研究對象也知悉研究者可能在某個時期與他們共同經歷過業界環境的轉變，也能夠理解他們在工作當下所處的環境狀態，故在訪談的過程中，常常不是受訪者獨白自己的工作經歷，而是訪問者與受訪者一同共遊這時光旅行。

（一）研究者之背景與研究立場

研究者自小就愛聽流行歌曲以及看電視劇，但因家中長輩幾乎都於公務機關服務，雖然大學就讀傳播系所，但從未想過進入媒體產業工作，原計畫大學畢業後玩到 25 歲再考國家考試，如同家中長輩般進入公務機關服務，大學畢業後隨意亂投履歷，就收到唱片公司的面試通知，經過考試、面試後，順利進入唱片公司工作，當時是唱片榮景的尾聲（2000 年~2002 年）部門所屬歌手一發片就會躍上排行榜前幾名的銷量，那是研究者第一份演藝行業的工作，當時研究者只覺得每天開心上下班，但除此之外唱片業對研究者來說並沒有產生太大的吸引力，當時正時興網路科技行業，研究者想到網路公司工作了解一下這類公司的工作，就投了一家網路公司的職缺工作，這家公司的老闆跟研究者面試了 3 次，聊了很多有關興趣、觀念及研究者個性的話題，直到第三次面試，老闆才跟研究者分析他在這幾次面試中的觀察，他認為研究者其實很適合傳播行業，更分析了新聞、綜藝及戲劇三個部份的人才特質為何，老闆覺得研究者的個性偏向戲劇工作，也跟研究者說明其實他不是在為他自己的科技公司在找人才，而是另一家剛成立的公司「百紅製作公司」（以下簡稱百紅）找企劃，這家公司除了他以外的另一位老

DOI:10.6814/NCCU201900387

闆是百是企業的黃義雄[7]，原來他是那時剛從民視節目部卸任的宋炎興經理，研究者的個性就是喜歡去做沒做過的事，而且都面試三次了，對於宋老闆的為人及經歷也很欽佩，於是就進入了百紅開始了戲劇的工作。

在百紅擔任企劃工作的第一部戲就是華視的偶像劇，因為宋老闆出身電視台又自創了科技公司，對研究者一再訓誡必須要把自己當成一個產品的經理人，與研究者負責的戲劇相關的任何事，宋老闆不會問任何人，只會問研究者，要求研究者有問題要學會問，也要學著先想辦法解決，在當時還不時興「當責」這個詞的時候，研究者已經被訓練必須要以這樣的態度來面對工作，到了第二部戲研究者就從小企劃被老闆提升到策劃一職，後續公司又接了幾檔民視的戲劇，但影視產業越來越不景氣，公司打算暫不做戲，研究者就離開了百紅。

在百紅時期研究者從戲劇工作中找到了挑戰的感覺，劇集製作完成後，會覺得很有成就感，收視率壞的時候會努力想研究原因，想努力翻轉頹勢，收視率好的時候，覺得努力被肯定，由衷的產生優越感，研究者覺得影視工作非常迷人有趣，也隨著成長研究者更了解自己是一個無法忍受一成不變工作的人，因此，離開了百紅之後，研究者參與了其他外製單位的戲劇製作工作，後續又進入緯來電視台擔任頻道企劃一路到緯來電影台資深編審，最後到了壹電視擔任戲劇監製，直到壹傳媒將壹電視賣給了年代電視台，研究者離開了壹電視，從踏入百紅公司到研究者進入壹電視當監製；研究者的職涯過程堪稱順遂，研究者週遭不時出現宋老闆過去的子弟兵，給予研究者許多提攜與協助，這些人是研究者身邊的貴人，直到壹電視工作的尾聲，因為過去工作信仰以及當時所在電視台內部環境的衝突，研究者覺得自己必須離開這個產業，並且需要一段時間重建自己對職業的態度及觀念。

之後，研究者雖進入旺旺中時媒體集團工作，但實則離開了影視製作的環境，進入了公關及專案活動的領域，所負責承接的專案除了賽事活動、記者會、公標廣告案以及口述歷史或新聞專題業配工作，這些工作在承接及完成時都會讓

[7] **黃義雄**（1936 年 4 月 24 日－2016 年 9 月 10 日），台灣電視節目製作人、百是傳播董事長，嘉義縣民雄鄉人，人稱「寇桑」、「黃桑」，有「綜藝教父」之美名。1973 年帶領創立初期員工人數只有五人的百是傳播製作中視歌唱節目《歌之林》一砲而紅，1978 年設立百是傳播製作過《歡樂假期》、《歡樂一百點》、《世界非常奇妙》等膾炙人口的綜藝、歌唱、戲劇節目，2011 年榮獲第 46 屆金鐘獎特別貢獻獎。

DOI:10.6814/NCCU201900387

研究者感到有成就感，但卻沒有挑戰的感覺，也無法令研究者滿足，工作了二年多就離開中時，雖然對戲劇製作仍有留戀但在壹電視留下的心結及問題尚未解決，所以並沒有打算回到戲劇製作的職場工作，之後投入了鴻海集團的新創子公司，再度從事新的領域－互動式屏幕戶外廣告，新領域、新工作、新創公司，有著新學問，鴻海集團內的員工新創，整個管理層都是科技或電信背景的人，隔行如隔山，我們一起努力融入廣告業界，研究者整個投入戶外廣告的業務之中，因為母集團背景及投入市場的資金資源龐大，公司成立一年後雖未達損益兩平，但已在業界站穩腳跟，這時期，研究者從公司管理層的言談與互動中學習及更堅定了自己原來信仰的工作原則，漸漸地解開自己過去的心結，慢慢釋懷與理解，廣告業務部份除了努力去融入行業上的規則外，因為是草創時期就進入的員工，規則除了少數依循母集團，大部分的運模式都是與公司共同成長及討論制定出來的，公司運營漸邁入穩定，業務也似乎往好的方向攀升，研究者覺得似乎是時候回到戲劇製作的工作了，適逢過去合作過的夥伴邀請研究者一同合作創立新公司，研究者決定後便向公司請辭，董事長鑑於公司才步入軌道，研究者的績效一直是業務中最好，與研究者協調以斜槓[8]方式工作，允許研究者有其他事業，不須常態性進公司，只需顧好公司業務即可，研究者就這樣成為了公認被核准的斜槓工作者，斜槓的方式看似對研究者的生活及職涯上來說很圓滿，實則不然，研究者對於兩邊公司都有責任，縱使在旁人眼中研究者仍就是績效第一名的員工，但如人飲水，研究者深感對二方都無法全力以赴，約一年半後，研究者還是決定先結束廣告業務工作，希望能在戲劇製作這部分全力以赴。

分類研究者過往的工作，早年在外製單位擔任企劃、策畫、統籌及編劇等工作，後來多在電視台擔任頻道企劃、編審、資深編審及監製工作，在電視台擔任監製工作前，都不曾想過要擔任過製作人，因為從入行以來看過、聽過不少為戲揹債及跑路的製作人，製作人會欠錢揹債的成見，一直深深烙印在研究者的心裡；然而，隨著工作資歷漸深，開始理解所有製作上錯誤可能產生的原因，除了製作人本身處事外，還有大環境的影響，以研究者對製作人一職長久以來的悲觀

[8] **「斜槓」**一詞源自《紐約時報》專欄作家麥瑞克・阿爾伯撰寫的書籍《雙重職業》。阿爾伯說，「越來越多年輕人不再滿足於專一職業的生活方式，選擇以擁有多重職業和身分的多元生活。」這些人用斜槓（Slash，/）來介紹其一連串的頭銜或身分。（資瞭來源：今周刊 https://www.businesstoday.com.tw/article/category/80408/post/201805210033/從國外紅回台灣的「斜槓人」是什麼意思%EF%BC%9F 該如何養成%EF%BC%9F）

DOI:10.6814/NCCU201900387

想法，來對照業界許多製作人仍舊奮不顧身，即使賠了身家也不輕易離席的鬥志，研究者抱著的研究立場，是要理解他們的想法以及人生際遇以提供戲劇製作後進者及研究者本身作為日後職涯發展的重要參考依據。

（二）研究者與研究主題的關係

如上述研究者之背景，研究者本身自大學畢業後就一直在大媒體環境中工作，主要專注於戲劇製作工作，剛入行時，服務於獨立製作公司，須經常面對超時加班，薪資條件也不高，但卻樂在工作，進入電視台，歷經了兩次因組織變動而造成的非自願離職，期間也是組織內部派系鬥爭激烈，從業十多年後，雖遇到挫折，研究者離開行業四年之久，但戲劇製作工作一直吸引著研究者，本研究主題以本研究動機為發展的初衷，實際上藉由其他資深製作人的生命經驗，讓研究者得以參考檢討過去的經歷，也彌補這四年在工作知識或產業資訊上的脫節，目前研究者處於要在行業重新起步的階段，許多過往的、現在的以及未來待解決及未知的問題、困難或新契機都希望能透過研究的主題得到啟發，研究者如是，相信其他已進入的同業或尚觀望的後進者也同樣的希望能藉此了解媒體產業的吸引力是如何一步步的與戲劇製作人互動，一步步的挑戰他們的工作心態。

（三）研究者與研究對象之關係

黃瑞琴（1991）建議研究者與研究對象建立信任及合作關係，能藉以收集正確和可信的資料，提升資料的品質，而研究者應對於其研究對象扮演著一個「學習者」的角色，否則研究對象通常不會樂於教一位全知者或專家。

本研究的五位研究對象在大媒體產業的資歷都比研究者資深，在工作場域裡，研究者與研究對象未曾處於競爭對立的位置，以人際的關係來說，除了丁逸筠是單純朋友關係，其他四位皆如兄、如師，在訪談真確性上，訪談內容應皆坦誠以告，不至於掩飾、說謊或誇張，再更進一步說，因戲劇業界資訊互通，每位受訪者提及的人際或職涯經歷，研究者直接或間接可能耳聞或身處其中，在訪談過程中，研究者針對相關事實認知對研究對象提出質疑或確認，也有助於增加訪談之可信度，研究者與五位研究對象的關係將於第四章各研究對象生命的經歷章節中簡述。

四、資料分析

DOI:10.6814/NCCU201900387

黃瑞琴（1991，頁 171）認為在質的研究過程中資料的蒐集與解釋應同時持續進行，立即知道資料是否互相矛盾，是否需要進一步蒐集更多資料；當資料的主題以顯然可見，研究者則可結束資料蒐集工作，專注於資料的綜合分析及解釋。

而發展資料的「編碼類別」（coding categories）是分析資料的核心工作;在質的研究中，研究者檢視資料中呈現的主題或規則，寫出代表或能直接引用的詞句，這些詞句即是用來分析資料的編碼類別（黃瑞琴，1991，頁 179）。

本研究參考柏格登和畢克蘭（Bogdan&Biklen，1982）列舉出的編碼類別架構中的過程編碼（process codes）、情境定義編碼（definition of the situation code）及研究對象所持的觀點進行訪談分類及編碼，編碼方式如下：

1. 為了方便編碼、分析即辨識，將每位受訪者以其姓氏的第一個字母為代表，如廖健行代表碼為 L、丁逸筠代表碼為 T、陳永來代表碼為 C、王信貴代表碼為 W、姜明衡代表碼為 J。
2. 為清楚辨識每位研究對象的訪談次數或時間，訪談日期也列為編碼項目之一，例如訪談日期為民國 107 年 12 月 27 日，編碼呈現為 1071227。
3. 每次訪談逐字稿以 Q&A 方式呈現，第一個問題為 Q1，針對第一個問題所產生的回答內容編碼為 A 1; 第二個問題為 Q2，針對第一個問題所產生的回答內容編碼為 A 2，以此類推。
4. 編碼的字詞分類用到詞語有「志向」、「入行的狀況」、「目標」、「虛榮心」、「學習的過程」、「抉擇」、「工作上特質」、「工作上的困境」、「原則」、「轉機」、「經濟」、「為什麼不離開」、「製作人特質」。
5. 在進行研究時以面對面方式訪談編碼為 FTF，以電話訪談編碼為 TEL，以電子郵件溝通編碼為 EM，以簡訊溝通包括所有簡訊軟體如 LINE、WECHAT…等編碼為 NET。
6. 在論文撰寫時，凡引用研究對象之陳述皆以縮排方式且不同方式呈現，以利分析與辨識，並在研究對象特別強調之詞語，以下底線標註加強。
7. 在本研究中，凡引用研究對象之陳述皆力求還原用字遣詞之原貌，但為求閱讀順暢，若遇無意義之表達語助詞如嗯、啦、啊・・・等，酌情刪

DOI:10.6814/NCCU201900387

減；在整段陳述中以不影響整段陳述意思為前提，無需引用之內容及字句以刪節號「．．．．」表達略過或刪除。

編碼方式完整舉例如下：

受訪者：廖健行

受訪日期：民國 107 年 12 月 27 日

受訪方式:面對面訪談

訪談重點:入行狀況

編碼:L-1071227-FTF-入行狀況-A4

完成資料編碼後開始進行分析撰寫工作，本研究共計五位研究對象，每位研究對象皆有各自所處環境不同而產出之個案故事，若以五個個案相互比較及整合異同之處，等於忽略其各自背景對於受訪對象之影響，研究恐淪於主觀草率及刻意歸類，故先以各自背景故事作詳實陳述，使讀者先了解受訪對象之生命輪廓，後續章節中在做個案異同點之討論時，更能感受及理解影視產業戲劇製作人一職與五位個案生命歷程的連結因果關係。

五、研究倫理之考量

陳向明（2002）認為好的研究倫理與好的研究方式應同時並進，遵守研究的道德規範除了讓研究者心安理得，也能增進研究質量，他認為研究者的倫理道德和行為規範可從下列四個部分探討：

（一） 自願和不隱蔽原則

陳向明將此部份分為五個觀點探探討，分別為隱瞞派、公開派、情境-後果派、相對主義的觀點、女性主義的觀點，最後，研究者採取了公開派的方式執行本研究；公開派認為倫理道德是研究者必須遵守的準則，絕對公開而且沒有其他空間，研究者沒有權力侵犯他人隱私，一切都要對被研究者公開。

本研究於邀訪研究對象之初，對受訪者言明研究之目的、問題及約訪方式，並提供受訪同意書，在完成訪談及撰寫相關章節後，將受訪者之生平大

DOI:10.6814/NCCU201900387

綱及撰寫完之相關章節提供受訪者確認，完成確認後，受訪者再回覆簽核好之訪談同意書，確保所有流程與陳述為受訪者自願且同意露出。

（二） 尊重個人隱私和保密原則

「隱私」與「保密」關係相當密切，首先要了解對受訪者而言，甚麼是不願露出的隱私？要保密的部分為何？研究者身於研究場域之中，可大約自行判斷受訪者需保密的訪談內容為何，然而每個人身處環境與考量點不盡相同，仍須於完成論文相關撰寫章節後，予受訪者確認，在確認、溝通及協調過後，完全依照受訪者意願來決定將其隱匿或公開；完成研究後依照受訪同意書中所保證，將其錄音檔及訪談逐字稿刪除銷毀，決不外流。

（三） 公平合理原則

陳向明（2002，頁 593）也指出「公正合理原則」指的是研究者按照一定的道德原則「公正地」對待被研究者以及蒐集的資料，「合理地」處理自己與被研究者的關係以及自己的研究結果。研究者在篩選受訪對象時力求各個製作人背景儘量不同，在邀請受訪時一律尊重每位受訪者對於訪談時間、訪談地點及訪談方式的要求，並於訪談過程中，以尊重及聆聽的方式進行。

（四） 公平回報原則

陳向明認為（2002）研究本身就涉及到雙方利益的問題，研究者利用研究獲得晉升、成名或學位，在某種意義上來說受訪者得不到任何意義，卻要付出其時間成本。在本研究之受訪者接受訪談及提供幫助建立於友情或曾經的共事之情為基礎，他們並不將本研究視為「生意」，對於本研究之受訪者提供金錢等實質回報並不適當，研究者盡可能在訪談中或事後拜訪提供餐食飲料表達感激之情，也期許日後工作上有機會協助受訪者，回報受訪者協助研究者完成本研究。

DOI:10.6814/NCCU201900387

第四節 章節架構

本論文研究的目的是希望能藉由深入了解影視產業戲劇製作人的生命歷程探究三項重點，媒體產業的吸引力、影視戲劇製作人如何成為工作場域中的高階工作者以及成為製作人過程中的工作心態，以期在業界努力耕耘的媒體工作著能在衡量對工作的付出與期待時，減少因資訊不對等而造成的誤判，希冀後進媒體人才能更了解媒體從業人員的工作心態，在未來踏進產業後，更能勝任及適應工作的環境，最後更希望其他社會或職業研究者能藉由此研究了解影視產業戲劇製作人的工作心態如何被建構、他們是用甚麼樣的心態或信仰成為動力，持續在產業努力，進而也能對其他產業的相關研究有所助益。

本研究第一章說明研究的背景、動機、問題與目的，並介紹所採取的研究方法與步驟，主要說明本論文的研究初衷為何，研究問題的源起並非憑空想像，而是筆者因實務工作環境的變化而產生了疑問，最後所呈現的研究問題與研究目的，雖與最初始的研究動機不完全符合，其實只是將問題面延伸到更廣及更深的探討空間中；本研究採取五位資深製作人生命故事的個案研究，為使此質性研究更具可信度及參考價值，在研究方法與步驟部分對研究對象及研究者（研究工具）做了更詳盡的介紹。

第二章為相關理論及文獻探討，援引馬克思・韋伯（Max Weber）的新教倫理理論來探究是否也有同樣的工作宗教觀深藏於製作人的心中；以布迪厄（Bourdieu）的場域習態與文化資本來探究製作人如何在工作環境中與人際及社會關係作整體的互動；再來，Burawoy 趕工遊戲中的志願性服從是否也是要成一名為製作人的職涯中並然的過程；最後，提出遊戲化概念來探討其實早已存在於媒體產業的工作遊戲化概念，企圖在後續訪談分析中證明，遊戲化也是激發製作人工作心態的重要吸引力元素。在文獻探討的部分蒐集近年與本研究主題相關之期刊、論文、書籍及網路資料，包括了媒體產業的文化勞動與製作人相關文獻探討、工作投入相關文獻探討、遊戲化相關文獻探討以及其他生命史文獻討論，希望截取其他研究文獻之長處，以補強本研究有未盡或研究之限制。

第三章介紹台灣電視產業中的戲劇節目市場解析，因本研究主要研究場域為戲劇內容產業，受訪者從業年資限定為 20~30 年間，換句話說，受訪者為

DOI:10.6814/NCCU201900387

1989~1999 年間就投入媒體產業工作的電視節目製作人，而受訪對象在訪問過程中一再提及自身生命經驗與過去產業的時空環境及工作模式，故將台灣戲劇內容做一章的解析，並於後續陳述受訪對象生命故事時，以此章之產業歷史位置及內容類型為依據，呈現受訪對象於產業中所站據之位置。

第四章及第五章都講述為影視戲劇製作人的職涯攻略，並劃分兩章為受僱型製作人及自營型製作人，其中第四章歸分五位製作人中有三人為受雇於公司組織之製作人，分為三小節，分別為從「從劇組場記到戲劇製作人的職涯攻略－廖健行」、「從節目企劃到戲劇製作人的職涯攻略－丁逸筠」、「從公關專員到戲劇製作人的職涯攻略－姜明衡」，而第五章的部分則介紹自營型製作人，分別為「從攝影助理到戲劇製作人的職涯攻略－陳永來」以及「從短劇臨演到戲劇製作人的職涯攻略－王信貴」，這兩章是以受訪者為感受及主觀陳述自己生命的經驗，以受訪者的主觀意識去理解他們與環境的互動及關係，並將每位製作人的職涯歷程分為入行前工作志願、入行經歷、工作的經歷、職能培養的過程、面對組織或環境所產生的不協調、工作的吸引力及為什麼不離開七個部分列舉其主觀陳述，後續將於結論章節針對研究對象之訪談結果做出歸納及分析。

第六章為本研究之結論，此章將提出訪談後之研究發現及研究限制與建議，本章第一節研究發現的部分整合五位製作人的共通性，並分析對照第二章所提出的相關理論，加以驗證，以解答本研究之研究問題，並於第二節提出其研究所存在無法克服之研究限制，最後提出研究者在本研究過程中發現應繼續作為後續研究之問題，並提出後續研究方向之建議。

DOI:10.6814/NCCU201900387

第二章　相關理論及文獻探討

本研究之目的在於媒體產業的從業吸引力如何挑戰影視戲劇製作人的工作心態，本章以社會學及經濟學的相關理論來說明根深於工作者心中之工作信仰或心理狀態及整體經濟環境與工作者互動後所產生的遊戲化現象，並蒐羅有關媒體產業的文化勞動及工作投入等相關文獻來探討，全章共分五章節，第一節從社會學角度，將探討馬克思・韋伯（Max Weber）的新教倫理與資本主義精神，第二節為社會學研究中布迪厄（Pierre Bourdieu） 的場域習態與文化資本，第三節探討 Burawoy 的趕工遊戲（making out），早在西元 1979 年就有學者（Burawoy，1979）深入工廠，進行與工廠工人的參與式研究，故本節將先探討 Burawoy 的趕工遊戲（making out）進而於下節再來了解現代工作遊戲化的內涵，接下來第四節再從經濟學的商業模式角度，將探討近年非常流行於組織管理或商業行銷的遊戲化話題，最後，第五節蒐羅媒體產業的文化勞動與製作人工作相關的現探討，也談到有關工作投入及其他與本研究同樣採用生命史作為研究方法之相關文獻，希冀透過其他文獻探討之途徑及結果，提供本研究之研究依據。

第一節 馬克思・韋伯（Max Weber）的新教倫理與資本主義精神

壹、職業與宗教的關係

本研究所指影視產業戲劇製作人的工作心態中的「工作」，以概念上來說，其實相當於所謂職業，是一種比單純做一份工作更廣、更與生涯平行的工作志向。根據中華民國行政院主計處職業標準分類中為現今職業定下了標準定義，定義如下： 凡幫同家人工作間接獲得報酬，而工作時間在一般規定三分之一以上者亦認為有職業・・・如從事之工作雖可獲得報酬，但不為善良風俗所認可，則不認定為其職業。簡而言之，此指職業的三要素為有報酬、有繼續性及為善良風俗所認可，這是目前現下台灣社會中最制式且一般性的職業定義（行政院主計處，2000）。

然探究職業一詞的源起，以德文的Beruf來說，其不但具有職業的釋義，還包括了使命、天職的意義；而英文的Calling也包含了職業以及神召等意思，無論是天職或是神召，都有上帝安排的任務的意味，或多或少都包含了宗教的概念在

DOI:10.6814/NCCU201900387

裡面（Weber，1920 / 于曉等譯，2008）。

而Weber（1920）在《新教倫理與資本主義精神》第二版中則註釋了聖經原文第二十六條提到Beruf一詞的含義的解釋，「人必須嚴罰自己的肉體，不要使之得到赦免，而要約束它，使之履行宗教事務，盡其天職」（Weber，1920 / 于曉等譯，2008，頁104）。意味著職業的意義不再於個人的道德活動或是其他，而是根據履行上帝的旨意，完成祂所指定的旨意，而這種職業思想，日後就成了所有新教教派的核心教理：「上帝應許的唯一生存方式，不是要人們以苦修的禁慾主義超越世俗道德，而是要人完成個人在現世裡所處地位賦予他的責任和義務，這是他的天職」（Weber，1920 / 于曉等譯，2008，頁94）。

貳、新教倫理基礎

「路德派信仰力求達到的宗教最高境界就是與神的『神秘合一』（unio mystica）」（Weber，1920，p131），這是一種吸收神性、感應神進入了信仰者的靈魂裡的感覺，但是這在當時其實是沒有被科學實證的，只有信仰者自認為成為了神的選民，並且努力認真工作，執行上帝的旨意，才有可能有機會與他們的上帝成為一體，而所有對上帝的疑慮，通通視為魔鬼的誘惑，與之進行鬥爭為一種絕對的責任，因為缺乏信心就是一種不堅定信仰的結果，換句話說，所謂的因成為神的選民而努力當個行動的實踐者，其實也是種自我指定的結果。當路德派將「神秘合一」與因負罪而產生沉重的卑微感結合起來，這種感覺對信仰堅定的路德徒是很關鍵的，他們因此必須保持每天悔改，維持為求恕罪所必不可少的恭謙和單純（Weber，1920 / 于曉等譯，2008）。

根基於新教倫理，信仰者將行動實踐於日常俗世之上，他們認為守住財產是上帝的旨意，他們使自己服從於自己的財產，就像一個順從的管家，努力產出更多的財產但卻維持著刻苦與節儉，或者說他們就像一部獲利的機器，因為信仰者對他們的財產具有責任感，如果禁慾的生活態度禁得起考驗，那麼財產將會越多，相對的，為了上帝的榮耀保住這筆財產並竭盡全力增加它的這種責任感也會越沉重，這是一種與日俱增且不能停歇的循環。

叁、新教倫理擴張了資本主義的發展

矛盾的是，新教禁慾主義信徒努力為上帝守住祂的財產並增加之為一種義

DOI:10.6814/NCCU201900387

務，但他們卻譴責欺詐和衝動性貪婪，因為他們認為心中的貪婪、拜金之感目的源於個人追求財富的行為，那初衷不是奉上帝旨意而行的，這是一種「總是在追求善卻又總是在創造惡的力量」（Weber，1920 / 于曉等譯，2008，頁226），善指的是為上帝守住財產並增加之，而惡則是指對財產的佔有和佔有財產的誘惑力。這種善惡雙生的概念成為了新教禁慾主義的最高手段，嚴厲禁止並斥責將個人追求財富作為自身的行為目的，一方面又鼓勵信仰者獲得財富是從事一項職業中殫精竭力，持之不懈，有條不紊地勞動，而這種宗教的生活態度，業已成為資本主義的擴張基石。

資本主義生產過程的動機和決定目的，就是儘可能產生剩餘價值，所謂剩餘價值的增加得靠勞動時間的縮短和剩餘勞動的相應延長（Marx & Engels，1867/吳家駟譯，1990），舉例來說，一個工人每日工作八小時則產生八小時的勞動，雇主得相對付出對等於八小時的工資，輸出等於投入，這就是勞動的價值，但若雇主想從中獲得剩餘價值，那麼就必須在八小時勞動的產出不減的狀況下縮短勞動時間，雇主則得以減少成本，或者是雇主只付出八小時的勞動工資，卻能獲得超出八小時產出量的勞動力，而剩餘價值就由減少成本或超出產量而產生，因此，這也造成了在資本主義社會中所發生的資本家盡可能的剝削勞動力的問題。

而幾乎各個新教教派的禁欲主義文獻都充滿這樣的觀念：「為了信仰而勞動，就生活中沒有其他謀生機會的人而言，儘管所有報酬甚低，也是最能博得上帝歡心的。」（Weber，1920 / 于曉等譯，2008，頁 231），這種觀念與資本主義精神的擴張一拍即合，對新教信仰者而言，他們認為勞動是得到上帝恩寵的唯一手段，這是善的，只要不是追求自身的享樂，守好上帝的財富，將它再投入於創造更多財富，這就是身為選民的天職，從另一個角度去看，這種觀念使得剩餘勞動變得合理化，因為無論是身為雇主或是工人的信仰者通通都可以把這種剩餘勞動解釋成一種天賦。

DOI:10.6814/NCCU201900387

第二節 布迪厄（Pierre Bourdieu）的場域習態與文化資本

壹、布迪厄的場域概念

布迪厄認為，場域（champ）是一個人們處於不同位置、具有各種連結關係但各自客觀存在所構成的一種結構，場域不是物理或地理的概念，它是一種由氛圍、結構中個人的行為以及與此相關聯的因素匯聚而成的網絡，每一個場域都是獨立的存在，各有其不同的運作系統，從以下的描述就可清楚的探知布迪厄對於場域的定義：

> 從分析的角度來看，一個場域就像一個網路，或位置間的客觀關係組合...在高度分化的社會裏，整個社會是由這些相對自主的小社會所組成，這些客觀關係織成的空間，擁有其各自特定的、必然的，且與其他場域不同的運作邏輯。例如藝術的場域、宗教的場域或經濟的場域等，每個場域都有其各自運作的邏輯。（Bourdieu，1992／孫智綺譯，2002，頁 80 ）。

場域是一個受到結構的社會空間，在每個場域裡，根據每個各體存在於場域的內部價值，來決定其定位──宰制者與被宰制者，他們具有持續且不平等的關係在場域裡運作，場域即是一個鬥爭的所在，鬥爭的目的在於改變或是保存宰制者與被宰制者的這種不平等的關係，在場域中的個人不斷運用他所擁有的力量和其他人競爭，這個力量也決定了他在場域中的位置（Bourdieu，1996／林志明譯，2002）。舉例來說，電視台的制度結構可大致分類為行政部、節目部、新聞部、後製作部、工程部…等，每個部門其實都是不同的場域，獨立的小世界，而由這些小場域匯聚而成的電視台相較於各部門而言，就是另一個完全不同的大場域，有別於其他電視台，而這個電視台的場域在電視產業中，在相對比較的狀況下，它又只不過是佔一大場域中的一個各體。

貳、社會施為者的慣習（habitus）

社會施為者（agent）又譯能動者、行動者或是行為者，指的是能自發行動，不完全為社會結構所控制，但會受其影響，換句話說，社會施為止不會完全為社會所制約，並且其自主行為或行動也有影響社會的可能，他與社會所產生的能動

DOI:10.6814/NCCU201900387

作用（agency）所產生的影響或結果是共同作用而決定的，而社會施為者的內化是其社會化的一個重要機制，無庸置疑的，我們每一個人都是場域中的社會施為者（孫智綺，2002）。

社會施為者的價值及行為大部分皆由學習而來，最早的學習經過內化後，灌輸了社會施為者的初級習慣，這種初級習慣就會形成常態，是一種自然而然的本能，社會施為者幾乎不用刻意記起所謂的規則，內化使他們得以直接反應，就像是反射性的動作一樣。一般來說，社會施為者會傾向以他的初級教育為根基來接受新的經驗，新的經驗被制約並且也是立基於初級教育之上的，而往後的新經驗會不斷的被制約及建立於之前所獲得的經驗之上（孫智綺，2002），這也就是布迪厄所提出的慣習（habitus）：

> …個人慣習的差異來源，在於社會變動歷程的特殊性，所謂社會變動歷程，相當於一連串按時間順序排列且彼此不可相互化約的決定性因素：時時刻刻，慣習都按照先前經驗所形成的結構來組成新經驗，而這些新經驗又在他們選擇權允許的限制之內影響這些結構，慣習完成了同一階級（統計上）多數成員所共有之驚豔的一個獨特之整合工作，雖然整合仍受限於最早的經驗。（Bourdieu，1992／孫智綺譯，2002，頁 104）

慣習（habitus）在中文上並沒有真正相對應的詞語，它帶著習慣、習性的味道，是一種類似於生存習態的意思。慣習的形成是因最初的學習制約了最近的所學，它會隨著不同的新狀況產生而適應調整、不間斷地重新建構其內在結構，它是一種過去和現在經驗的產品（孫智綺，2002）。換句話說，慣習不是固定不變也不是被事先決定的，社會施為者有選擇可以改變它，但那也不表示社會施為者是完全自由的，因為，在同時它也被過去的經驗所制約著，實際上，慣習並不那麼容易隨著情況和經驗的不同而輕易地改變，它具有其內在實踐的理由，其根源不是在外在制約或內心算計之中，慣習擁有非常頑強的慣性，布狄厄的慣習論述，可以從本研究的第 5 位受訪者的工作經歷中，一一獲得印證。

叁、場域中的資本鬥爭

根據前節所述，場域為一鬥爭的所在，而社會施為者的資本結構及資本總量，決定其在社會階級空間裡的位置。布迪厄在《資本的形式》（*The Forms of*

DOI:10.6814/NCCU201900387

Capital）一文中先把資本分為三種形式：經濟資本（Economic Capital），個人所擁有可以直接獲利及兌換成金錢的經濟資源，如土地、房子、車子、遺產、存款….等；文化資本（Cultural Capital），這是可被交換的一種資本，在一定條件之下，它也可以被轉化為經濟資本，或者是一些可被制度化的表徵如學歷…等，文化資本相當於知識能力資格總體，通常是由學校系統生產、生活場域養成或由家庭傳承下來；第三種資本為社會資本（Social Capital），是一種個人或團體所擁有的社會關係總體，如家世背景、或世俗所稱的「後台」，社會資本也是一種在一定條件之下，可被轉換為經濟資本的資本。除了上述三項資本形式外，布迪厄最後又增加了第四種象徵資本（Symbolic Capital），這裡指的是在場域中所擁有的認可、禮遇、信任或權威，可以說是一種他人賦予社會施為者的信譽，因為他擁有某些讓人認可的正面特質，簡單來說，象徵資本通常是擁有其他三種資本後所得到認可後而帶來之信用及權威（Bourdieu，1986）。

在本研究中，特別要探究的是布迪厄的文化資本，文化資本又細分為三種形式：內化形式（the embodies state）是深根於人身心的氣質，就如同舉止、風範；客觀形式（Objectified State）指的是文化財貨的形式如名畫、書、樂器的收集，這些文化財貨是可以透過經濟資本的轉化而獲得，也可以將之轉化為經濟資本：制度化形式（institutionalized State）指的是一種制度化的形式，就是藉由社會認可的制度將之具體化或受與其證明，最具代表的方式就如學歷文憑 。就極而言，它是對其他三種資本之擁有的認可所帶來之信用及權威（Bourdieu，1986）。

布迪厄也認為，任何一個文化都免不了社會分化，即便是所謂的大眾文化已有其文化內的階級差異，而差異性文化同時建構出了各自不同的象徵符碼。這些象徵符碼指的是如對廣告、電視、電影、視覺藝術…等「看的方式」，對詩、詞、小說…等，具有意境想像的創作「感受的方式」，對於分析邏輯、演繹、歸納的「思考的方式」，諸如此類感知方式的不同，隨著象徵符碼的建構與發展，文化場域會因其場域內社會施為者的能動作用發展出自主性，社會施為者致力於這個場域的文化生產，兩相互動的結果，文化場域會產生它自有的制度、規則、組織，同時持續著制約場域內的人以及建構場域的自主性，社會施為者也因這個過程而專業化（孫智綺，2002）。

布迪厄非常喜歡用「遊戲」的概念來與場域做類比性解釋，他把場域比喻做

DOI:10.6814/NCCU201900387

一場遊戲，而社會施為者即為遊戲中的競賽者，他們在遊戲中有著共同的信仰──遊戲的爭奪點；他們在遊戲中不斷的競爭、不斷的鬥爭，力量強（資本多）的遊戲者成為遊戲裡的宰制者，力量弱（資本少）的就淪為受宰制的對象，他曾提到：

> 我們可以把場域比喻做一場遊戲（和遊戲不同之處，在於場域並非是刻意創造出來的結果，而且場域規則並沒有清楚的昭告或標準化）。因此，遊戲的爭奪焦點的基本要質，乃是因為遊戲者的競爭而產生；對遊戲的投注，必要的共同幻象（此幻象屬於遊戲，為參與者共享，如此遊戲才玩得下去）：參與者陷入遊戲當中，他們之間激烈對立，是因為他們都有由衷一致的信仰－這個遊戲及其爭奪點的真實性及其可能的獲利....他們競爭和衝突的根源，就在這個一致相信的默契上。他們也有王牌，但其效力因遊戲而異：就像牌的相對力量因遊戲而異，不同資本（經濟的、文化的、社會的、象徵的資本）的優先順序，也因場域而不同。（Bourdieu，1992／孫智綺譯，2002，頁 81）

上述理論可以說皆符合本研究中的五位受訪者成為資深製作人的職涯歷程，他們在工作中慢慢建立屬於他們的各種競爭資本，最後才能成為戲劇製作的高階管理者。

DOI:10.6814/NCCU201900387

第三節 Burawoy 的趕工遊戲（making out）

Burawoy 為了探究資本家如何與工人在勞動力付出報酬回收的平衡上達到共識，因而親身進入工廠工人的工作場域，進行觀察研究;他發現工廠通過類似遊戲（game）的方式訂立規則，工人一旦參加遊戲，便不能一邊玩一邊質疑遊戲規則，認同「遊戲規則」變成為認同資本主義的生產關係。Burawoy 指出現場的生產關係決定「利益」，也就是從趕工遊戲中扮演的關係來訂定利益，而當勞動過程被安排成一個勞雇雙方都主動參與的遊戲時，雙方的利益就具體地得到調和，利益的一致或衝突並沒有必然性，而是要看具體的勞動過程是如何被建構起來的（Burawoy，1985，pp. 29）。認同「遊戲規則」，讓勞動者對於資方所訂定的制度心甘情願地服從，也就是「志願性服從」。

Burawoy 將這項研究聚焦於工人對於他的工作其實是具有選擇的權利的，但是讓他們心甘情願地付出必須讓他們「同意」（consent），或者也可以說達成「共識」，這個「同意」的形成對工人而言不單單是個體的意願，可能還包含了衡量外在限制對自身的得失損益（Burawoy， 1979/ 林宗弘等譯，2005）。

在此，反觀馬克思對於勞動過程的分析都是奠基在一個假設上：勞力耗費是由強迫（coercion）決定的。馬克思認為工人們是完全受資本家及小業主（介於資本家和工人之間的中間人物）剝削及擺布的，他們可以恣意地增加工作量，只要在工人們可以忍受及不觸犯法律的範圍內，而通常工人為了經濟上的生存都會儘可能地忍受；在馬克斯的概念中我們找不到工人有「同意」的權利，但在 Burawoy 親身研究中，誘發工人合作把自身勞動力轉化為資本家的剩餘價值，獲得工人的「同意」是絕對必要的。

同意是透過行動的組織（organization of activities）表達出來的，同時又是它的結果（Burawoy， 1979/ 林宗弘等譯，2005，頁 149）。同意不是一種反射性地動心智狀態，它必須是在投入一項行動或認知時先有其與組織或他人的共識，在勞動過程中同意的基礎是建立在工人要認定自己是有選擇的，無論這些選擇的自主空間被限制得有多狹窄，因為有了選擇，同意因此產生；在 Burawoy 的指出，若在強制的基礎下，工人仍可做明確但狹隘的選擇，那麼強制也可以成為同意的對象，這就類似於管理階層規訓的手段，剩餘價值就是一種結合強制與

DOI:10.6814/NCCU201900387

組合所的得的產物（Burawoy， 1979/ 林宗弘等譯，2005，頁 151）。

Burawoy 看到工作現場中工人是如何圍繞著趕工運轉，從一開始 Burawoy 對於趕工競賽抱持著輕視態度，因為，顯而易見地，工人趕工帶給工廠的利潤遠遠超過工廠提供給工人的福利及報酬，在「同意」工廠的趕工文化之前，Burawoy 與工人對於趕工的看法上產生了很大的分歧，以下為工人羅伊對於趕工的看法：

> …他設法提高一項他全部工作內容中薪給最低的工作的價值，卻無法如願，這終於讓他知道公司是不公平的，他對於計件獎勵的態度，也由原先的漠不關心，轉而只要跟得上就好。然而，過了幾個月，在他的同僚艾爾麥坎指導他「趕工的訣竅」之後，工作者就為計件制度找到了經濟之外的價值。他奮力的拼額度，卻「樂在其中」，因為這只是一個「小遊戲」，而且「讓我不致於無聊」…（Burawoy， 1979/ 林宗弘等譯，2005，頁 201-202）

當 Burawoy 漸漸融入工作現場後，發現要捲入這種趕工遊戲並且被遊戲過程所誘惑的模式其實十分常見，他花了一些時間來適應工作現場中的細節，包括了工作語言、工作的技術及訣竅以及工作時間的調配…等，直到他熟悉了這些細節，才真正有機會可以參與趕工的行列，當他加入工人趕工之林後，立即就被整個報酬不明確的趕工遊戲給完全吸引住了，他發現自己自動地配合管理階層的指令，生產更多的剩餘價值，並且也唯有透過加入趕工，才能與現場其他人建立關係，在 Burawoy 還是工廠新手的時候，幾乎沒有太多人願意與之交談，當他進入狀況，漸漸成為工作現場的熟手的後，才開始自信地與其他人有更多的交往。

由此可見，趕工提供了工廠社交的管道，熟練的技術與調配工作時間的能力不但能提高成就感，更是工作現場中地位等級的基礎，因為在趕工文化之下，這成了每個人衡量自身及他人的基準；而工廠透過趕工遊戲的推動，可以將勞資衝突轉化為競爭或團體內的鬥爭，這種將中高階級縱向操縱控制低階勞動者的模式，轉化成低階勞動者橫向對抗的做法，其實是目前許多產業界普遍的管理手段（Burawoy， 1979/ 林宗弘等譯，2005）。

根據 Burawoy 的理論，刺激工人玩遊戲的理由並非是因為們沒有選擇，反而是一種「競爭的需要」、「求取階級上的認同」或者是「在不合理的規約下尋

DOI:10.6814/NCCU201900387

求滿足」，工人加入遊戲想求取的是一種從壓榨剝削中所產生的出來的「滿足感」，社會學家 Baldamus（1961）曾說，工作現實（物質條件、重複、機械化的操作）引起了被剝奪的感受（身體的傷害、沉悶、疲勞），而被剝奪感產生了相對滿足感（自我鍛鍊、能屈能伸、滿意的感受）（呂政達，2006）。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900387

第四節 遊戲化（Gamification）

壹、甚麼是遊戲

早年在遊戲領域研究極具知名度的專家懷金格（Johan Huizinga 1872-1945）曾提出，文化的源頭乃是遊戲，人類以遊戲而始，文化因遊戲而生，拯救人類文明危機，有賴純真遊戲精神的重視（劉一民，1991，頁 3-7）；另一學者凱瑩（Roger Caillos）也歸納出遊戲的六個重要特質:

1. 自由的:遊戲的參與是自由的。
2. 分開的:遊戲和日常生活是分開的。
3. 不確定性的:遊戲全程，必然存在某種程度的不確定性，遊戲結果不能預知。
4. 非生產性：遊戲不生產任何物質，不創造任何財富。
5. 規則引導的：遊戲時必須依循遊戲規則，遊戲規則在遊戲圈內自成一系統，和日常生活的律法不相屬。
6. 虛構的：並非所有遊戲均如籃球等，訂有明確規則可循，但卻有假裝的、想像的規則代替。

（劉一民，1991，頁 34）

上述遊戲的特質為早年學者所提出，而本研究所要探討的工作遊戲化，並不全然意味工作即是遊戲，而是在工作中隱然存在的遊戲特質，如遊戲的不確定性、規則引導的以及虛構的（此指的是所謂自設目標或自設規則….等），譬如在踏入影視產業之初，沒有人會知道自己最終能否在人才及環境的競爭中勝出，在對未來所產生的不確定性，就是努力的可能性，而產業中各角色、部位除了組織的硬性規定外，還有其他工作圈自成的規則引導，如劇組中就存在著所謂「師徒制」或「資歷制」的隱性規則。

貳、工作遊戲化

2002 年程式設計師 Nick Pelling 首先使用之詞遊戲化（Gamification），並於近年開始受到矚目，遊戲化可簡單定義為「使用遊戲元素與遊戲思考在非遊戲的環境裡。」（Kevin & Dan， 2012）；世界知名的技術研究及諮詢公司顧能（Gartner）曾在 2011 年 8 月份的《趨勢發表》（*Gartner Research*）中預測，遊戲化（Gamification）將成世界大潮流，該公司更於 2011 年發表了世界三大趨勢包括：

DOI:10.6814/NCCU201900387

海量資料（big data，又稱大數據、巨量資料）、遊戲化（Gamification）和物聯網（IOT， internet of thing）；顧能公司所指的三大趨勢雖然是針對網路及商業行銷領域，然而在 2015 年的今天，這三大趨勢確實已經存在我們日常生活的各方面，尤其是遊戲化的部分，早在還沒有網路的時代裡，它的蹤跡早就出現在人類的世界中，甚至擴及到人際互動、社會關係以及工作場域…等領域之中。

在工作遊戲化的組織體系，或者是說工作場域中，長期的地位競賽是非常重要的，而遊戲機制是構成遊戲的基本元素，設定一些短期追蹤遊戲者行為的機制是必要的，因為那可以讓玩家知道自己在遊戲中現階段的狀況如何，這些短期追蹤包括了徽章（成就）、層級、排行榜和考績的授予，遊戲的獎賞可能是地位（Status）、使用權（Access）、權力（Power）或者物品（Stuff）（Zichermann & Linder，2013 / 張美惠譯，2014）。

工作者就是工作場域中的社會施為者，幾乎每一個工作場域都有其遊戲規則，在此暫稱社會施為者為遊戲者，遊戲者的動機（motivation）影響著他們對遊戲的參與度，動機的概念可分為外在動機與內在動機；外在動機指的是因報酬、賞罰等理由所被激發的動機；內在動機則相反，並非因為外來的報酬或賞罰，而是被遊戲內容所激發的內在動機 （Zichermann & Linder， 2013 / 張美惠譯，2014，頁 64） 。

日本國際大學教授井上明人（Akito INOUE）提出了一個具代表性的遊戲設計架構－MDA 架構，；M 代表 Mechanics，指的是機制與功能；D 代表 Dynamics，意指動態； A 則是代表 Aesthetics，即美學之意。當遊戲的機制或功能改變時，遊戲的操作（動態）方法也會隨之改變，而遊戲的操作改變了，參與遊戲的感覺也會改變，這個玩遊戲時的心裡感覺就是美學（Akito INOUE，2012 /連宜萍譯，2013）。井上名人並以此架構為基礎，在 2011 年時透過自己的部落格為媒介，開始自發性地玩了一場省電遊戲，幾天後竟吸引更多不相識的網友加入遊戲，最後更吸引了媒體爭相報導，甚至還有網友在網路上為這個遊戲發表了 iphone 版的 APP 應用程式，其實這個省電遊戲並不是單純的網路遊戲，它不過是透過網路的力量去宣傳日常生活的省電績效，但遊戲的真正行為卻被落實在日常生活裡，無償地讓玩家自動加入。

Deterding，Dixon，Khaled 和 Nacke 總結了遊戲化的主要特點如下:

DOI:10.6814/NCCU201900387

1. 是使用而非遊戲的延伸
2. 是設計而不是以遊戲為基礎的科技
3. 是元素而非全遊戲
4. 是擁有遊戲的特性而非遊玩性
5. 使用在非遊戲環境

（轉引自林育陞，2014，頁 6）

Werbach and Hunter（2012）也曾指出:「遊戲是自我決定論（Self-Determination Theory， SDT）的完美詮釋。」遊戲透過自我決定論的三個要素，令參與者產生強大的內在驅動力，此三要素為:能力（Competence）、自主性（Autonomy）、關聯性（Relatedness）（Deci & Ryan，1991），能力指的是精熟的技藝，自主性指的是對自我的掌控，而關聯性就有社交聯繫的導向。

總而言之，要使人參與遊戲並且玩的盡興，最重要的就是重視參與者的感覺，追求的是讓參與者不知不覺但深受吸引的感覺；任何遊戲享受到玩家青睞，必須要以參與者持有甚麼感覺為首要思考前提，再結合遊戲的架構，以達到隱藏其後的包括獲得錢財、勞動力或任何其他的最終目的，就如劇組工作中，讓團隊順時合作是讓一天工作順利完成的重要基礎，為符合自我或團隊中對彼此的集體要求，工作者可能為達到工作的目的，不自覺的超時工作，甚至額外付出金錢，這其中，工作者常常沒有自覺，這中間就存在著遊戲主導者的獲利空間。

本研究五位資深製作人無論內外在之工作動機或是持續投入因素都與上述相關遊戲要素相呼應，再再驗證了顯示他們在工作中遊戲，亦或是遊戲支持著他們持續工作著。

DOI:10.6814/NCCU201900387

第五節 相關文獻探討

壹、媒體產業的文化勞動與製作人相關文獻探討

過去，國內相關文獻產出，大部分以政經體制與媒體生態的關係、媒體生態與組織的關係及個人在產業或組織中的生存模式為研究方向，且研究主體皆傾向被動及消極；惟針對個人面對環境時的心態轉折（消極轉積極或積極轉消極）及自主選擇的心智活動研究，相對較少，研究議題與本研究較相近者有林富美（2006）《當新聞記者成為名嘴：名聲、專業與勞動商品化探討》及傅明雅（2006）《TVBS 電視台員工勞動過程之分析》；而這兩份研究傾向聚焦於媒體產業的文化探討，在本節，就先就媒體產業的文化勞動相關文獻來探討，再來介紹與製作人相關之文獻資料。

一、媒體產業的文化勞動探討

作為文化勞動者其勞動範圍一向模糊難被界定，通常文化勞動者一面得從事「物質性的符號生產勞動」，一面又得提供「意識性的生產勞動」（蒯光武、羅琦文，2013），所謂「物質性的符號生產勞動」指的是實際的生產成品，如新聞記者的文字稿、攝影師的照片、編劇的劇本、製作人的節目完成檔（帶）・・・等；而「意識性的生產勞動」指的是思考或創意時所付出的勞動，如記者產生文字稿前的採訪及構思、攝影師攝影時的構圖意象、劇本產出前編劇的企畫及構念、節目檔（帶）產出前的內容創作・・・等。

林富美（2003）提出有異於一般勞動者出賣勞動力的生產方式，文化工作者擁有的專業知識、人脈、個人聲望皆為勞動者個人特徵，屬他的基本生產工具，這些特徵很難像一般勞工一樣輕易被剝奪與異化；在《當新聞記者成為名嘴：名聲、專業與勞動商品化探討》（林富美，2006）一文中，作者更進一步提出了記者變名嘴後，其專業及成為名聲之護身符，而工作場域的變身，也導致了不同的生存心態的轉變或再生，名聲可能為名嘴帶來政脈、名脈與錢脈，這正是文化資本轉象徵資本，再經由象徵資本轉為經濟資本的最佳表徵。

如同現下明星電視製作人般，曾經是在製作團隊中默默無名的文化勞動者，當由生手轉變為熟手，再從熟手努力成為專家，文化勞動者因其天賦及努力的不

DOI:10.6814/NCCU201900387

同，成為專家的熟成時期也隨之不同，當專業為其帶來名聲後，其在所處場域中，轉換各項資本的能力也隨之增強，在媒體產業越發達的年代，這種媒體產業文化勞動發展軌跡的能見度就越高，也越容易為普羅大眾所關注及追求，換句話說，也因此為產業吸引到更多新進的工作者。

然而，傅明雅（2006）提出了文化勞動者的另一個生命觀，同處於媒體產業電視圈場域的記者，在電視台的大體制下，每每得周旋於同事與上級之間，必須不斷的面對彼此的認同與衝突，記者不是得選擇出走（離職），就是得產生「同意」的工作心態，對於場域中的鬥爭歸順或臣服。

相較於兩篇同樣描述著文化勞動的深度訪談研究，當記者成為名嘴後顯然在其工作場域中可以獲得更多的選擇性及自主性，而默默在電視台工作的記者就顯得消極於被動了，然而，這是業界常態還是個案？由於此類專精探討媒體產業工作者的心智發展與轉折的研究不多，須待後續更多研究來佐證。

黃義書 （2004）以新聞產製場域中的攝影記者作為研究對象，分析其專業權力及生存心態，並以「權力取向」的途徑來研究「專業」，發現攝影記者在媒體環境中的弱勢，由於在職場上尚未取得權力、威望和足夠的工作自主權，在新聞室中，多半為接受命令者，為權力結構的最下層；羅文輝（1998）提出，在權力取向者眼中，職業世界是爭取權利、威望及自主權的戰場，擁有自主權才能在職業世界中獲得最大的社會及經濟利益。而本研究的研究主體-製作人，在所謂電視圈結構中，屬於權力結構的上層階級，當然與其專業性有密不可分的關係，然而攝影記者必定也有其攝影專業性，但卻無法憑藉其取得職場權力，這點恐與其專業性是否被權威（象徵性資本）認可的程度有關，而製作人在努力過程中，如何受到認可而取得工作場域中的權力，也是本研究後續將提及的重點之一。

其他更多相關於文化勞動者的研究，大部分集中在報社記者的探討，其中又以記者的勞動條件與工會發展困境為主，如劉昌德（2008）《大媒體，小記者：報禁解除後的新聞媒體勞動條件與工作者組織》、黃國甦（2010）《台灣新聞工作者的偶發行動研究:以《民生報》為例》．．．等；另外，還有如林信昌、臧國仁（2000）《新聞從業人員之工作倦怠現象—以台北市平面媒體路線記者為例》、蒯光武、羅琦文（2013）《難以言喻的工作寫照：以隱喻抽取技術探索報社攝影記者的心理範式與價值共識》等研究，這些研究幾乎皆是以環境變遷來探討勞動者

DOI:10.6814/NCCU201900387

的工作壓力或是工作認知，把環境變遷設為主體如何改變勞動者作為研究主旨，勞動者在研究中處於被動立場，此類研究與本研究主旨看似相似，其實在研究主體上，分別站在相對立場，本研究是以勞動者具有其程度上的主動性及自主性為出發點來研究。

關於電視工作者的探討，絕大部分也是以新聞記者為主，如高政義（2007）《衛星新聞台駐地記者勞動過程研究─控制與回應》，主要是探索勞動過程中，媒體組織的新聞產製結構對駐地記者的控制，及其回應方式所形成的場域文化；與王政慧（2011）《記者團隊之衝突效能－合作性衝突之再議》，探討的是電視記者團隊任務互賴對個人績效。

二、製作人相關文獻探討

在過去的研究中，甚少發現單純針對製作人之整體工作歷程及心境轉變做出之研究，郭東益（2004）《以製片角度談電影產製:從好萊塢製片人與美國商業電影談起》一文雖然並非以電視製作人為討論中心，但在文化創意與商業思維之下集體產生的電影作品，必須透過製作人在核心位置下運籌帷幄，才能在純分工化的電影產業及市場中完成產製及流通等各階段的觀念。

在其他相關產業文獻中也可找出對製作人一職之角色、意義或價值的簡單描述，如章世政（2010）《兩岸合拍電視劇創業財務策略之研究》，此研究旨在探求影響兩岸合拍電視劇融資的因素及其如何影響製作人制定財務策略；簡旭伶（2011）《兩岸電視劇合拍對台灣影視工作者的影響》，探討台灣和中國電視劇產業合作狀況，以及深入理解從戒嚴初期至今，兩岸電視劇交流無論是法規或產業的變化對台灣影視工作者的勞動條件和創作自主的影響；康育萍（2013）《集體北上—中港合製電影中的文化勞動分工:以 CEPA 為分界》，此論文主要探討中國大陸、香港簽署《內地與香港間於建立更緊密經貿關係安排》（簡稱 CEPA）後，中、港合製電影投資、產製、發行、映演分工與勞動變化；賴以瑄（2011）《國家、無線電視台、製作人:台灣電視戲劇節目跨國生產的形成（1989-1992）》，此研究以彈性積累與跨國主義等理論分析國家、無線電視台、製作人的關係來理解 1980 年代末台灣電視戲劇節目跨國生產。上述研究都是以產業及大環境的變遷或轉移對電視或電影工作者造成影響為主，但因討論主體或多或少都牽涉到「製

DOI:10.6814/NCCU201900387

作人」，因此，對於製作人工作也能在其中找到些許陳述。

貳、工作投入相關文獻

侯曜秦（2012）曾針對賦權和工作投入作出研究，文中轉引了 Lawler & Hall（1970）對於工作投入所做出的定義，認為工作投入包含了兩個不同的概念，一為個人認同其工作的程度，這與所謂清教徒的工作倫理（Protestant work ethic）很相似，不管外在工作環境如何，都認為工作投入是個人對功罪的道德感與責任心；另一個概念為內生的激勵，就是當工作能提供個人滿足感、歸屬感及自尊時，個人就會有高度的工作投入。這裡所指工作投入的兩個概念，與本研究企圖要探究的電視製作人之工作心態有相當契合及緊密的關聯性，本研究之研究目的之一即在探討為何在工作條件不優及勞酬不均的環境下，製作人仍堅持努力，而沒有選擇轉換跑道，而清教徒的工作倫理觀就是本研究鎖定的初步探究方向。

根據林俊瑩 （2010） 以中小學教師與其他教師作為比較對象的研究指出，發現工作滿意度、組織承諾與離職意圖確實與工作者本身所從事工作的特質有著很高的關聯性。而所謂工作特質指的是所有工作的相關因素，無論是職業的名聲、自主性、例行性、工作環境、人際關係、工作酬賞，以及由工作而得來的自我實現…等，都是工作特質的範疇（黃毅志，1998）

談到組織承諾，大部分集中為人力資源或者經營管理領域，並且通常與員工對組織或企業的忠誠度分析所屬同一個討論範疇，以本文的研究視野來觀看，我們可以把電視製作的工作場域也看作為一個大組織，為什麼電視人會對這個組織不離不棄（忠誠度）？是個人本身的工作觀使然，還是場域的習態在無形之中教育或灌輸了媒體工作者什麼？還是這個組織給了他們甚麼承諾？一般認為組織承諾包含了情感承諾（affective commitment）、持續的承諾（continuance commitment）、規範的承諾（normative commitment） （Meyer & Allen， 1991）等幾個方面，而組織承諾又與所謂的員工心理契約概念重疊且相似，兩者都存在於員工與組織互動關係的情景中，而心理契約又更偏向了員工個人對雙方交換關係中彼此義務的主觀認定，心理契約比較像是員工個人對勞資雙方的責任與義務的信念系統。郭建志 （2011）針對心理契約滿意與加班提出了看法，他認為員工與組織之間的關係同時包含了經濟性和社會性的因素，組織給予員工長期性投

DOI:10.6814/NCCU201900387

資，包括薪資酬償、專業訓練及職涯規劃…等，員工也會同時回報組織自願加班、提升工作效能、完成組織交付任務…等，若員工察覺組織提供了心理契約以外的資源，員工對組織的回報會提升，對組織也會有正面影響。

其他忠誠度及心理契約相關的研究文獻還有董萍、王如燕（2009）《薪酬激勵審計下建築監理企業員工忠誠度的研究》、謝玉華、曹建（2005）《職業生涯各階段員工忠誠度控制策略》、王海燕、任愷（2010）《企業倫理對員工忠誠度的影響探討》、王婷、張海燕 （2007）《員工忠誠度的影響因素及培養對策就述評》、肖斐（2007） 《提高員工忠誠度的策略分析》、余明宣（2010）《試論員工忠誠度對企業發展的作用》、王婷、陳紅、安玉南（2007）《情緒管理與員工忠誠度的培養》、李君、方堅（2009）《現代商業管理中員工忠誠度與心理契約關係的研究》、王月新、劉耀中、譚慧潔、華瑩（2005）《心理契約違背與員工忠誠度管理》、陳關英（2010）《基於管理心理學視角的企業員工忠誠度研究》、陶建宏、孫紅梅（2006）《雷尼爾效應對提高員工忠誠度的啟示》。

然而，可惜的是，上述文討論忠誠度及心理契約相關的研究文獻，幾乎都以企業或組織如何控制員工為研究目的與觀點，並沒有從員工的主觀立場來觀察，員工是用甚麼立基點來與組織或企業達成心理契約的協議，以及在甚麼樣的狀況下員工會認為雙方已達共識階段。在上述相關文獻中，比較特殊有趣的是關於雷尼爾效應的部分（陶建宏、孫紅梅，2006），來由是這樣的，位於西雅圖的華盛頓大學選擇修建一座體育館，消息一出，遭到大部分教授反對，校方立即終止了這項計畫，原來是因為華盛頓大學的教授薪資在當地比其他大學少了 20%左右，而教授們願意留在華盛頓大學任教，是因為每到中午，他們可以坐在教職員餐廳遠眺雷尼爾山峰的湖光山色，一但體育館建成，就會擋住那美好風光了，教授們是為了美好景色才願意犧牲追尋更高收入的機會，因此華盛頓大學的教授戲稱這為「雷尼爾效應」。許多組織無法留住優秀人才，當然經濟性報酬的多寡當然有影響，但例如雷尼爾山峰這樣的「軟層面」，對人才來說，也是可能是組織或產業對人才的重點吸引力。

製作人一職對大部分人來說，已經算是職場上成功的一個頭銜，吳思華（1998）在《策略九說中》提及，關鍵成功的因素就是在特定產業內成功與他人競爭；以布迪厄的說法來看，場域為鬥爭的場所，那麼個人要在職場成功的因素，

DOI:10.6814/NCCU201900387

確實必須與個人的競爭力及人格特質有關，對文化勞動者而言，其個人競爭力與特質常常反射於其「物質性的符號生產品」，電視製作人投射其競爭力及特質的產物就是其製作之節目；楊奕源、林建志、吳耀昌（2009）曾針對台灣地區紀錄片製作關鍵成功因素作研究與探討，其研究結果發現紀錄片製作關鍵成功因素前五項分別為：使命、議題觀點、熱情、專業能力及領導能力，由上述結果可以發現，紀錄片的關鍵成功因素絕大部分落在製作人或節目主導人身上，而成功製作人的人格特質或工作特質通常也會直接反映在其工作心態的呈現上，這也是本研究將分析探討的重點之一。

叁、遊戲化相關文獻探討

「使用遊戲元素與遊戲思考在非遊戲的環境裡。」（Kevin & Dan， 2012）為遊戲化的基本定義，由於網路的發達，線上遊戲廣受年輕人青睞，因此「遊戲化」在近年流行了起來，其實，遊戲化不是一個新產物，它早已出現在我們的工作、消費、學業...等處，只是過於生活化，常常被忽略而不易察覺，近一兩年，市面上探討遊戲化應用在工作的、經營管理或商業行銷的書籍漸漸問市，但在期刊論文中，以遊戲化討論在工作領域的相關文獻甚少，目前仍舊集中探討遊戲化對遊戲軟體或應用程式玩家的參與度分析，如洪銘成 （2008）《玩家勞動 以商品化概念對線上遊戲玩家的反思》，此文目的在討論玩家在廠商的引導下，被轉換成了為其生產商品及創造剩餘價值的勞動者。

洪銘成 （2008）提出的玩家勞動與本研究有幾個有趣的對照與相關，文中提及遊戲玩家其實是處於一個矛盾的狀況，一方面玩家是為了休閒娛樂而參與遊戲，但因遊戲的機制規定，玩家必須向上班一樣於固定時間參與遊戲，玩家雖是自主性參與遊戲，但似乎也受到某個程度的制約；而本文在探討的卻是反向的對照，在工作遊戲化中，參與者其實是被制度、場域、義務、責任...等制約，卻自主性或者說自我說服性的將工作視為一種樂趣，而職場階級的鬥爭就如同遊戲中的競賽一般。

其他相關文獻如：林育陞（2014）《以遊戲化概念融入 Exiel's Padded Weapons（EPW）安全兵器設計之研究》，研究證明融入遊戲化概念之設計確實能提升使用者參與程度，且接觸過同遊戲元素的使用者，對使用該遊戲元素的遊戲化設計

DOI:10.6814/NCCU201900387

之參與程度會更為提高；林希中（2014）《從遊戲化觀點探討生產力 App 對學業推延的改善成效》，此文是為了探索，以遊戲生產力 APP 改善拖延的方式及其成效；蔡侑儒（2014）《遊戲化對記帳 App 的應用設計》，研究目的在於驗證將遊戲化應用於手機 APP 上也能夠有效增加 APP 對使用者的吸引力。

肆、生命史相關文獻

本研究以質性研究生命史為主要研究方式，在研究精神、研究心理及研究方式上參考了不同種類的生命史相關文獻。

學者熊同鑫（2001）在〈窺、潰、饋：我與生命史研究相遇的心靈起伏〉的研究中，以自己為研究主體，探究自己與指導之研究生所作之生命史之論文時的心態及其後所產生的心理狀態，最後自身從中所得到的回饋，在他的自我對話中，他再次澄清了生命史研究中對於個體生命意義探詢的價值；而陳麗環（2017）《「從心」形塑自我教師圖像—以人智學氣質說的觀點》也是採用以研究自己為主體，透過自我教師氣質的發掘，與學生的互動為火花，在反覆的檢視與省思中，尋找自我教師圖像的過程，以為後續教師專業發展的參考；上述研究皆以自我為主體，以自我研究方式不斷進行自我的對話，本研究者在訪談研究對象的過程中也除了透過受訪者的生命陳述分析出本研究結果，同樣也透過與他們的對話與自省，提出本研究之未來研究建議。

而周品均（2007）《男人在唱歌–論昇歌（哥）對男性昇迷生命經驗之撞擊與開展》是以藉由分析陳昇文本，採用生命經驗方式研究男性昇迷對於文本的詮釋與理解，進而藉此訴說自己的男性心聲及因父權壓迫男性，而與文本產生之共鳴，與其心理層面上所採取的措施與應對；另外，滕莉鈴（2017） 在《何處是歸家：三位印尼華裔新移民女性的離散敘事》的研究中以生命史的方式探討了原生家族中的三位跨國婚姻的女性長輩之生命經驗中為何反覆出現「遷移」的橋段，而因為他們的生命經驗又是如何促使他們重新建構屬於自己的「家」；上述兩生命史研究，皆採取單個以上受訪者訪談及交叉歸納之研究方式，可作為本研究之研究方式參考之依據。

其他相關文獻如林沿杉（2009）《劍及履及~一位擊劍教練的生命史研究》、管婺媛（2008） 《 1980 年代《自立晚報》社會運動線記者的專業意理形成與

DOI:10.6814/NCCU201900387

實踐》及謝秀琦（2011）《一位優秀國小科學教師的專業成長歷程》三份研究都是以生命史的方式，分別找出劍擊教練、台灣記者與國小教師的專業意理圖像，然而研究方式偏向對職涯過程的描述，與本研究想探討的心理層面取向不太相同。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900387

第三章　台灣電視產業中的戲劇節目市場解析

影視戲劇工作者在成為一名製作人之前，通常得經歷業內的考驗與訓練，所有工作模式的成形與工作的內容與類型，甚至於曾經歷經的抉擇與困境，小到關乎個人工作信仰及個性，大到與國家政策、產業運作上的經濟考量與他都息息相關，所有影視工作者都生存於大產業環境之中，無法獨善其身，在了解影視戲劇製作人的生命經驗之前，先於本章將台灣戲劇內容產業的輪廓加以解析，並說明台灣影視戲劇內容的類型以及產製模式，至第四章，訴說每位製作人故事時，得以清楚知道他們每一位立於產業地圖的哪一個位置。

第一節 電視媒體產業的變遷

台灣電視產業發軔於 1950 年代，為因應黨國需要，台灣電視公司（以下簡稱台視）於 1962 年創立，創立之始即為官控商營方式運營；草創時期，企業並無心經營電視產業，投資最大目的為建立府國關係，後續中視、華視相繼成立，直到 1993 年有線電視合法後，才結束了三台獨大的時代，隨後，台灣第四家無線電視台「民視」及「公共電視」相繼成立，台灣電視台百家爭鳴，商業競爭蓬勃激烈。

在老三台時代，台灣並無針對電視產業制定的法律，僅 1963 年七月公布的「廣播及電視無線電台設置暫行規則」及「廣播及電視無線電台節目及輔導準則」兩項規則，直至 1975 年以後，才陸續針對無線電視、有線電視及衛星電視制定了「廣電三法」，電視產業的規範也由約定俗成的潛規則漸漸地有了實質的管制及管理。在電視產業中最重要的產品即為電視內容，也就是所謂「節目」。早期「節目」版權由電視台全權把持，從 1970 年代開始不再由電視台專有，各種版權所有權的商業模式漸漸多樣，內容製作的方式也逐漸演化出越來越多彈性的製作模式。

西元 2002 年經濟部擬訂了「2008 兩兆雙星產業發展計畫」，為因應數位匯流的趨勢，台灣開始由政策上推動電視數位化，而電視台或製作公司在節目內容製作的思維上，也必須開始做更全方位的規劃，在數位匯流時代，電視節目內容

DOI:10.6814/NCCU201900387

不再單一於電視機中播放出來，閱聽眾也可能透過電腦、手機、電視牆、計程車螢幕・・・等媒介，收看到電視節目內容，多螢的收看模式成為內容產業數位匯流的必然趨勢。

本研究中 5 位受訪者於 1991 年起陸續入行，他們橫跨了電視產業的成長與轉變期（1975-1999）及數位匯流的時代（2000-迄今）兩個時期，同時見證了台灣影視產業的繁榮與萎縮。

壹、電視產業的發軔（西元 1962-1974）

西元 1956 年教育部就曾擬定教育電視台企畫書送行行政院核准設立，但因國家財政不足，於隔年的 528 次院會決議中要求教育部遵循「電視以民營」為原則，在這個前提之下，基本上就已經確立了台灣電視產業須以民營為主（劉漢軍，1984）。

直到 1962 年台灣無線電視台電波才開放，「台灣電視公司」（以下簡稱台視）在此時創立，其中台灣省政府股份佔 49%、日方財團佔股 40%、民股佔股 11%（張時健，2005，頁 58），表面上省政府股份未超過半數，實際上，在當時，台灣財團願意投資入股，大部分皆出於支持省府想鞏固關係之因，並未真正想經營電視產業，因此，台視表面上為民營形式，實際上卻受到政府控制，實質上是一種「官控民營」的狀態，後續經過三年的慘澹經營，在市場獨佔之下，台視才開始轉虧為盈（林麗雲，2006，頁 82-86）。

一台獨大的市場局面於 1969 年 10 月結束，前副總統嚴家淦先生主持中國電視公司（以下簡稱中視）開播按鈕儀式，中視正式開播，中視更帶領台灣電視產業從黑白進入了彩色播映的時代（經濟日報，1969.10.30:8）；中視的營運方針明訂要以奉行國策、宣揚政令、為政府與民眾服務為首要目標，提高營業品質、爭取合理利潤為次要目標，但後續因資金問題，中視成為了中國國民黨黨營媒體（林麗雲，2006，頁 91）。

中視成立兩年後，中華電視公司（以下簡稱華視）相繼成立，依循台視模式，華視以官方結合民間資金成立，其主要投資者為國防部、教育部、企業人士與僑界領袖；官方資金為符合「不增加國庫負擔」原則，國防部投資資金來源為勞軍所得，教育部提供教育電視台的設備，相較於台視、中視而言，政府以較低成本

DOI:10.6814/NCCU201900387

獲得更多的華視股權，華視的股權結構可視為「官商合資」的形式（林麗雲，2006，頁 95）。

當時台視、中視、華視三方鼎立的台灣電視市場，三台雖商業競爭激烈，但電視產業大餅仍只有三家電視台分食，內容品質的競爭並未有太大的壓力，因此廣告氾濫、內容粗糙之勢漸漸形成，節目內容也無專法可管，此時雖在節目品質上了無新意，但產業蓬勃，上至電視台股東，下至電視台員工，都獲得相當豐厚的營業利潤或工作獎金；直到政府開始正視電視產業的亂象、政治形態隨著時態的轉型的以及有線電視的出現，台灣電視市場丕變，開始漸漸邁入下一世代的市場局面。

貳、電視產業的成長與轉變（西元 1975-1999 年）

台灣 1970 年代的政治氛圍直接影響了電視產業的發展，中華民國於 1970 年被迫退出聯合國，1979 年與美國斷交，之後中共又於 1984 年提出一國兩制，呼籲兩岸三通，國內外政治力量與社會運動聲浪高漲，蔣經國總統只能啟動政治改革，於 1987 年解嚴，政治的自由化也順勢帶動了媒體的逐漸自由化（賴以瑄，2011，145 頁）。電視產業在 1975-1999 年間是最為蓬勃發展的時期，期間廣電三法的制定與通過、戲劇節目的跨國生成、有線電視的崛起與合法以及民視與公共電視兩家無線電視台的開播與成立，再再都促成了當時電視產業的方興未艾，同時也埋下了日後惡競爭及產業蕭條的隱憂。

一、廣電三法的制定與通過

台灣無線電視台成立之初，除了「廣播及電視無線電台設置暫行規則」及「廣播及電視無線電台節目及輔導準則」兩項規則外，並沒有電視相關法律，而台視初創揹負了政治與經濟的目標，國府在種種特殊因素下，選擇默許這種「無法」的狀態，直至中視成立後，教育部文化局才成立「廣電法政策小組」，並於 1969 年完成<廣電法立法起草要點>，接續於 1975 年立法完成，1976 年廣電法正式公布，台灣的電視產業才算真正有了一套法律制度（林麗雲，2006，頁 10），之後陸續又於 1993 年通過有線電視法、1999 年通過衛星廣播電視法，此三法影響後續電視產業發展最為重要，稱為「廣電三法」。

二、戲劇節目的跨國生成

DOI:10.6814/NCCU201900387

一九八七年政府解嚴，國府開放單向探親，國內影視廣告開始「偷跑」，國府初期要求減掉大陸畫面，否則予以禁播處罰，但違法事件層出不窮，新聞局只能順應時勢調整，當然台灣媒體的跨國運作勢必無法獨立於政治考量與政策考量之外，但也逐漸迫使國府不得不寬鬆管制及調整政策。

三台成立初時，經營條件不佳，盈虧自負，以商業經營為導向，故多年後發展成電視台與製作人為首的委外製作單位形成緊密相依的共生關係，造成了解嚴後的節目跨國生成初期的矛盾與衝突。賴以瑄（2010，頁 146）撰文指出，支使節目跨國行動的資本是名為民營但由國家出資的電視台，而阻止及限制跨國行動的卻是國府新聞局，政府管制與官控媒體相背而造成的內部衝突，確實隱約地存在於當時的時空背景之下。

始於 1980 年代末期戲劇節目西向大陸跨國生成，使得台灣電視產業增加了一個利益分配的市場，製作人得以跨國取得更多的製作資源、場景、資金及市場，然而由於政治地位不明，直至今日台灣一切對大陸市場甚至於其他國際上的跨國經濟行為常常仍舊充滿了政治限制。

三、有線電視的崛起與合法

1976 年台灣第一家有線電視在基隆違法經營，更多第四台頻道陸續興起，第四台興起主因有三，首先，因台灣地勢崎嶇，許多區域收訊困難，許多國家發展有線電視主要就是要解決收訊不良的問題，第二，在野黨推動地下電台、以及第四台播放盜版影片；因 1987 政府解嚴，台灣整體社會氛圍正一步步朝自由民主的步伐邁進，為了突破當時國民黨在老三台的力量，民進黨人士發起電視解禁運動，民主有線電視台中和台於 1990 年成立，並於半年內，在全台成立了 21 家民主台；除了政治台以外，民眾對於播放未經授權影片的第四台需求也日益升高，最後在社會需求以及美國 301 條款的壓力下，有線電視法在 1993 年通過，第四台在此時終於合法（劉毓婷，2015，頁 31-32）。

有線電視加入台灣電視市場後，競爭加劇，分食了原有的電視廣告及收視率，無線電視台於 2001 年後逐漸出現了實質虧損（監察院文化與教育委員會，2005，頁 38-40），只能節流轉向小成本製作以及採取購片模式，以減少支出，惡性循環之下，無線台的市場競爭力也逐漸衰退，先前參與製作三台的知名導演、

DOI:10.6814/NCCU201900387

製作人、演員及工作人員紛紛至大陸參與所謂「合拍劇」或「國產劇」，逐漸將電視劇的重心轉移至產業發展初起步的中國大陸，產業結構漸漸改變，台灣本地的「鄉土劇」與「偶像劇」也於此時崛起。

四、民視與公共電視兩家無線電視台的開播與成立

1994 年 1 月 28 日行政院新聞局開放第四家無線電視頻道，由民間傳播公司及全民電通公司兩間公司合併之民間全民聯合無線電視公司取得籌備許可，跨出民視建台的第一步。

民視以傳承台灣本土文化為使命，甫成立即吸引七千餘名發起人，募得十六億餘資金，並於短短八個月內增資至四十億元，民間全民電視股份有限公司終於在 1997 年 6 月 11 日正式開播，成為繼台視、中視及華視之後成立的第四家無線電視台，也是台灣歷史上第一家民營無線電視台。民視以本土化為其根本經營方向，不但在開播兩年後即能出現單月平衡，在 2000 年首度出現年度盈餘，同時改變了台灣電視節目製作上的生態及提供了收視觀眾屬於台灣本土的節目選擇[9]。

民視建台期間，同時也是公共電視法催生時期，早在民國 1980 年，當時的行政院長孫運璿先生即以「今天不做，明天會後悔」的理念提出成立公共電視台的主張，後續新聞局雖提出公視節目製作中心計劃草案，但因經費過高、人力龐大而擱置。

直至 1984 年，新聞局設立公共電視製播小組，開始向三家無線電視台徵用時段播出節目，但公共電視製播組的節目仍沒有專屬頻道播出，在三台借用的時段經常被調動，影響觀眾收視權益，因此行政院於 1991 年提出公共電視法草案，一群關心公共電視的學術文化界人士於 1996 年組成公共媒體催生聯盟，企圖結合各界力量，促使公共電視法通過，終於於民視成立的同年，公共電視法三讀通過，於 1998 年 7 月 1 日公共電視台正式開播，完成長達十八年的建台歷程，公共電視有別於其他國營或商業電視台，主要成立使命有四，一為製播多元優質節目、二為促進公民社會發展、三為深植本國文化內涵、四為拓展國際文化交流，

[9] 資料取自民視官網 http://www.ftv.com.tw/aboutftv.aspx

DOI:10.6814/NCCU201900387

公視所有的播出都是為了服務公眾， 提供公眾必須的資訊為主要功能[10]。

政府在 1975-1999 年間分別通過了管理廣播及電視事業的「廣播電視法」、管理有線電視和有線廣播的「有線廣播電視法」以及管理衛星電視和衛星廣播的「衛星廣播電視法」，此廣電三法為我國電視產業管理規範的初始範疇，然而因應時空政治、社會風氣開放及科技演進，廣電三法的討論與修訂至今仍持續討論及進行，尤其以黨政軍退出媒體及數位匯流下必載頻道的議題最具爭議。

戲劇節目在 1980 年代末期的跨國生成，直接影響了後續電視產業的市場經濟及節目製作的發展趨勢，兩岸開放之初，大陸影視產製能力與人力的智識未開，大陸成了台灣電視人最容易進入跨國的市場，備受禮遇；而今，大陸本地節目製作水準已經超越台灣，台灣電視人在大陸市場從初始的導師開始淪為真正的勞工。

在各頻道商業競爭之下，收視率成為了廣告主投入廣告成本的依據，早期收視率調查是以電話調查為主，1992 年尼爾森公司設置了 People meter 來調查節目的收視率，1993 年開始正式上線，雖然收視率調查無法真正準確呈現收視率及節目的品質，然而廣告主信之為圭臬，電視台也只能將收視率奉之為神，除了以服務公眾為目的的公共電視可掙脫收視率的箍制外，其他電視台也只能臣服於收視率之下。

而 1997 年創台的民視，在無線電視廣告收入幾乎快被有線電視搶奪殆盡時進入市場，以本土化節目為主軸，成功的區隔原來的市場，開闢新的收視戰場，奠定了良好的發展基礎，民視的成功在於專注於本土化，雖然以當時的電視市場來說是開拓一條新的製作方向，但後續也只能緊抓固定觀眾群不放，頻道的性質卻也越來越走向單一，製作的節目方向也趨於同質。

叁、數位匯流的時代（西元 2000-2019 年）

時序進入了 2000 年，網路發展更為迅速與普及，數位匯流的時代即將來臨，政府為因應時代及經濟環境的需求，在 2002 年提出了「兩兆雙星」計畫，所謂的「兩兆」指的是預期產值分別超過兆元以上的「半導體」產業及「影像顯示」產業，另外，「雙星」則指「數位內容」產業（包括軟體、電子遊戲、媒體、出

[10] 資料取自公視官網 http://info.pts.org.tw/intro/ab_history.html

DOI:10.6814/NCCU201900387

版、音樂、動畫、網路服務等領域）及「生物技術」產業，均被視為後續科技發展的主流產業；姑不論時至今日，「兩兆雙星」計畫是否為成功的經濟政策，但「兩兆雙星」計畫提出後，因加強影視產業之軟（內容）、硬體（播放）確實替影視產業打了一劑強心針，然而整體產業的提升實不能單靠政府出資補助，仍需一連串長期之人才培育、法規升級，甚至是在地保護政策···等對產業之協助；之後，行政院國發基金前於 2005 年為配合「挑戰 2008：國家發展重點計畫」中『加強數位內容產業發展推動方案』及『文化創意產業發展計畫』，通過於民國 2005 年至 2010 年間， 投入新台幣 200 億元於「行政院國發基金投資數位內容、軟體及文化創意產業計畫」，但過程中執行成效不佳，於 2009 年，新聞局再提出「創意台灣－文化創意發展方案」，國發基金再繼續匡列新台幣 200 億元，並建議將原計畫自 2010 年延長至 2013 年，內容的部分也再作調整，此案將電視內容、電影及流行音樂產業列為旗艦發展計畫（經濟部、新聞局、文建會，2009），然此計畫把「電視內容產業」定義為，指融合戲劇、電影藝術形態，且以電視為載具之大眾文化產業，還尚未將數位平台之電影或戲劇內容納入其項。

因行動通訊技術快速發展及行動載具的廣泛使用，OTT 產業順勢躍起，這改變了臺灣民眾收視行為，更衝擊著臺灣的內容產業，作為一源多用的的影視產業在數位衝擊下，新獲利模式未臻成熟，加上盜版猖獗，致使產業經營環境惡化，加強了人才出走，企業投資挹注的意願也逐年降低，產業生態系統的自主運作面臨困境，2017 年文化部核定「前瞻基礎建設-數位建設 新媒體跨平台內容產製計畫」，此計畫為解決產業創作動能不足的困境及健全生態體系、 跨域整合技術與內容輔導以利於 IP 價值累積，再加上新策略因應新媒體（國內外 OTT）崛起，在計畫中也提出了影視產業 SWOT 分析，提出當時產業的劣勢，如國內市場小且萎縮、資訊不透明，且缺乏趨勢預測，投資失策失利比例偏高、業界資源太過零散化、人才國際化程度不足，缺乏製片、市場拓展及行銷人才，且面臨外流趨勢多流向中國大陸。（文化部，2017）。

以台灣自製電視戲劇來談，劉啟宇（2006）研究認為自 2001 年華視播出《流星花園》一劇後，不但在台灣創下收視佳績，甚至風靡整個日韓及東南亞市場，偶像劇成為電視產業爭相產製的電視劇類型，在 2000 年製 2005 年台灣電視劇的

DOI:10.6814/NCCU201900387

跨國輸出中偶像劇的輸出率達 100%，並且海外輸出地數量高於文學劇及一般戲劇。2009 年一場「台灣戲劇在華語市場之競爭力座談會」中揭示了台灣產業面臨的困境，會中時任八大副總的賴筆聰提出了台灣的戲劇製作無資金後援，獨立製作或平台靠著創意苦撐，在製作成本相對他國低的狀況下，仍在華語市場佔有一席之地，靠的就是具創意的大優勢，但若不克服困境，恐失去優勢；中華民國廣播電視節目製作商業同業公會理事長汪威江也認為台灣五家無線電視台及眾多衛星頻道，除民視與三立以「鄉土劇」站穩陣腳，擁有其固定收視群外，其他頻道以少量的中台合拍劇或大量外購片為主，這種將本求利的作法，已然成為目前產業的隱憂（王永貞，2009）。

為因應新媒體環境的變革，政府加快挹注資金及培育人才的腳步，試圖改善影視產業欲振乏力的狀況，雖進程緩慢，成果也不盡理想，但因 1990 年至 2000 年初近年，除了民視及三立台灣台深耕的「鄉土劇」外，老牌製編導人員紛紛出走大陸的同時，新一代的戲劇人漸漸崛起，經過時間的醞釀，新思維、新創意加上政府的資金挹注，確實也產出了多部類型戲劇，如《一把青》（2015）、《出境事務所》（2015）、《麻醉風暴》（2015）、《花甲男孩轉大人》（2017）、《我們與惡的距離》（2019）・・・等劇，確實對產業的成長有起些許助益之效。

網路的普及並不會限制了影視產業的發展，數位匯流代表的只是平台的轉換，在地閱聽眾對於內容的需求可以不再被侷限於節目表的時段，所能及所想要乘載的內容量甚至已超出在地產業的供給，只要品質足以滿足閱聽眾的需求，然而這樣的轉變不表示市場及機會無條件擴大，在網路傳輸的時代，戲劇內容的流通門檻降低，代表閱聽眾的見識更廣，戲劇智識會更高，影視產業中的軟、硬體若不能與閱聽眾的需求並駕齊驅，失去的不再只是國外的影劇市場，甚至連國內的市場也會被外來內容佔據，台灣目前的影視環境，面臨的正是這樣一場殊死戰。

DOI:10.6814/NCCU201900387

第二節 戲劇內容產製的類型與模式

壹、戲劇內容的類型

根據文化部「2017 影視廣播產業趨勢研究調查報告」將電視劇節目類型分為浪漫、家庭、喜劇、軍教、歷史傳記、勵志、奇幻、犯罪、推理、醫療、懸疑、美食、動作、政治、冒險、武俠，共 16 類，此分類是參考英國電影協會（British Film Institute）之類型項目，並依照台灣影視製作作品產出新增了軍教、醫療、美食、政治及武俠五類，上述官方 16 類分法與現今台灣媒體及從業人員在簡述作品時所提出的說法，不盡相同，下列為本研究整合現今業界及媒體對於主要戲劇類型定義。

（1）鄉土劇-照字面上解釋，指的是鄉間、農村土地相關的戲劇，例如以畜牧、農作、採茶、釀酒為背景的戲劇，範圍包含了所有具濃厚的風土民情或者鄉民日常的戲劇。以台灣戲劇慣用的粗分，早期「鄉土劇」大部分是指台語發音的戲劇泛稱，沿用至後來，無線電視台民視、三立紛紛製作以國台語交雜之「長壽劇」，為應付大量及快速的內容產製，電視台以搶爭收視率及廣告置入為主要目標，此類「長壽劇」已經不再擁有濃厚風俗的題材，但仍為媒體或大眾指稱為「鄉土劇」或「本土劇」。

（2）偶像劇-偶像劇也稱「青春偶像劇」，起源來自日本的「趨勢劇」（トレンディドラマ，Trendy drama），在 1980 年代末至 1990 年代初，由日本人氣偶像或歌手主演的愛情時髦劇。現今較普遍適用的一種說法是：偶像劇是以偶像明星為主角，以年輕人為主要收視對象的劇種，特點是採用面貌俊美的演員、符合社會流行造型服飾，並以描述愛情故事為主題[11]。日本之所以稱為「趨勢劇」是由於劇情所探討的主軸圍繞在現代男女所面臨的中重問題，也反映出當下社會型態及流行趨勢，每齣長度約 12 集，製作精緻細膩，台灣早期引進這類戲劇後，蔚為風潮，後續台劇更用日本

[11] 「偶像劇」資料取自維基百科：https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%81%B6%E5%83%8F%E5%8A%87

DOI:10.6814/NCCU201900387

原創文本加以改編或以台灣原創劇本搭配俊男美女偶像演出，並將其稱為「偶像劇」，同樣沿襲趨勢劇之型態，劇情緊湊、集數至多 20 集、畫面及配樂也較為精緻細膩。

（3）古裝劇-古裝劇是指時代背景設定為古代的電影、電視劇及舞台劇，也包括架空歷史但穿著古裝及學習古人習慣的樣子，演員們也會穿著古代的衣物登上舞台[12]。古裝劇有「武俠劇」、「穿越劇」、「神話劇」、「宮廷劇」、「歷史劇」…等不同的劇種，其中如「武俠劇」、「穿越劇」、「神話劇」內容角色多為虛構或野史神話中取材；而「宮廷劇」又稱「宮鬥劇」，內容角色多取自稗官野史，真有其人卻未必真有其事，後宮人物架構及性大多被重整或重製；所謂「歷史劇」是取材歷史事件和歷史人物，但歷史劇不是真正的歷史，其架構或許為史實但劇情內容卻多為虛構，歷史劇有助於觀眾進入歷史情境，但大多劇情內容卻未必為史實。

（4）文學劇-文學劇顧名思義就是雯穴加上戲劇;由文學作品改編而成的電視劇，也是導播或製作人尋找故事及題材的重要方向之一（趙耀 1998，頁 121）;「文學劇」播出成效長顯叫好不叫座，在商業考量下，目前台灣文學劇拍攝以公視為產量大宗，李宗定（2000，頁 126）觀察公視一連串文學劇拍攝計畫，提出「文學劇」似乎是指以純文學的小說作品為故事底稿，改編成電視劇的演出…似乎只要和文學扯上關係，公視便一概稱之為文學劇。陳佩君（2006）提出了三項公視文學劇的文本特質，第一項為故事內容相當寫實，以描繪老百姓日常生活為主，第二項為劇本靈感來自於文學，因取材自文學小說，所以編劇上不可能完全天馬行空，第三項為具有性別意涵，其中第三項為陳佩君研究公視文學劇時發現的一大特質，主要是因「愛情」視戲劇中不可或缺的元素，以公視所播映的文學劇來看，劇情內容也同樣難逃具有愛情故事

[12]「歷史劇」資料取自維基百科：https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%8F%A4%E8%A3%9D%E5%8A%87

DOI:10.6814/NCCU201900387

的模式。

（5）時代劇-時代劇指背景設定為特定年代，透過精緻的服裝、布景及道具以捕捉特定時代氛圍的一類戲劇、電影及電視劇[13]。「歷史劇」以概廓來說也是「時代劇」得一種，然而時代劇需要更確切與貼近歷史的史物考據，以儘可能還原時代場景或文物來鋪陳其時代氛圍，由於史時的考據需專業度，過於久遠之戲劇仍為大眾習慣統稱為「歷史劇」，「時代劇」較習慣以清末民初至現代以前來統稱，故在此然將時代劇與歷史劇做劃分，如《一把青》、《燦爛時光》（2015）、《憤怒的菩薩》（2018）、《奇蹟的女兒》（2018）等時代劇及公視正製作中之旗艦大戲《傀儡花》與《天橋上的魔術師》這些作品的時代背景遠可追溯清領時期，近可推至民主化後的台灣，重新演繹著台灣的近代歷史，都稱作時代劇[14]。

（6）職場劇-以描述職場為主的戲劇，在台灣大多習慣統稱為「職人劇」或「職場劇」，但單從字面上來看職人與職場其實為不同之概念，所謂「職人」二字源自於日本，指的是包含著需要長久時間鍛鍊所產生的「技能」，而此技能可以「繼承」下去，後來只要是擁有鬼釜神工絕技的人、甚至固守傳統的人，都可以稱作為「職人」[15]，而「職場」的相對就涵蓋了比較大的範圍，舉例來說大愛 2014 年的長情劇展《第一名磨》（2014）描述了張永婕的真實人生故事，在生活的磨難中如何在盛產石頭的花蓮成為知名的磨石師、1996 日劇《將太的壽司》（1996）也是很精準的職人劇範例;至於職場劇，展現的是職場上各角色的角力與互動，如《白色巨塔》

[13] 「時代劇」資料取自維基百科:
https://zh.wikipedia.org/wiki/%E6%99%82%E4%BB%A3%E5%8A%87

[14] 李佳穎撰文，2019.2.14，新新聞〈愛台灣能催生台灣時代劇市場？〉線上資料取自:
https://www.new7.com.tw/NewsView.aspx?t=07&i=TXT201901301731317XT

[15] 廖慧淑撰文，2004.7.5，遠見雜誌〈東京 Tokyo：若之職人〉線上資料取自:
https://www.gvm.com.tw/article.html?id=47033

DOI:10.6814/NCCU201900387

（2003）、《麻醉風暴》，講述的都是醫院這個職場中發生的權力流動與利益鬥爭，2013 年的《我的 30 定律》（2013），描述的是保險經紀人的職場，這些在媒體上都號稱為「職人劇」，若為其精準分類，可以發現此類劇及其實應為「職場劇」。

除了上述戲劇的非類外，過去行政院新聞局也曾公布「電視節目製作規範」將電視戲劇之型態歸類為連續劇、連續劇集、單元劇集單元劇集四種型態，但隨者網路平台發展日益多元，網路影音的內容及播放規則相較於電視平台更為多樣、多元，無論集數或時間都可依照經營策略作調整與改變，影視戲劇的分類已無法單純用過去官方分類來簡單劃分。

付費使用影視平台（Over-the-top）在台灣已漸趨成熟，除了美國 Netflix、HBO，韓國 LINE TV、中國愛奇藝以外，台灣本地傳統電視台與網絡公司亦紛紛投資設立 OTT 平台，百家爭鳴；網台（網路與電視台）聯播已是趨勢，OTT 平台甚至以首播、獨播、跟播等不同方式，購買劇集版權，已然改寫了由電視台主導製作的模式；影視戲劇的根基是內容，受眾是閱聽眾，雖然觀看的族群、年齡層及模式比起過去更加分眾化與小眾化，因而餵食戲劇內容的方式會有所不同，但無論是網路或電視對於戲劇內容而言只是媒介的不同，戲劇內容的結構與層次有其根本原理原則及經驗，對於影視戲劇的工作者而言，內容的需求量較傳統的電視年代更大，相對的市場開放，國內外競爭也加遽，面對閱聽眾的智識提高、要求提高以及觀影水準提高，必須在劇種多元及內容結構上做更多的創新、加強與要求。

貳、戲劇節目的來源及產製的模式

在現今數位匯流的環境中，戲劇節目已不如過往只提供給電視台播映使用，也同時能提供給網路平台、戶外電子屏幕或者交通工具裡供乘客觀賞之螢幕，姑不論戲劇節目之製作規格，其來源主要分為三大類:台灣自製節目、跨國合製節目、中台合製節目及外國外購節目，產製模式如下列說明：

一、 台灣自製節目

DOI:10.6814/NCCU201900387

台灣自製戲劇節目泛指由國家通訊傳播委員會（ＮＣＣ）登記在案之電視廣播事業許可電視台及台灣商業登記公司所全額耗資拍攝之戲劇，其製作模式包括了「內製外包」、「外製外包」、「內製內包」、「外製內包」等不同方式，這四種模式中的「製」指的是戲劇內容製作，而「包」指的是戲劇時段廣告業務的承攬。

「內製外包」所謂內製指的是節目企畫、製作、宣傳費用，都由電視台編列預算執行完成，節目廣告承攬在台視創立之初已採行廣告代理商制度，也就是內容自製但廣告時段由廣告代理商承攬，後續中視、華視也跟進實行，方式是廣告代理商與電視台簽訂時段代理合約，代理商再協助廣告主對電視台發稿以及收取廣告費用，之後轉交電視台，最後再向電視台收取廣告傭金，不過後來三台皆感到節目製作與廣告業務完全脫鉤，導致內製節目往往無法滿足廣告主之需求（李瞻，1984，頁 143），也有一說，因廣告代理商「無法直接了解廣告客戶的意向與動態，造成業務上的偏差和誤失」（中國電視公司，1981，頁 120），因此後來三台的方向更傾向於廣告與內容的貼近，之後更演變成為「外製外包」模式的發展。

「外製外包」成為繼「內製外包」後的另一模式，隨著台灣經濟快速成長，加上播映及設製技術的進步，經常性開支及節目成本也自然增加，在損益不平衡的狀況下，三台產生業務上的競爭，為了討好客戶，甚至出現了廣告凌駕節目品質的態勢（中國電視公司，1981）；最終，三台大量採行節目外包政策，電視台也因此轉虧為盈，電視台等於將時段交與傳播公司或廣告公司經營，節目完全以廣告業務為導向，保證收益，且無論來自新聞局約束或司法糾紛，電視台還得以撇清其製作責任，將錯誤歸責於外製單位（張時建，2005）。

「內製內包」指的是整各節目內容及時段都由播映平台主導，預算由播映平台編列及支出，「內製內包」是掌控節目品質與平衡廣告需求最適當的方式，但因播映平台節目需求大，內容種類又繁多，播映平台很難為所有節目內編制員額，故委託傳播公司以委製方式進節目製作，因節目企畫、預算及版權歸屬全為電視台所有，傳播公司主要經手純製作工作，故委製也算是內製的一種方式，因委製方式對平台而言對人才取得方式彈性，故現今多數內制戲劇節目採委製方式進行。

「外製內包」的模式是目前平台最常使用的另一種選擇，主要是平台與外

DOI:10.6814/NCCU201900387

製單外協商購買播映權利或是協議共享版權，更或者是平台與外製單位合作成立公司，平台及外製單位間接都共有版權，平台所編列之預算為購片之預算，而非電視台內部之「節目製作費」。

二、 跨國合製節目

根據章世政（2010）的研究，一個公司選擇進入一個國外市場時所作的選擇都會涉及兩個步驟，一為決定位置，二為決定公司涉入及控制的程度，一開始要投入多少資源進入國外市場的決策，影響了後續投資回本的績效及其經營時間，文化差異常常影響了投資的模式是選擇合資（joint venture）或是購併（acquisitions），這樣的合作方式可以讓產製與出口同時完成，雙方也共同分擔了資金風險，市場變大也並增加了成功的機率。

學者李政忠（2003）提出混合型在地化概念，進入他國採行跨國合製有助於進入當地市場，有效整合當地資源、結合當地文化，擴大生產規模及市場競爭力，結合當地演員、主創團隊可提高當地通路的結合，兩國資源匯聚，創造更大規模的市場經濟。

因文化及語言的相似度高，大部分的跨國合拍對象以大陸為主，但近年因網路平台崛起，大華人區也出現了新加坡與馬來西亞與台灣合製的戲劇或綜藝節目，如近期宣布開鏡的台、新合製新劇《你那邊怎樣．我這邊ＯＫ》，此部戲由新加坡新傳媒集團與台灣電視公司共同出資，也為文化部補助的旗艦作品，同時獲得國發基金與中信創投的支持，採兩國雙軌資金運作，兩地雙軌拍攝，一地20 集，但台灣的跨國合作目前仍以大陸為主。

早年台灣製作人如瓊瑤、楊佩佩、周令剛…等，遠赴大陸拍攝為的是拓展市場與攝製成本的考量，收視戰場主要還是著眼於台灣，2000 年後大陸崛起，台灣影視產業欲振乏力，大陸市場漸漸取代台灣成為亞洲影視成效的觀測站，然而與大陸合拍涉及主創、資金、事前審批及排播．．．等各項法令，相較台灣及其他國家變動戲及不確定性更大，稍有不慎，恐延宕播出甚至只能庫存，令製作方血本無歸，故在投入前更需謹慎理解相關核准及審批細節，依照大陸國家廣播電視總局的「中外合作製作電視劇管理規定」將中外合作製作電視劇分為三種形式：

DOI:10.6814/NCCU201900387

（一） 聯合製作－指的是中方與外方共同投資、共派主創人員、共享利益及共同承擔風險。

（二） 協作製作－指的是外方出資並提供主創人員，在中國境內拍攝全部或部分外景，中方則提供勞務、設備、器材或場地，以協助電視劇製作。

（三） 委託製作－指的是外方出資，委託中方在境內製作。

上述中外合製電視劇中聯合製作分為二個階段，2000 以前，形式如《人間四月天》為 1999 年台灣縱橫國際影視傳播公司與北京電影製片廠合作拍攝，雙方就是採共同出資共享利潤及風險的方式攝製，然而個戲劇專案雙方的出資比例並非固定各半，而是依雙方議定，在攝製及電視台排播部分並無特殊限制，2000 年之後，大陸影視產業開始起飛，保護政策開始實行，合拍有嚴格的人員規範，場景及後製單位也有限制，到 2004 年更加強規定合拍劇等同境外劇，不能在黃金時段播出;另外，在協作製作部分，算是外方劇集，如早期華視的《風華絕代》（1991）與《紅樓夢》（1996）等，就算是台灣的劇集，得依外片拍攝的方式去申請（章世政，2010），由於近年大陸拍攝成本提高，台灣好山好水，人文環境美好親切，不少大陸電影、電視劇都轉向台灣取景拍攝，以外國戲劇協拍來說，過去由以日韓最喜歡來台取景，如泰劇《永恆的火焰》（2010）、日劇《花嫁之簾》（2010）、韓國 MBC 電視台的《爸爸，我來服侍你》（2016）、美劇《菜鳥新移民》（2015）...等；而在中台委託製作的部分，全劇由中國出資，為台灣製作單位直接以每集製作費包拍連續劇，版權及分潤條件仍以雙方協議定之，如 2011 年由中視播出的《幸福最晴天》（2011）即為中國安徽電視台委託東映製作有限公司製作，另外，為了突破「配額」的限制，有些單位也會以外製外包的方式直接合作，如《火鶴》（1994）、《七夕花》（1995）等連續劇，是中視與上海電視台合作，上海電視台給予中視每集（60 分鐘）75 秒的廣告，當時每 15 秒廣告費為 15，000 人民幣（章世政，2010）。

在台灣合拍法令的部分，根據 2011 年修正後之「大陸地區住創人員及技術人員來台參與合拍電視戲劇節目審核處理原則」規定，參與合拍之陸方人士不得逾主創人員、技術人員及主要演員總職務的三分之一，並且陸方擔任男女主角人數不得於該總人數之二分之一，另外出入証採單次核發，有效期限核發翌日起三

DOI:10.6814/NCCU201900387

個月起算，如有多次出入境需求，得逐次加簽入出境許可證；因出入境申請限制，大部分陸方演員因演出需求有多次出入境必要，雖規定可逐次加簽，仍造成製作單位為考量其效益與成本，只將台灣列為全劇之次要場景或者直接至中國拍攝。

三、 外國外購節目

2017 年 1 月份國家通訊委員會根據新的廣播電視法重新擬定了「無線電視事業播送本國自製節目管理辦法」及「衛星頻道節目供應事業播送本國節目管理辦法」，在此之前，舊法雖有明訂廣播、電視節目中之本國自製節目不得少於 70%，但對於自製率卻沒有明確的說明，因此，各家電視台大都以購買別頻道之舊片權充本台首播，雖不違法，卻也違背了當時訂立此法之原意（章世政，2010）。

在舊法定義不明確，媒體生態丕變的環境下，戲劇節目相較於其他類型節目製作成本高、回收市場不大，經濟效益低，漸漸地各家電視寧可捨棄投入風險高的自製戲劇，轉向製作精良外購成本相對低廉許多的日、韓戲劇，即使至現今，日、韓及大陸劇集，因競爭或在代理商哄抬價格下，購片成本高於以往，但相較於自製戲的投資效益，仍讓各家電視台對外國外購劇的購買趨之若鶩，這樣的情況，使得優秀的資深戲劇人要不選擇更大的市場－大陸，不然就只能在台灣等待投資方青睞的特殊機會，再不然就是深耕於三立、民視、大愛不斷做著同質性的劇種，台灣影視產業優秀人才只能選擇外流才有更多的機會精進職能與賺錢。

為扶植國內節目製作，保障本國自製節目播出空間以及提振產業製播能量的考量下，國家通訊傳播委員會於 2016 年根據新修立之廣播電視法第 19 條第 3 項擬定了「無線電視事業播送本國自製節目管理辦法」，其中第二條明訂了頻道本國自製節目，不得少於百分之七十，並且主要時段播出之本國自製戲劇節目不得少於同類型節目之百分之五十，其新播比率不得低於百分之四十，並於第七條說明「新播」指該節目在國內所有無線電視頻道第一次播出，而不同無線電視事業合製同一節目，出資比率達百分之三十以上者，於其所屬頻道第一次播出時，視為新播。而在衛星頻道節目供應的部分也於 2017 年 1 月 8 日公布實行「衛星頻道節目供應事業播送本國節目管理辦法」，其法第五條也明列衛星頻道供應事業經營之個別頻道於指定時段播送節目（戲劇、電影含紀錄片、綜藝、兒童），本國節目比率不得低於百分之二十五，其新播比率不得低於百分之四十，但於指定時段僅播送電影（含紀錄片）類型節目者，本國節目比率不得低於百分之二十五，

DOI:10.6814/NCCU201900387

其新播比率不得低於百分之二十，但經許可之營運計畫已載明頻道以供應外國節目為營運宗旨者不受前項限制，此法所稱新播，指該節目在國內有線廣播電視系統經營者（包括有線電視節目播送系統）、直播衛星廣播電視服務事業或其他供公眾收視聽之播送平臺事業第一次播出，不同衛星頻道節目供應事業合製同一節目，出資比率達百分之三十以上者，於其所屬頻道第一次播出時，視為新播。

近年，大陸影視挾大市場、大資金以及匯集各國人才，其進步速度地相當快，反觀台灣影視產業的欲振乏力，反倒讓產業各環節人才開始檢討，希望台灣最大的優勢－「文化」及「創意」在命懸一線之際，能振作奮起，產出叫好且叫座的自製戲劇，除此之外，因新法的訂立，對無線、有線及衛星頻道而言，自製率已然成為他們現階段除了樽節成本、追求利潤外，更迫切追尋的目標，頻道播出時數是固定的，自製率須提升，外國外購率理當會降低一些，自製戲劇之預算規劃在各頻道內理當增加，然而電視台仍努力尋求降低投資風險之法，而產出了許多做法將部分風險直接轉嫁給與之合作的製作公司，這部分可於後續訪談製作人的故事中可窺見一、二。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900387

第四章　影視戲劇製作人的職涯攻略：受僱型製作人

本研究透過五位資深影視戲劇製作人的生命經驗來了解五種個性特質的人如何以自身的工作信仰與產業環境變遷交相作用，經過努力奮鬥、克服困難，成為了影視製作端的高階管理者-製作人的過程，透過受訪對象生命經驗的陳述，企圖解答本研究之研究問題，以期媒體工作者閱讀本研究後能更勝任及適應工作，希冀後進者能更了解從業人員的工作心態及信仰，達到對產業及後續其他相關研究有所裨益之目的。

本章主要介紹影視戲劇製作人中屬組織或公司雇傭型的「受僱型製作人」，本研究所指之受僱型製作人包含了公司、組織或第三人長期或短期雇用之製作人，「受僱型製作人」有其共同特徵，工作職能受所受僱之組織有不同的培養及轉換性，隨著年資的增長，可藉輕易由人脈或工作聲譽轉換其受僱組織，但隨著年資及專業度增加，工作的內容屬性通常會漸趨於局限，舉例來說，當長久成為一受僱型製作人後，就不太可能重新受僱轉職成為一位燈光師或者是攝影師，但換一個角度來說，身為一名受僱者，若遇環境挫折，放下既有一切的而轉換產業或跑道，所需放棄的成本相較自營型製作人也相對較少。本章介紹三位製作人，共分三小節，每小節分別介紹一位資深製作人並將每位製作人的職涯歷程分為入行前工作志願、入行經歷、工作的經歷、職能培養的過程、面對組織或環境所產生的不協調、工作的吸引力及為什麼不離開七個部分列舉其主觀陳述。

第一節受訪對象為廖健行，標題「劇組場記到戲劇製作人的職涯攻略－廖健行」，標題概念取自廖健行初入行擔任的工作為劇組場記到後續成為戲劇製作人的職涯路程；研究者與廖健行在他的「袋鼠計畫」還未公布時曾合作過自製戲的大綱討論，雖幾次會議下來，新戲的走向始終無法定調，後來因故商議暫停此案，過去與廖健行的關係僅止於單純的平台與提案單位的工作互動，透過此次研究的深度訪談，研究者已視廖健行為朋友。

第二節受訪對象為丁逸筠，標題是「從節目企劃到戲劇製作人的職涯攻略－丁逸筠」，丁逸筠初入影視產業在當時收視率最高的綜藝節目《超級星期天》擔任製作助理工作，故以此工作到成為一名戲劇製作人之工作路程為本節標題概念；研究者與丁逸筠緣起於研究者在壹電視期間監製的《幸福蒲公英》一劇開始，

DOI:10.6814/NCCU201900387

她為此劇製作人，初始的製作方式是壹電視的香港編劇團產出劇本，由可米可貴公司委製，開拍初期，壹電視尚未成立戲劇的監製部門，導致製作單位與電視台在工作過程中造成了一些溝通與協調的混亂，壹電視戲劇監製部門成立後，研究者擔任監製，接手了這部戲後半部的攝製與後製溝通工作，研究者抱持著讓工作順利進行、順時完成的目標工作，可米可貴這邊也拋開之前工作上的不順遂，致力完成戲劇製作，在那個時期，我們不僅僅是製作合約中的甲、乙方關係，我們也成為了共同作戰的戰友。

姜明衡是本章最後一節的受訪對象，標題為「從公關職員到戲劇製作人的職涯攻略－姜明衡」，姜明衡踏入社會第一份工作為華視公關部職員，本章標題概念為從一公關部職員到戲劇製作人的工作歷程；研究者在百紅製作擔任企畫時就拜讀過姜明衡在民視產出的戲劇企畫案，因為姓氏少見所以印象深刻，直到研究者在緯來電視台任職時，姜明衡新到任戲劇台資深監製，與研究者同部門，因研究者師出民視（宋炎興），與姜明衡在作戲原則與概念相近，姜明衡任職半個月後，公司內部對於自製內容的策略急轉直下，宣布暫停所有劇集的製作工作，姜明衡自覺公司要進行的方向已不是經他希望的方向，毅然決然就離開了緯來，直到研究者擔任壹電視監製，姜明衡至中視擔任節目部副總監，主導了中視的戲劇購片，當時計畫採購壹電視自製劇，那時起研究者與研究對象才又開始了交集，之後研究者久久會與研究對象電話聯繫或餐敘，姜明衡視研究者如友如妹，研究者也很欽佩這位歷經老華視時代及民視創台的兄長。

第一節 從劇組場記到戲劇製作人的職涯攻略－廖健行

在不算大學實習的時光，嚴格規範起來，廖健行於 2000 年正式進入影視行業工作，正處於本研究第三章第一節西元 2000-2019 年數位匯流的年代，此時是政府開始倡議加強影視內容的初期，加上若 2001 年偶像劇流星花園風靡整個中、日、韓及東南亞市場，在 2001-2015 的十五年間各家商業電視台把最高的預算及最大的資源都傾注在自製偶像劇中，廖健行的職涯故事起於偶像劇風行之初，也見證了它的墜跌，歷經了獨立製片的篳路藍縷也在電視台內體驗了不同視角的產製業態，至今暫時落腳於ＯＴＴ平台，在台灣業內真正可以作為數位匯流時代業態轉折的歷史代表，但無論在少時或現在，還是偶像劇風行或是網路劇氾濫的年代，希望憑自己小小的力量儘量改變所處大環境的意念從不曾改變過。

DOI:10.6814/NCCU201900387

表 3 廖健行職涯重要事件列表

西元	年齡	重要事件
1974	0	出生
1987-1989	13-15	初中時期-從政念頭萌芽
1990-1992	16-18	高中中時期
1995-1996	21-22	大三大四入行實習
1997	23	延畢一年-擔任副導
1998-1999	24-25	當兵
2000-2001	26-27	退役工作
2002-2004	28-30	轉行至新成立公司行銷部門工作
2005	31	回歸影視產業任職聲色工場
2012	38	離開聲色工場 進入八大電視台擔任台內戲劇製作人
2015	41	自營公司，《滾石愛情故事》製作人
2016	42	自營公司，擔任《植劇場》製作人
2017-迄今	44	擔任歐銻銻娛樂公司戲劇總監

廖健行的職涯故事：

一、入行前工作志願

1974 年出生的廖健行，家境小康，自小對未來就有主見，1980 年代末期首次的國會改革開始啟動，當時的改革氛圍不但充滿政治圈，民主化的第一階段也影響著整個社會，那時只是初中生的廖健行人小志氣高，想著長大要從政改變社會，大學聯考所選填的傳播志願，也是為了從政而鋪路，最後如願進入世新廣電系就讀。

> 其實我中學的時候就很想要從政…就是想要把這個社會變得更好，有一個這樣子的使命吧，不知道為什麼甚麼時候埋了一個這樣的一個種子在心裡…我那時候想，能夠改變這個社會的我認為有三種途徑:第一個就是從政，政治是眾人的事;第二個就是從事教育，可是我們也考不上任何的師範院校;第三就是大眾傳播的力量…所以我只填世新，10 個志願全部都是世新的所有科系，最後我就進了世新。

DOI:10.6814/NCCU201900387

資料編碼:L-1071227-FTF-我的志願-A1

隨著大學生涯展開，廖健行得面對及處理更多人際與班際之間的相處、共事與協調，他從校務事務處理的挫折中體悟了，真正眾人的事，其實不如他少時認為的那樣單純，於是他才終於放棄了從政的志向。

二、入行經歷

學長姐帶學弟妹拍片及在業界實習是世新大學的傳統，廖健行也是跟一般新人一樣，大三升大四的暑假進入這個行業的電視劇組做場記，一切就是沿襲學校就有的傳統，就這樣入行工作。

一開始沒想這麼多，學長也很妙的是，學長說我必須要找人，可是我只相信你，因為你來，不會讓我丟臉，你不來，這份工作我也不找其他人，所以就有一種好像自己被需要、蠻重要的，因為學長只願意推薦你這樣子，然後就當然就傻傻的就去了，那時候真的沒想太多。

資料編碼:L-1071227-FTF-入行經歷-A9

三、工作的經歷

服完兵役後，廖健行接續拍了兩檔戲，因為家人與親家期許他工作安定，也對職場上的不義，感到失望難過，因此，短暫的離開影視產業三年的時間。

我跟我老婆從大學開始也交往了好幾年了，他們覺得也在一起蠻多年了，如果要走下去的話，是不是要考慮比較安定一點的工作，安定一點的生活，是不是考慮不要再拍片了，正好台灣那時候還沒有偶像劇，花系列那時候還是尾聲，那時候花系列是中視劇場，對的是華視劇場，那時候我拍華視劇場，花系列同樣的時段，也就是現在偶像劇時段，所以台灣那時候也是沒有知道以後會怎樣…

資料編碼:L-1071227-FTF-抉擇－A13

記得我們承接的是一個 20 集的戲，假設啦‧‧大約是這個數，交片給他們之後他們就覺得這個不好那個不好，刪刪刪，刪到你戲都不夠了一定就要縮減一集嘛…我們就這樣被人家用凌遲的方式要你改到 16 集，其實他早就設定好要讓你賠錢，要讓你 16 集‧‧就這樣剪掉 4 集，當年線性剪輯每刪一集就是後面所有集數都要重新破口作業一次。電

DOI:10.6814/NCCU201900387

視台就是讓你一次一次的全集重新過帶，再全部修掉，那時我印象深刻，我在剪接室握著剪接盤，在剪接室被氣的發抖，就是為什麼一個電視台裡面會發生這種事情，但我多年後回頭來看這件事情，當然就覺得是跟台內的長官在這件事上沒有達成共識嘛，沒有尊重到他甚麼的，但以前那時候小都不懂，所以就對這行業有點難過，所以那個契機就是反正公司那時候也沒有馬上就有戲，再加上對電視圈非常非常的失望…我要做一個跟電視完全沒有關係的工作，因為我被這件事情激到了，所以我才進了一個公司跟電視無關的工作…

資料編碼:L-1071227-FTF-工作上的困境－A24

離開行業三年中，對於影視行業仍有些牽掛，加上對上班族生活的不適應，最後還是回到了讓他依戀的製作工作。

…偶爾他們辦活動、他們拍片，有那種特殊，我還會去幫個忙或甚麼的，那上班也有上班的挫折嘛，所以就說回來吧．．回來拍片，而且那時也開始拍偶像劇了，然後這個行業看起來有一些新的、不同的面貌。

資料編碼:L-1071227-FTF-抉擇－A25

三年的上班生涯對廖健行來說並沒有虛擲光陰，他學習到如何運作一個公司，他開始負責公司的組織管理等營運相關工作，在每個案子中，負責管理公司，也同時負責管理劇組。

所以我就說過去那三年的經歷，也讓一群拍片的人裡面，有一個人對這件事稍微有概念，做一個組織管理，就協助我師父…做導演的人就只想做導演嘛，就安心地做他導演那一塊，我來在每個案子裡面我就除了管公司我也管劇組，我就理所當然的就做製作，製片統籌.製作人這一塊工作，就這樣一直工作，再加上台灣偶像劇的起飛，所以我有躬逢其盛那個輝煌年代…就這樣其實偶像劇的大概我自己認為就是 03 或 04 年這之後 10 年的黃金期，都在做那件事情，就在這個階段當中度過偶像劇起飛然後墜落…　　*資料編碼:L-1071227-FTF-學習的過程－A17*

2012 年左右大陸市場開始有了顯著的成長，台灣人去工作可以賺比較多的錢，發展的機會也比較多，於是替公司老闆接了大陸的戲劇案，但並未隨他去大

DOI:10.6814/NCCU201900387

陸發展，之後，廖健行第一次離開劇組，進入八大電視台擔任台內製作人的工作。

> 那時候八大找我去，我心裡想的就是說我們劇組一直在抱怨平台，那同樣套用在我對上班族的態度，與其你一直抱怨，為什麼不去嘗試改變它去做甚麼，所以那時候八大找我我願意去的原因是因為，我們都不懂劇組的上游，電視台在想些甚麼，那他們找我去，我正好想趁這個機會我有沒有可能在劇組的上游去做些甚麼事情，改變這個生態，然後能夠讓台灣的劇組做得好一點。 *資料編碼:L-1071227-FTF-抉擇－A28*

進入電視台後，廖健行發現在電視台內工作對於做事所設限更多，各個位置所要考量及被限制之處都不同，於是在任職近兩年後，他就離開了八大電視台，與朋友合做自營工作室，後續就與馬宜中導演做了《滾石愛情故事》[16]、王明台導演的輔導金電影《順雲》[17]以及王小棣老師的《植劇場》等多部膾炙人口的作品。

直到 2017 年愛奇藝台灣站的合作夥伴，歐銻銻娛樂的范立達董事長邀請廖健行加入團隊，一開始他因個人職涯規劃及深恐自身能力的不足婉拒邀約，後續經范董誠意邀約，也承諾協助他去執行他想完成的宏願：

> 第一，我跟他說我離開電視台，我自己創業、自己開公司，我就已經下定決心不會再幫別人打工了…然後第二我也跟他說，而且我覺得我不夠格，我說我從來沒做過在一個平台負責它、規劃它的戲劇內容，發給誰做或要做怎們樣的‧‧我覺得我不 Qualify 做這件事…第三次見面的時候我就跟他說了，我跟他說我覺得台劇的狀況怎樣怎樣，當然主要在講劇本那一塊，所以我們的袋鼠計畫早在我 on board 之前，我就跟他談了…我說你若願意支持這種方式來做投資台劇的開始，我覺得我們可能

[16] 「**滾石愛情故事**」（英語：Rock Records In Love），2016 年台灣單元劇。由十位編劇、十五位導演分別執導，將 20 首滾石唱片之經典情歌變成 20 個愛情故事，於 2015 年 4 月開鏡、同年 8 月殺青。2016 年 4 月 9 日起每週六晚上 9 點在公視主頻首播，6 月 11 日播出最終回；全劇共 20 集。本劇獲得中華民國文化部 104 年度高畫質電視節目一般型連續劇類補助新臺幣 1，300 萬元。資料取自維基百科 https://zh.wikipedia.org/wiki/%E6%BB%BE%E7%9F%B3%E6%84%9B%E6%83%85%E6%95%85%E4%BA%8B

[17] 「順雲」榮獲第 19 屆台北電影節最佳女配角獎、入圍最佳劇情長片獎，於台北電影節做世界首映，入選今年高雄電影節「台灣越界」單元，《順雲》由威尼斯影展最具潛力獎名導、以電視劇《含苞欲墜的每一天》獲得金鐘獎最佳導演獎的王明台執導，是他籌備十年的心力之作，資深本土女演員陳季霞、劉引商主演。

DOI:10.6814/NCCU201900387

有一點機會，他說好，他覺得可以，我想诶～他支持這個事情…

資料編碼:L-1071227-FTF-抉擇－A30

於是廖健行進入歐銻銻娛樂公司擔任了戲劇總監著手規劃一連串自製戲劇的產出，一直抱著的心態是想改變台灣的影視產業，而不是單純為一家公司服務。

心理層面上來說，我來這裡並不單是要服務歐銻銻，以及其合作平台愛奇藝這個品牌，因為我已經充分的理解到這個產業目前台灣遇到的問題，而可是我們必須要有一定規模的東西，造成產業足夠耀眼・・・讓大家矚目到，而這個矚目到足以讓他們覺得說這個東西有些甚麼該讓我們可以參考的，我跟他講得很白，我是抱著延續植劇場的精神，就是說小棣老師想要做的就是改變這個產業改變讓台劇有新的可能性，就是植劇場說的埋下一顆革命的種子，植劇場打出的標題就是說一場溫柔的革命嘛，我想要延續這個精神，然後希望這個環境裡面一些產製的模式生態能夠更健康。 *資料編碼:L-1071227-FTF-工作目標－A30*

四、職能培養的過程

廖健行從劇組場記職位入行，當年的劇組人員配置較現在精簡，名為場記卻實為助理，即使辛苦，他也視其為初入行的必然經過。

雖然名為場記，但其實我們要做的事情很多，譬如，以前我們那個時候拍片沒有場務的，沒有場務組這個概念，電視劇沒有，電影當然是有，所以所有人鋪軌道時就所有人下去鋪，推得話，原則上執行製作去推或是就讓我們推…等等的..所以就要兼著，然後可能我還要開車，我上工第二天就開卡車，實習的第二天就開卡車上金瓜石，所以那時候是一個人得做好幾樣事情。 *資料編碼:L-1071227-FTF-學習的過程*-A5

在業界為了學習到工作的精隨，犧牲是一種選擇，有捨才會有得，在學期間，為了接觸到劇組更核心的工作，廖健行故意讓自己少了兩個通識課學分，達成延畢，得到遞補學長工作的機會。

回頭來看我覺得我這個決定有點對，我那時候就是覺得說我做一個小助理，我不太能接觸到更核心的東西，所以學長要當兵我就有機會遞補他的工作，然後我也覺得說那就當成是去更了解這個行業。

DOI:10.6814/NCCU201900387

資料編碼:L-1071227-FTF-學習的過程-A12

即便在產業歷練許久，不同類型的戲劇就會有不同的學問以及工作技巧，廖健行也不斷藉由不同的戲劇，從做中學、從做中思考，增強自身的職能。

滾石愛情故事這樣類型很特殊的東西，很困難的在八個月的時間從 0 到拍完 20 支電視電影…預算限制下，A、B 兩組人馬輪流接力這樣子方式一直在交織的這樣子在做，所以滾石的訓練讓我可以同時同步交錯的處理兩組同步在 RUN 的戲。 *資料編碼:L-1071227-FTF-學習的過程*-A28

五、面對組織或環境所產生的不協調

戲劇製作專案中最重要的一部分就是期程，按照期程完成工作大大降低成本支出的風險，然而製作專案涉及天、地、人、事、物變化及狀況及多，廖健行在忙碌的製作生活中，日復一日的面對生活中的突發狀況，並沒有更多時間去感受與解決問題無關的負面情緒或挫折。

因為我們工作每天面臨 9 成 9 都是計畫當中的突發的事情變化的誰又怎麼了・・・導致你原來一連串的計畫都要被迫一直調整，所以我被訓練得一個很快能夠拋掉挫折或是難題造成的負面情緒的那個人，因為對我們來說遇到問題的第一個反應其實是那我們的另一條路、二個解決方案是甚麼？所以我們的訓練變成是一直只能往前看・・・而當你在想解決方案的時候，你早就拋開了那個為什麼會發生這件事情的那種很多的生氣，其實那都很後面…所以其實每天都有丟不完的問題，要解決的思考一直被丟進腦袋，所以對我來說，你問我有沒有想這件事，我其實沒有想這件事，就說我沒有時間讓自己想這些東西，看到甚麼不 OK 那就要想辦法讓它 OK 而已，思路是一直在面對處理問題的這種邏輯裡面。
資料編碼:L-1071227-FTF-人格特質-A26

健忘也是廖健行自覺讓他能持續做長做久的原因之一，面對不良的環境或狀況，不用過去的事來影響自己，也不因尚未發生的事來困擾自己。

能夠做這個行業的製作人，有兩個條件，第一就是健忘，我忘掉百分之９９的不愉快，可是能放大百分之一的成就感，然後讓那個成就感麻醉你可以繼續進行下一個明天的工作，要能放大成就感以及馬上忘掉挫折

DOI:10.6814/NCCU201900387

感，這是第一件事，第二件事就是，我不糾結於不是我造成的，以及我改變不了結果的事情，我不糾結在這件事情上，所以我也不會去想太多，因為也沒發生，我也不太會去想那些事。

資料編碼:L-1071227-FTF-人格特質-A31

對不明的前景或未來，仍能持續前進不退縮，因為廖健行專注於目標，也懂得忽略屏除了目標以外其他未發生的可能性，同樣的行為模式也發生在學生時期延畢的決定上，他只專注在得到他要的，其他未發生、現階段無法解決的事或可承擔的後果，他就選擇忽略。

我清楚地知道公司對投資台劇這件事情，一樣它可能存在某一種跟我可能同樣的看法，可是就像我講的，那不是我最關心的事情，或是我目前也沒辦法解決那件事情，因為回收不回來這件事是市場大結構的問題，所以我只能說我把每一部戲都當最後一部戲，就像我講，我要做出讓環境裡面覺得說，某些我們在做的事情是對的。

資料編碼:L-1071227-FTF-人格特質-A33

對照廖建行第一次因電視台刁難而失望離開產業，現在的他懂得將情緒移轉到忙碌的工作上，「健忘」與「不糾結」成了他應對的武器，這種面對工作的方式隱含了 Burawoy（2005）提出在趕工的現場，熟練的技術與調配工作時間的能力，能夠提高成就感，也成為了趕工現場地位的基礎，而工廠透過趕工遊戲的推動，可以將勞資衝突轉化為競爭或團體內的鬥爭，這也是目前許多產業界普遍的管理手段（Burawoy， 1979/ 林宗弘等譯，2005）。

六、工作的吸引力

四十多歲的廖健行回顧以往，發現影視戲劇製作從學生實習時期至今，最令他著迷之處就是團隊共同努力去貫徹實現一個目標所凝聚而成的意念以及實踐過程。

…我發現我喜歡的是，一個大家一起做一件事情或有一個目標大家聚在一起的那件事情，劇組也是那樣的一種存在，所有人為了殺青，有一個項目打開，為了每天收工的這個目標努力，每天收工為了殺青這個目標

DOI:10.6814/NCCU201900387

努力，跟著一群人每天為了一個目標前進這個事情可能是一個讓我很著迷的部分。 *資料編碼:L-1071227-FTF-工作吸引力-A9*

即使離開了產業，仍舊無法完全斷開與劇組的牽連，劇組有需要他就願意協助，因為有了不同行業經歷的比較，更加了解自己在天秤兩邊是向哪面傾斜，只要戲劇製作丟出些微機會，廖健行心中的天秤很快就選擇向它傾斜。

偶爾他們辦活動、他們拍片，有那種特殊，我還會去幫個忙或甚麼的，那上班也有上班的挫折嘛，所以就說回來吧．．回來拍片，而且那時也開始拍偶像劇了，然後這個行業看起來有一些新的、不同的面貌。

資料編碼:L-1071227-FTF-工作吸引力-A25

在本研究第二章第四節提到遊戲透過自我決定論的三個要素，令參與者產生強大的內在驅動力，此三要素為:能力（Competence）、自主性（Autonomy）、關聯性（Relatedness）（Deci & Ryan，1991），而其中關聯性代表的就是社交聯繫的導向，與劇組的夥伴共同追求一個目標，即使離開了仍舊會被招回，其中存在的就是一種社交聯繫的強連結，也是他關鍵的工作吸引力所在。

七、為什麼不離開

廖健行的職涯中，除了退伍後一年離開影視戲劇產業 3 年的時間外，其他不曾離開過，即便過程中歷經工作室成立，青黃不接的空窗期焦慮、工作過程中人事物的麻煩棘手，離開產業的念頭都沒有再出現過，自覺可能是工作本身的特性，讓他的負面念頭很快轉移。

劇組的彈性比較多，拍片的工作就那樣，這樣不能拍我就那樣拍，劇組的人應變力比較強，因為會遇到很多的問題，所以也很快的轉念，得轉念去找到其他的解決方案，那上班族的確有時候這個公司的目標或部門是做這件事情，的確跳不出去，可能也是這樣所以一直沒有想轉行做別的部分，就是因為劇組工作的彈性跟變化…

資料編碼:L-1071227-FTF-為什麼不離開-A23

廖健行在影視戲劇產業前半部的職涯歷程，可以說是大部分幕後製作工作者的縮影，都是從劇組最基層的工作一步步往上爬，但如何從最基層工作者進而成

DOI:10.6814/NCCU201900387

為一名多產量的戲劇製作人，是與工作中所處環境、人際及其天賦個性交互影響後，才走出了一條與大部分幕後工作人員不同的路，也因為職涯歷程的影響造就了現在的工作心態，即使工作中在遇挫折或不協調，也自然的不會再想到離開的選項。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900387

第二節 從節目企劃到到戲劇製作人的職涯攻略－丁逸筠

丁逸筠於 1997 年始進入台灣影視行業工作，入行年資超過 20 年，但真正從業與影視戲劇相關的工作要從 2004 年的情境劇「安室愛美惠」算起，這樣的情境劇雖不純然為本研究第三章第一節所分類之戲劇總類，在實質上在製作公司自行分類上也屬綜藝節目，但在內容結構上，其實也具備了戲劇的架構，若以嚴格規範來說，丁逸筠真正進入影視戲劇產業製作的領域，是在 2009 進入可米製作開始，那個時期仍是台灣偶像劇榮景的後期，直到 2014、2015 年，台灣整體偶像劇環境衰敗，其他如商業電視台的職場劇、公視的時代劇或是 OTT 平台的網路劇正興起，對於一直專注於偶像劇的可米製作公司產生了影響，在公司內擔任製作人的她來說也同樣有感。過去大環境的順境讓她更有空間去磨練自己，用緊湊的時間來處理解決面臨的問題，現在產製方向及環境雖然在改變，但也讓她有時間去停下腳步，去沉潛、去思考，對於前些年的努力做檢視，對未來的職涯做更適合的規劃。

表 4 丁逸筠職涯重要事件列表

西元	年齡	重要事件
1974	0	出生
1997-1999	23	進入福宏製作擔任《超級星期天》企劃
1999-2002	25-28	進入超級圓頂製作，參與製作演唱會、晚會及選舉晚會、擔任綜藝節目《哈囉各位觀眾》(TVBS-G)及《音樂大不同》(MUCH TV)策劃、TVBS-G《女人當家》製作人
2002-2004	28-30	進入年代MUCH台擔任副監製，負責綜藝節目及各項專案
2004	30	進入可米製作，擔任八點檔戲劇《我的寵物老公》及情境喜劇《安室愛美惠》製作人 進入公共電視任職台內製作人(8月)
2004-2009	30	公視
2009	35	進入可米製作擔任總經理特助 擔任偶像劇《桃花小妹》執行製作人
2011	37	擔任可米製作多部偶像劇製作人
2016-2017	41	離開可米製作公司 進入王牌娛樂公司擔任副總 擔任2016版《惡作劇之吻》製作人
2018~迄今	45	進入大觀影視工作 擔任《我是顧家男》製作人

DOI:10.6814/NCCU201900387

丁逸筠的職涯故事：

一、入行前工作志願

丁逸筠，1974 年出生，家境小康，年少時看到李艷秋[18]播報新聞就對電視工作心生嚮往。

> 我一直想要從事電視傳播...記得小時候，每次看到譬如李艷秋報新聞的時候我都覺得，哇！好厲害，很棒...，他們看起來好專業，當時，我不是很清楚我真正想要做甚麼，但是我很想要從事電視相關...到後來知道原來有細分成新聞、廣告、綜藝啊、戲劇啊，我心裡覺得，只要是電視這行好像甚麼都可以做想做，我從小時候就很想要做傳播或電視。
>
> *資料編碼: T-1080103-FTF-我的志願-A1*

二、入行經歷

大學畢業後，原規劃要出國留學，在準備托福考試的期間，看到報紙廣告登了《超級星期天》（1994~2003）節目在徵人，抱著試試看的態度投了履歷，後來經過製作人柴智屏（以下簡稱柴姊）的面試順利進入了工作團隊，工作一段時間後，打消了出國念書的念頭。

> ...以前就想做柴姊啊...覺得柴姊很棒，節目做得很厲害，長得又漂亮，整個就是很棒...然後做著做著覺得做節目好有趣，從開始到結束的那個過程，工作雖然很辛苦，幾乎每天都要晚上 1、2 點下班，但心情上，工作卻像在玩。 *資料編碼: T-1080103-FTF-入行經歷-A2*

這份入行的工作並不輕鬆，薪資甚至低於其他行業的水準，但給了年輕的丁逸筠很多新鮮的體驗及參與工作的成就感與虛榮心，這支持著年輕的丁逸筠把吃苦當作吃補，樂在工作。

> 我記得第一次工作的時候真的很高興，大學剛畢業，單純的覺得一切真的是太棒了...竟然可以接觸到電視那個門，竟然參與了這麼重要的一個電視節目，以前都只有看，現在竟然是工作人員...

[18] 李艷秋（1957 年 10 月 17 日－），出生於臺灣高雄縣，為台灣著名主播、電視節目主持人、記者，曾擔任第 51 屆電視金鐘獎評審委員，也是該屆教育文化、兒少節目獎項召集人。資料取自維基百科 https://zh.wikipedia.org/wiki/%E6%9D%8E%E8%89%B7%E7%A7%8B（%E4%B8%BB%E6%92%AD）

DOI:10.6814/NCCU201900387

資料編碼: T-1080103-FTF-虛榮心-A2

三、工作的經歷

在工作經歷的累積及年歲的增長，丁逸筠不再只是像過去一樣想成為某一個人，而是更聚焦在自己本身身上，她希望自己能成為一個成功的製作人，參與節目製作已經不再能夠滿足她對工作職能及自我提升的追求，後續她離開了「超級星期天」，經朋友介紹去做大型演唱會、TVBS-G 台與年代 MUCH 台的綜藝節目，之後進入「可米國際影視事業股份有限公司」（以下簡稱可米製作）[19]，製作綜藝情境劇「安室愛美惠」，過了半年，公視在找紀錄片製作人，也要做節目，丁逸筠在當時還沒有真正經歷過製作人這個職務的歷練，經過考試遴選，順利的得到了這個工作。

> 我想做所有我沒有做過的電視工作，我沒有想特別做甚麼...我在公共電視時，我想接觸紀錄片拍攝當製作人，其他地方可能比較沒有這個機會，（那你為什麼會想要做製作人這個位置？），沒有，我只是想做電視這個行業。 *資料編碼: T-1080103-FTF-抉擇-A3*

公視是一個很適合學習與成長的環境，公視待了四年多，做了長青族群、紀錄片類型及音樂類型等節目，考績一向優等，不過最後因為組織與人事的更迭有了離開的決定，她想把精力花更有意義的事情上，於是避開了人事的紛擾，選擇離開公共電視。

> ...可米同事問我要不要回來做戲劇，我當時想說，我只有戲劇沒做過...戲劇還沒有人願意給我機會讓我做，現在有人要讓我做，我就離開了綜藝，去做了戲...《桃花小妹》我是掛執行製作人，當時我好像不會做戲劇，但是有機會可以從執行製作人開始嘗試。
>
> *資料編碼: T-1080103-FTF-抉擇-A3*

---

[19] 2001 年 6 月 28 日，馮家瑞與柴智屏共同創立「可米瑞智文化傳播事業有限公司」（「可米瑞智」），馮家瑞擔任其負責人。同年與柴智屏及當時新生代導演蔡岳勳聯手製作《流星花園》，該劇開啟台灣影視圈的偶像劇熱潮，並且成為台灣連續劇銷售海外的先鋒，更捧紅了人氣偶像組合 F4。後來馮家瑞與柴智屏因為經濟問題鬧翻而分家，馮家瑞自立門戶創立了「可米國際影視事業股份有限公司」（「可米製作」）。資料取自維基百科 https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%8F%AF%E7%B1%B3%E5%9B%BD%E9%99%85%E5%BD%B1%E8%A7%86

DOI:10.6814/NCCU201900387

丁逸筠進入可米製作的第一檔偶像劇「桃花小妹」，就擔任執行製作人，那時她其實沒從事過戲劇領域，主要做的工作是在協調。

我沒有想過我要做製作人還是做企劃，但是你到了一個程度，你就會當製作人，它不可能叫你繼續當，，，所以我覺得，不是我想要當製作人，是我想要做電視產業，那只是我到了一個程度跟到了一個年紀，我就可能掛的是製作人，而不是掛企劃或執行製作。

資料編碼: T-1080103-FTF-抉擇-A3

2015 年，台灣偶像劇市場萎縮，可米製作戲劇的專案開展不如往年順利，丁逸筠離開了可米製作，之後又擔任了 2016 年版的《惡作劇之吻》及八大《我是顧家男》[20]兩劇的製作人。

四、職能培養的過程

只要從工作找到驅動她前進的動力，丁逸筠就能無畏地往前努力，沒做過的事就是驅動她前進的助力，她職業歷程的特殊性在於在職能未培養前就先做在那個工作位置上，藉由做中學來成長。

我是一個會從每一個工作裡面找到一個屬於當下我自己的動力的人...，譬如說，我第一次拍戲的時候，其實我以前從來不是做戲劇的，我第一次做戲的時候是因為我覺得所有的綜藝類行，類似歌唱甚麼的我做過了，戲劇還沒有做過，我很有興趣...

資料編碼: T-1080103-FTF-學習的過程-A2

五、面對組織或環境所產生的不協調

丁逸筠的職涯歷程堪稱順遂，然而並非毫無挫折，在電視台擔任台內製作人時期也曾因人事的嬗遞，造成在新任主管與她在觀念上的一些落差，因個性上的不戀棧，也因有其它她想抓住的機會，她選擇了主動離開崗位。

當初離開公共電視有一個原因，因爲那個時候公司換了高層；人事的變

[20] 《我是顧家男》2019 年台灣偶像劇。由黃健瑋、楊謹華、謝佳見領銜主演，本劇獲得中華民國文化部 102 年電視節目劇本創作獎長篇組優等、也獲得中華民國文化部 106 年度電視節目製作補助案連續劇類補助 1，500 萬元，2019 年 3 月 1 日起於台視主頻首播，LINE TV、KKTV、愛奇藝台灣站於首播後更新上架，八大戲劇台則於 3 月 3 日上檔。資料取自維基百科 https://zh.wikipedia.org/wiki/%E6%88%91%E6%98%AF%E9%A1%A7%E5%AE%B6%E7%94%B7

DOI:10.6814/NCCU201900387

遷，新任主管過度的主觀，讓我重新思考工作的核心與未來....所以那時候我就直接想，沒關係！我不做了...

資料編碼: T-1080103-FTF-工作上的困境-A4

即使在老闆賞識的職場中工作，成為一個製作人，管轄劇組，在管理行政、協調事務都游刃有餘，不過處理劇組中自己與他人或者他人與他人之間的問題常常是她在製作人一職上遇到的很大挫折。

團隊的合作，信任是成功順利的要件，但通常每一齣戲都是一個專案，構成的人員不屬於長期雇傭型，磨合期最長也不過 3~6 個月，這中間若不能立即建立團隊相互的信任，工作上常會產生窒礙難行之感。

我在當製作人的挫折就是我覺得你很難大家都好，因為大家都是在短時間之內聚集，Even 可能十個人中有八個人聽到說某個人機車、難搞、心機重，那些人會對每一個人打一個問號，等到他們熟悉彼此，我們也快拍完了，所以沒有辦法大家都好，因為我們一開始都是存在在一個很密集工作的狀態，所以我自己也覺得當製作人最好的是他可以有一個自己的固定團隊來經營，然後可以你好、我好、大家都好，我覺得這件事情才會向著陽光的方向發展，對我來說是這樣。

資料編碼: T-1080103-FTF-工作上的困境-A6

丁逸筠對於做好一個製作人有她所認知所需具備的基本職能及目標，基本職能她可以做得很到位，但目標實務上卻很難達成，也是她仍舊持續在追求的部分。

製作人要做好，我自己覺得，幾個條件齁，一個就是我覺得邏輯要清楚，然後第二就是要負責任，這些都是基本的，但是我自己期許的製作人就是也要為別人著想，就是說我覺得不是你好、我好，是大家都要好，就說這件事情是一個團隊的工作，是站在大家都要好的這個狀態，就是 Even 你是攝影師，我希望你因為這部戲，你也有所提升我也有，因為你有我就有，然後任何人，就導演我們輔佐他，讓他可以開心地完成跟提升。 *資料編碼: T-1080103-FTF-製作人的特質-A6*

劇組工作人員組成成分不同，每個人都有無數個心思，如果沒有認同正製作

DOI:10.6814/NCCU201900387

的作品，沒有把完成它當成最重要的目標，沒有辦法把自己所負責的職務做好，製作人就要下場解決、協調，加上丁逸筠希望劇組中人人都可以因為作品而有所提升，在年復一年的反覆處理這些人事問題中，丁逸筠漸漸覺得那是一種煎熬。

其實我前一陣子不想拍戲了，我不喜歡這麼亂，很多人永遠都在抱怨，都沒有好好想要做一部戲的亂，就 Even 你現在雄心壯志想要做一部戲，就說很棒啊，楊謹華很會演，黃健瑋很會演，謝佳見很會演，大家覺得很棒啊，那時候我也覺得很棒啊，都很棒啊，可是總是會有一些事情讓你覺得怎麼還是這樣...但是你還是只能硬著頭皮，但你只能想盡各種方法，讓他回到正軌．．我覺得不是那個煎熬可怕，是你在做這個事情的時候，你覺得你已經這麼認真，你已經這麼努力，可是旁邊還是有那些有的沒有的，不是每個人都要把自己份內的事做好？別人不是這樣想的啊？可是我對人不是感到厭煩，我那是挫折，我不是覺得很煩，因為「很煩」它是工作，你就是要解決，這麼多人狀況外那你要怎麼 cover，這只是一個小小的事情，劇組這樣的事情有上百件以上，真的太多這種事情，我只需要你們各司其職，而你沒辦法各司其職的時候，製作人就只能解決，那我就會覺得我不想一直解決這麼荒謬的事情，所以我前一陣子真的很不想拍戲…　*資料編碼: T-1080103-FTF-工作上的困境-A13*

綜觀丁逸筠的職涯歷程，第一次離開公共電視是因為高層的異動、主管的主觀，因不想糾結在那所以離開，在後續的陳述中也多次提及工作中老闆對她的信任，在近期職涯上的難關也圍繞著劇組中對於處理人與人之間問題的不奈，再再都顯示了社交的連結深深影響了她對工作的心態，但至今，她仍舊尚未真正選擇離開產業。

六、工作的吸引力

從少時懵懂的電視志向起，丁逸筠在影視產業努力扎根，承擔著做好做滿的責任感與使命感，一體兩面的同時它也正享受著完成與做好的成就感，以及老闆們回饋的善意與信任。

我覺得使命感跟責任感對我來說很重要，我喜歡人家給我一個使命跟責任，Even 中間受到誤解…我也會努力想把它做好…

DOI:10.6814/NCCU201900387

資料編碼: T-1080103-FTF-原則-A5

一路走到製作人這個位置，你問我要不要名、我想過；你問我要不要錢，我也都想，但我不是靠著這名和錢兩個因素一直往前；一路走來，很幸運，老闆都對我很好…我不知道甚麼原因，可能很認真吧，還是比較負責…

資料編碼: T-1080103-FTF-成就感-A9

社交連結影響著丁逸筠的工作心態，也由此發現上級對她工作的成績的肯定，在工作中可以支持她自我肯定及滿足感，這種肯定猶如 Zichermann & Linder（2013）提及的短期追蹤遊戲者行為的機制，那讓她知道自己現階段的狀況如何，「肯定」代表的是一種獎賞，有或者是一種破關的概念。

七、為什麼不離開

丁逸筠工作至今，前半部的職涯經歷在參與綜藝節目、演唱會、紀錄片、兒少節目等製作，她深覺在這些工作領域中，很有機會去跨足其他不同的工作領域，當他踏入戲劇領域後，彷彿被侷限住了，旁人就會覺得你只專精於此，也因此跨領域的機會也就減少。

走進戲劇這個領域要轉出去真的有一點難...其實我有在想這個問題耶...，你看我們以前做綜藝的時候可以做這個做那個...中間也有人找過我做跟戲劇無關的，我也有在考慮，總覺得在戲劇這個領域很少有人會找你轉做綜藝啊甚麼的，比較難，除非是跟你比較熟的人...

資料編碼: T-1080103-FTF-為什麼不離開-A13

因為劇組人事的繁雜，丁逸筠曾經疲乏到想離開戲劇製作的工作，但人情的相助，讓她了留下來，一但付出心力，對於作品就會產生感情，於是又被制約似的工作下去。

綜觀丁逸筠的職涯歷程，從初入社會時想要做電視相關工作的志向，到成為一名多產的戲劇製作人，職涯歷程中挫折多發生於劇組人事管理的工作本身，由於屬於製作公司受僱型製作人，製作皆屬雙掛或三掛製作人的戲劇，工作負責之項目相對其他單掛製作人單純，直接受到大環境遞嬗影響相對較少。

DOI:10.6814/NCCU201900387

第三節 從公關職員到戲劇製作人的職涯攻略－姜明衡

姜明衡 1991 年進入華視，業界經歷二十八年，參與了華視最後一屆大規模招考員工，在老三台獨大時期入行，以本研究分類為電視產業的成長與轉變（1975-1999）階段，入行時做的是電視節目宣傳等工作，屬於影視產業一員，但對於戲劇製作而言屬於外圍工作；1997 年民視開台，擔任戲劇監製工作，才開始碰觸到製作戲劇的核心，直到 2008 進入金騰國際製作公司，第一次擔任戲劇節目製作人，過去到現在，他一直在電視台與金騰製作遊走，期間政治的氛圍及大環境的不景氣沒有直接衝擊到他，但是衝擊到電視台，間接也讓他面臨了組織變革後帶來的驟變。

在報考華視之前，姜明衡沒有志向要進入影視行業，但往後他進入每一個工作都對它抱持著想完成的責任、期許及目標，從他的職涯經歷中，沒有看到他想追求的終極夢想，有的是他面對當下的工作，若發現自己有不足，就努力去補強，所承諾的工作盡力去完成，所接受點滴恩惠傾力回饋，也許不那麼堅持自己的原則，一切會更順遂，但是他選擇以誠待人，順從本心。

表 5 姜明衡職涯重要事件列表

西元	年齡	重要事件
1968	0	出生
1987	19	就讀中央大學企管系
1991	23	進入華視公共服務部任職
1997	29	民視開台,進入民視擔任監製
2002	34	離開監製職務，成為民視簽約編劇
2003	35	回歸華視任職，擔任節目中心副主任
2008	40	離開華視 進入緯來電視電影台擔任資深監製 進入金騰傳播擔任戲劇總監及《戲說台灣》製作人
2011	43	進入中視擔任節目部副總監
2013	45	離開中視 再進金騰擔任副總經理及戲劇製作人
2017	49	進入三立電視台灣台擔任節目部總監

DOI:10.6814/NCCU201900387

姜明衡的職涯故事：

一、入行前工作志願

姜明衡，1968 年生，中央大學企管系畢業，因體格不符故兵役免役，畢業後只希望找到一份有前景的好工作，對於影視產業沒有甚麼太多想法，因為看到華視公開招考員工的廣告，當時為老三台獨佔市場的時期，進入電視台是大家爭破頭搶捧的鐵飯碗，也就是他心中所認定的好工作之一。

我其實也去參加過化妝品公司還是其他一些甚麼公司的 interview 啦，只是時機很湊巧因為我剛好看到它在招考，因為我是這樣，我沒有當兵...所以我中間沒有 interview 太多公司，考華視運氣很好就去公關組做宣傳了。 *資料編碼:J-1080320-FTF-我的志願-A2*

二、入行經歷

歷經上千人的競爭、過五關的華視面試，他並沒有如願的考上，而是名列業務部招考備選第一名，但是優異的表現還是被其他部門陪同面試的長官看上，另外又與他聯繫，於是最終還是在那波徵選中進入了華視公共關係服務部（以下簡稱公關部）工作。

總之就是考業務部沒考上，備選第一名...其實那時候招考就是業務部、新聞部、還有一些工程技術人員，那時公關部多了一個缺額，然後它又沒公開招考，就從這些落榜者去找一個資質稟賦可能是合他需求的，所以那時候李總(李泰臨)就問我有沒有興趣來公關組，那我當然願意，那還有甚麼好說的，就是為了進電視台啊。

資料編碼:J-1080320-FTF-入行的經歷-A1

公關部就在業務部旁邊，業務部每個月會有月刊...然後所有節目推出來業務部就要印海報，那些都是我做的，因為我以前大學的時候，我雖然念企管，但我很喜歡美編這些東西，我跑到廣告公司去實習過，所以那時候去 interview 的時候，他(陳剛信)也知道我有這些小技能，就全部丟給我...反正那時候那些印刷品我做一大堆，那些需求都 For 業務部，那時候他有甚麼需求我就會去把它完成，所以跟他(陳剛信)很熟，只是他不是我的直屬的長官。*資料編碼:J-1080320-FTF-入行的經歷-A4*

DOI:10.6814/NCCU201900387

三、工作的經歷

在工作一段時間後，這份外人搶破頭的好工作並不能滿足他，也無法讓他在電視的產業更加精進與進入核心，他有了驛動的心，就等待自己找到職涯下一步的方向。

我也想通一件事情，因為做宣傳兩三年我就發現它是很外圍的事情，做電視的核心就是內容，尤其是戲劇節目，所以我那時候就想還沒有找到機緣我也不知道要怎麼辦...電視台裡面大家爭來爭去，爭個缺額，爭個考績，我看在眼裡都覺得跟我的個性很不符，然後主要還是加上自己覺得還年輕，自己沒有甚麼包袱可以試試看，所以 85 年有聽到民視要成立的訊息，那它是 86 年開台，那年 86 的 5 月新聞台開播，6 月綜合台開播，所以我在 85 年底 86 年初的時候我就做這個決定，我就離開了華視就進去了民視。 *資料編碼:J-1080320-FTF-抉擇-A2*

1996 年民視將開台，蔡同榮三顧茅廬邀請當時華視的陳剛信主任秘書（以下簡稱陳主秘）一同協力開台，也在那時他跟著陳主秘一起到了民視創業開台，真正進入戲劇的核心工作，擔任節目部監製一職。

民視開台初期篳路藍縷，經多次排播及內容策略的調整，才將路電視台路線及收視穩固，這其間歷經了打破舊有電視台排播模式，要求所有參與製作者挑戰自己的工作極限，延長播出時長、延長播出天數、過於機動的更改戲劇走向、組織空降，種種事件下來，不斷的磨耗姜明衡對工作的熱情、公司的感情以及身體的健康，請辭的結果就是被慰留，最後他與民視簽訂了編劇約，留在民視但不擔任監製職務。

之後，黨政軍退出媒體，華視新任總經理徐璐上台，她聽了時任華視協理李泰臨的推薦，親自跟時任民視總經理的陳剛信（以下簡稱陳總）借將，請陳總同意姜明衡回歸華視，協助華視戲劇節目開展這一塊。

那時候徐璐找我來華視的時候，我也有考慮將來性，我就跟她講說台灣的戲劇已經沒搞頭了，我不曉得徐總你有沒有甚麼想法，他說沒錯啊，我們要往大陸發展，要在大陸設辦事處....那時候我想要去大陸...計畫趕不上變化，華視組織驛動換了總經理，大陸發展的相關規劃都停止，所

DOI:10.6814/NCCU201900387

以我有點咬牙苦撐，看待這一切有點無奈，然後也就儘量做...

資料編碼:J-1080320-FTF-抉擇-A8

4 年之後，當時緯來電視網的總經理胡競英（以下簡稱胡總）找上了姜明衡，同樣的，胡總希望緯來能有更多的自製內容，並規劃要在戲劇節目深耕，希望他能進緯來電視網協助規劃這一塊，才進緯來工作半個月，胡總突然升上副董，在電視台打滾已久的姜明衡當然清楚，胡總被明升暗降了，於是姜明衡再一次離開電視台。

2008 年，姜明衡進入金騰國際傳播有限公司（以下簡稱金騰）擔任戲劇總監，公司當時在台灣的業務是以製作戲說台灣為主，他擔任戲說台灣的製作人約一年半，這期間，也跟著金騰老闆馮興華導演（以下簡稱馮導）去大陸製作國產劇，這是他第一次進入獨立製片公司工作，也是首次成為戲劇製作人；2010 年在大陸的姜明衡接到了時任中視總經理的李泰臨的邀約電話。

他去接中視總經理，他就希望我去...我就跟馮興華說因為李泰臨跟我開口，他是我當初進電視台的第一任長官，也是 Interview 我的主考官之一，他開口我不能拒絕，那馮導演很仗義，他說沒關係你去吧，我們那時候拍了大陸戲在北京做後期，然後我在盯後期，做到一半，因為李總很急，那我就去中視了。 *資料編碼:J-1080320-FTF-轉機-A9*

進入中視後，短短兩年，歷經了外行領導內行的種種，經營的戰略窒礙難行等等，姜明衡還是離開了中視，後離開了中視後姜明衡回到金騰擔任製作人，著手進行與民視的新戲「我的老師叫小賀」一劇製作，作了 444 集順利下檔。在金騰工作了幾年，他開始思索自己在金騰的定位，一切狀態都好，但就是這樣沒有更大突破了，回首過去他更多的經驗是平台，在平台他可以用方式去成就一些事情，但在獨立製片，在在受制於人，受制於萎縮的大環境，實在很難有所伸展，後來，三立台灣台台長暨藝能中心的副總洪任中找他進三立台灣台做總監督導戲劇：

洪哥(洪任中)找我來的，我就說我有一個不情之請，幫我安排跟總經理見一次面，想聽聽看他戲劇的想法，總經理跟我見面就講了一些他改革的想法，那要改革就來改革啊，那我這個人的理想性格就發作，那就來

DOI:10.6814/NCCU201900387

啊，所以我就來了。 *資料編碼:J-1080320-FTF-抉擇-A11*

目前為止，任職於三立台灣台的姜明衡覺得，三立所有的發展跟改變都朝著正向與對的方向在前進，未來會不會一直待在三立又或者再跑進入獨立製作當製作人，誰也說不準，唯一確定的事，目前他會把自己的工作做好，盡所能地讓事情發展朝著他所希望的那樣。

四、職能培養的過程

年輕的姜明衡在當年是華視最年輕的員工，他想多學些技能，但是華視是一個好福利的公司，有點像公家機關比較僵化，不過他沒有呆坐著等新機會的來臨，找到機會他就學，找到事情他就做。

> 因為我是全華視最年輕的新進人員...所以跟他們會有一點代溝啦，然後那種老衙門也會讓我有學不到東西的感覺...招了我進來之後，我們這種年輕人企圖心很強...所以我是甚麼事情都搶著做、包起來做...周末假日啊，自己跑到剪接室去，自己在摸剪接機，自己學啊，就這樣子，然後電腦動畫，電視台剛開始引進的時候，自己跑到動畫室，那時候看那些動畫師都高高在上的感覺，就用小老弟的角色去跟他們學。
>
> *資料編碼:J-1080320-FTF-學習的過程-A2*

甫進入民視的姜明衡並不真的完全了解該如何做一個戲劇監製，民視開台的節目部經理宋炎興給了姜明衡如何做一個監製的方向：

> 這個是宋經理給我的一個啟發，那時候我也會問他，經理，監製到底要幹甚麼？他就很籠統的說一句監製就是產品經理，全部歸你管，我們開台的監製真的甚麼都管，一開始甚麼都不懂，那些製作單位的人一跟你交手就搞清楚你懂或不懂，你不懂他好一點的就陽奉陰違，壞一點的可能當面虧你嘲諷你，這過程中其實監製也沒有想像中那麼風光，那就是一個火坑嘛，節目成或不成就靠自己看能不能做出成效出來。
>
> *資料編碼:J-1080320-FTF-工作上的特質-A6*

從民視開台起，監製真的就是那樣事事都要管，姜明衡得對整個專案負責，他要面對各式各樣的製作人，而且很多都比他資深及老練，所有相處、協調、管理都要智慧，都是從經歷中慢慢累積出來。

DOI:10.6814/NCCU201900387

五、面對組織或環境所產生的不協調

「飛龍在天」[21]的播出創下民視開播以來的收視紀錄，這檔戲的監製就是姜明衡，好的播出成績本應該讓他的事業更加扶搖直上，但他卻在此時做了請辭的決定，因為在一步步奠定民視收視第一的市場地位的過程中，他漸漸地感到不舒服，民視陷入一種自我感覺良好的集體優越感，進而演變成了過於強勢。

> 我認為英雄草莽所在多有，然後製作公司裏頭可能也藏龍臥虎，主要是電視台你如果要進步，不應該有這種心態，所以民視會越來越強勢去 order 製作單位怎麼樣的去照它的意思來執行...領導統御我看到就是太過於極端，然後你很多時候對專業人士的尊重不足，會讓這些本來可以成為夥伴的人卻步，甚至變成敵人。
>
> *資料編碼:J-1080320-FTF-工作上的困境-A6*

戲劇對姜明衡而言不再只是一個做完即可的工作，他對這份工作的內容有他的堅持，但更上層長官所考量的未必只著眼於戲劇的本身，因此在堅持原則的過程中，也會發生與長官觀念上的碰撞，但最後通常還是得妥協。

> 我對戲劇有些堅持嘛...所有壞事做盡，然後你現在告訴我說讓他做兩件好事變成好人，我說這個我做不到，這個有點太牽強了，他說我有政策的要求跟考量啊...這過程中他甚至會非常嚴厲的斥責我，我也會非常堅硬的頂回去，所以那時候我跟老闆在溝通跟交流上面會有這些問題..
>
> *資料編碼:J-1080320-FTF-原則-A7*

對於公司內的規定及文化，姜明衡心中自有評量是否合理及對錯的標準，有些不認同即使沒有提出，都會積累在他心中，磨耗的是他對公司的熱情，不是戲劇工作的本身。

> 那時候我真的非常不喜歡，就是不能因為客觀做得到，無止盡去做這種有點壓榨的要求...那個時間我拿來過劇本，拿來討論其他的事情更有效率，再來每個人都有家庭啊，我們不可能把命賣給你吧，所以我覺得要

[21] 「飛龍在天」為 2000 年民間全民電視公司八點檔連續劇，此劇為邊拍邊播的連續劇，創下播出 212 集、收視率領先 211 集的傲人成績，「飛龍」上檔的十個月中，其他三家無線電視台共十五齣的八點檔連續劇收視率全部無法超越。資料取自民國 90 年 7 月 18 日自由時報簡報電子檔 http://old.ltn.com.tw/2001/new/jul/18/today-show5.htm

DOI:10.6814/NCCU201900387

有合理的職場的標準，但民視這種打爛仗...晚上節目部燈火通明還覺得這戰力很好，我聽在耳裡不是這樣想，我是覺得啊～那你是不是要更善待他們，你民視營收可能 5 成 6 成 7 成是這些不到 100 人做來的。

資料編碼:J-1080320-FTF-原則-A7

比專制與高壓更令人感到不愉悅的環境就是在對牛彈琴、欲振乏力的工作環境，中視就是讓姜明衡感到這樣氛圍的地方，集團老闆不懂節目製播策略、不懂內情的外圍指手畫腳、集團其他頻道犧牲中視利益。

就是這樣，身邊一堆外行人啊，我就講言不及義唱高調，真的下來操作看看...反正在中視我是仁至義盡了，後來我跟李總就是被他們用極盡糟蹋的方式趕下台，那也沒甚麼，反正我早就不想幹了，我每半年要去跟李總靠腰一次，我實在是幹得太賭爛了，所以後來我跟李總都離開中視了嘛... *資料編碼:J-1080320-FTF-工作上的困境-A11*

兜轉了一圈，姜明衡體悟了在台灣，身為獨立製片製作人，無論經驗再豐富、能力再好，在萎縮的製作環境下，始終都得對播放平台低頭，受制於人：

我過往經驗比較 For 平台，在平台我也許可以用我的思路去成就一些事情，但在獨立製片，你受制於人，你受制於陷在一個極度萎縮的環境，乃至於電視台各種高壓無理的需求，你說因為我是民視老臣好了，我去跟民視談，他們可能還會賣一點面子，換一台談，這些可能都派不上用場啦，就算真的實力也是正道，但是人家不聽你就沒辦法...

資料編碼:J-1080320-FTF-工作上的困境-A12

綜觀上述陳述，姜明衡在各個電視台工作時其所磨難他工作心態的部分皆源於組織本身，如電視台對製作單位的強勢作風，因工作職掌，常常必須由他去執行他內心不認同但公司命令落實的工作，加上公司文化上漸漸形成一種對員工無限上綱極力要求的氛圍，導致員工超時超量工作，在個人對戲劇的原則堅持部份，也常處於與長官的觀念不一而糾結，但種種的不協調，在進入獨立製作擔任製作人後，從產業中的宰制者（電視台）轉換成受宰制者（製作公司）反而感受到更大的壓抑與箝制，為了尋找更大的空間，近期還是選擇回到電視台工作。

六、工作吸引力

DOI:10.6814/NCCU201900387

對姜明衡而言他享受在與同伴作戰打拼的感覺，從他開始從華視轉職民視開始，到接下來上述工作歷程中重回華視、進中視、進三立的職涯軌跡中可見一斑：

工作這事情我比較在乎大家兄弟一起打拼的那種感覺…

資料編碼:J-1080320-FTF-工作的吸引力-A7

…我跟他講，講經理聽說你要去民視啦，我說我沒有甚麼了不起的能力，但是我很樂意跟你一起去打拼。*資料編碼:J-1080320-FTF-勇氣-A4*

對姜明衡來說他很在乎兄弟一起打拼的感覺，代表了遊戲決定論中的社交導向的聯繫對他來說也是工作的吸引力之一，在他的職涯歷程中，不時看到去民視打拼、去華視協助、去中視作戰、去三立改革…等字眼，都象徵了一種破關、成就的概念。

七、為什麼不離開

姜明衡職涯路程不曾離開過影視戲劇產業，做到後來，不是沒想過離開，而是自覺已經離不開了。

我想過啊，但是不會做別行啊，會有點灰心啊。

資料編碼:J-1080320-FTF-工作上的困境-A8

姜明衡出身於老三台時期，又於民視創台前加入民視，在電視台的組織層級來說，也算是一步一腳印，從基層做起，但他身處於產業變遷最劇烈的時期，環境的變遷讓大電視台內部組織變動頻繁，也讓他轉職數次，從平台端到獨立製作公司，因在電視台打下的基礎，一進入劇組就擔任管理層級－製作人，但兩端工作的困難他都體驗過，只能一直在所做的工作中找尋縫隙，儘量用自己想用方式來完成所琛處的組織所託付的工作目標。

DOI:10.6814/NCCU201900387

第五章　影視戲劇製作人的職涯攻略：自營型製作人

本章主要介紹影視戲劇製作人中屬自設公司營業之「自營型製作人」,「自營型製作人」的共同特徵為公司所有營利等同於自身財富的增加，並且為組織內的控制者，在布狄厄的遊戲比喻中，是遊戲爭奪點及獲利的實質獲得者，故他們承擔著公司的成敗,無論在工作本身或公司的運營都承受了最大的壓力,相較於「受僱型製作人」，他們得以運用其在業內經象徵資本轉換成的經濟資本，再次投入產業，重新用經濟資本換取其他各種資本，循環操作，藉此拓展其更大的事業領域，但若選擇離開產業，放棄其所累積之各種競爭資本，所付出之成本相較「受僱型製作人」則高出許多。

本章介紹二位製作人，共分二小節，分別介紹兩位自營型製作之職涯故事。第一節受訪對象為陳永來，標題為「從攝影助理到戲劇製作人的職涯攻略－陳永來」，標題概念取自陳永來以攝影助理之職入行，在一路努力追訊目標的過程中終於成為了戲劇製作人；研究者與陳永來因一位資深導演的介紹而相識，當時陳永來一心想做長劇及電影製作人，因此自費買下了一些他喜歡的劇本，不斷地在等待及爭取機會，希望有平台、有合作投資方共同製片分散製作風險。那次認識後，隔了半年再見陳永來他已開始擔任三立華劇的製作人，成為一位製作人後，面臨了自己沒有預料到的難題及困境，適逢研究者也正在為要不要與平台簽署一份對內容質疑的製作合約而煩惱，陳永來耐心提點及建議，成為了研究者下決定前重要的參考依據。跟陳永來沒有過工作上太多交集，只是遇到問題或需要協助會尋求他的建議或意願，對研究者而言，陳永來是一位樂於助人、不吝於提攜後進的前輩。

本章第二節研究對象為王信貴，以「從短劇臨演到戲劇製作人的職涯攻略－王信貴」為標題,因王信貴在學生時期以臨演身份在綜藝節目《好彩頭》中登場；研究者與王信貴緣起於研究者任職於壹電視期間監製的《幸福蒲公英》一劇，王信貴與第四章第二節丁逸筠同掛該劇製作人，過程中王信貴為資深製作人，也是可米可貴製作公司的總經理，人很和善但也忙碌，因此與研究者並無太多交集，之後，研究者離開壹電視初期，曾受丁逸筠之邀，幫可米可貴公司寫過其他戲劇的劇本，也因為後續的編劇工作，才與王信貴有更進一步的認識。

DOI:10.6814/NCCU201900387

第一節 從劇組攝影到戲劇製作人的職涯工略－陳永來

陳永來於 1991 年進入影視產業，業界經歷將近三十年，入行為老三台獨大時期，以本研究分類為電視產業的成長與轉變（1975-1999）階段，當時因法令的限制，台灣電視劇以古裝劇為大宗，國語鄉土劇次之，台語鄉土劇最少，陳永來見證了當時的產業生態及產製模式，到了 1993 年有線電視法解禁，打破了三台獨大之局，各家電視台在 1993 年到 2000 年間如雨後春筍般成立，產業欣欣向榮，跨越到了數位匯流時代，影視產業的發展不再是單一國內市場向外輻射發展的景況，這是個平行匯流的時代，台灣社會、經濟與政治都在跟國際的大環境互動，偶像劇興盛到衰敗，影視戲劇製作公司從版權在手做到了只為溫飽而打工，對陳永來而言，台灣未來的影視前景不是光明的，但是他還是要繼續在產業中努力，完成他為自己設定的目標「做出自己的作品，提攜後進」。

表 6 陳永來職涯重要事件列表

西元	年齡	重要事件
1966	0	出生
1982-1984	16-18	就讀雲林西螺高工
1985-1986	19-20	當兵
1990	25	進入義芳傳播擔任攝影助理
1991-1995	25	擔任義芳傳播攝影助理 擔任卓司多媒體攝影師 擔任京華文化事業攝影師
1995	29	決定成立公司
1996	30	成立大宇傳播
2018	52	擔任三立偶像劇《你有念大學嗎》製作人 擔任華視金選劇場《夏之橘》製作人

陳永來的職涯故事：

一、入行前工作志願

陳永來，雲林人，性喜文藝類事物，高中念的是機械工程類科，家中務農，經濟不算寬裕，畢業後就得自己賺錢維生，當兵退役後短暫從事了幾個月的倉管工作，但覺得那不是自己的志向與興趣所在，勢必無法久做，因為從小就喜歡攝影

DOI:10.6814/NCCU201900387

我就是想拍照啊，那時候就是有買傻瓜相機啊，然後後來有買一個單眼相機，就是便宜的單眼相機，然後看到甚麼景啊，就會很想把它拍下來，就有這樣的興趣拉...那後來就去學，我也是上課嘛，學攝影這塊...那時候才開始接觸到 ENG 所謂 VIDEO 這一塊，然後半年結訓以後當然就是想要走這一行...我只想說反正跟攝影有關的都可以。

資料編碼:C-1080304-FTF-我的志願-A 1

二、入行經歷

在 1990 年代初期，有線電視還未開放，老三台獨佔市場，能在業界生存的攝影硬體公司不多，擁有動態攝影技能的人也沒多少，陳永來很順利的就找到工作。

那時候就自己找嘛，找看有沒有甚麼適合的公司，所以我第一家公司就是台灣很早期的，台灣所謂的硬體器材公司義芳傳播，那時候早期三台的時代大概這種公司只有幾家。

資料編碼:C-1080304-入行經歷-A 2

三、工作的經歷

雖然順利入行工作,但影視製作的工作艱辛，陳永來一度產生想離開的念頭，但堅韌的個性又不允許自己遇到挫折就退縮，因此仍舊撐了下來，工作一年就從攝影助理升到了攝影師，後來隨著經歷的累積與公司的更換，之後又進入了威京集團旗下的「京華文化事業有限公司」，公司主力製作的不是戲劇，而是兩岸紀錄片「八千里路雲和月」[22]，對於陳永來來說紀錄片可以讓他看到許多人文的事物，直道 1995 年「八千里路雲和月」就停止製作了，也沒新節目開案，公司以提供員工在沒有案子的時期以半薪渡過為因應策略，但那時的他已經在上海結婚，妻子是上海人，他必須常常往返上海台灣，靠著公司的半薪，他養不起妻小及父母，並且需陸、台往返需要一段時間的休假，這也成為了他求新職的限制，碰巧有同事有意願邀他一起出來開公司，在別無選擇的狀況下，1996 年就成立了「大宇傳播有限公司」。

[22] 「八千里路雲和月」，是由威京關係企業成員公司「京華文化事業股份有限公司」製作，是由凌峰製作及主持的電視節目，是台灣第一個介紹中國大陸風土民情的電視節目。從 1989 年 6 月 2 日起在台灣電視公司（台視）播出，一共播出了六年。 資料取自維基百科 https://zh.wikipedia.org/wiki/八千里路雲和月_（電視節目）

DOI:10.6814/NCCU201900387

不得不，被硬逼的，因為我評估下來覺得我只有開公司才有可能撐起一個家啦...可能我自己的目標定比較高，然後我膽子比較大，我願意去嘗試…*資料編碼:C-1080304-抉擇-A3*

我們同行師兄弟這些，沒有人出來開公司，我就是說我拿一咖皮箱來台北我就是要開公司啊，假如我還去上班我沒有未來啊，我怎麼養小孩，我開完公司 2 年我就生小孩了。*資料編碼:C-1080304-抉擇-A4*

大宇傳播營運穩定後，陳永來專心經營公司，在有了穩定無虞的收入後，反到失去了一些生活的意義，於是陳永來有了其他的想法，他認為這個行業，頂多就做一個製作人，再了不起就是做個出品人，除了作品外，還應該有提攜後進的義務，最後他決定組團隊…

轉製作是一個理想或夢想，或是說對自己的一個提升，你如果是一個助理你會想升師嘛，師會想升導嘛，導想或者編劇嘛，最後就跨到製作，那因為我不會很想要長時間處在一個工作狀態，比如說導演，我就沒有說很有興趣，就是我可能一早跟這通告出來，然後我只睡 2~3 個小時，然後看劇本還要去想鏡頭，我可能 3 天我就覺得受不了了，所以我並沒有很想走導演這一塊，那包括攝影的這一部分我也沒有很想走...工作型態，因為我知道這個對家裡來講沒辦法照顧到抉擇。
資料編碼:C-1080304-抉擇-A3

幾經努力之後，陳永來於 2018 年底，第一次製作偶像劇集《你念大學嗎？》，如願擔任影視戲劇製作人，後續他繼續規劃接拍三立其他偶像劇及國片電影的投資及製作。

四、職能培養的過程

陳永來入行前在「中華救助總會」花了半年學習視聽媒體製作，這期間放下了原有的工作，全心專注學習，他必須縮衣節食，在那段期間生活非常拮据辛苦。

我連工作都丟掉了，我們那時候新手才 1 萬多塊，我才做幾個月，我事實上還要付房租還要給家裡，我其實是沒有多的錢，我每天算能吃多少麵包，然後只能吃一碗陽春麵，那好一點再切一點東西沒有甚麼肉耶...包括我的同學也沒有幾個上來北部闖阿，闖一闖也多回去啦，沒有人像

DOI:10.6814/NCCU201900387

我這麼堅持，我以前睡地板也睡阿，那剪接剪到三更半夜，我就是要學東西嘛，先把自己學好嘛，因為你沒有好的學歷，你就只能在技術上比別人好，你才有生存下去的條件 。*資料編碼:C-1080304-學習的過程-A5*

追求產量定額[23]最大化的影視製作工作中模式中，若沒有相對應的完善配套，很難產出好的作品，但這卻是台灣戲劇製作的常態，陳永來並不喜歡這樣產製的環境，但即便不喜歡為了學習與累積經驗，仍舊得去接受它。

那事實上我是學得很認真啦，而且我本來就是比較偏向藝術跟文學的人，但我覺得當時的那些東西比較稱不上是藝術，它是一種在慌亂中生出來的東西，就跟我們現在對製作的要求一樣，我不喜歡你今天丟一個本出來，然後叫我明天把他趕出來，那當然我想要嘗試新的，我必須要累積一些經驗，我才能更準確的抓出未來要發展的脈絡，包括我們的目標當然都是放在大陸嘛，大陸可能有這樣的條件，讓你可以去好好做。*資料編碼:C-1080304-學習的過程-A5*

五、面對組織或環境所產生的不協調

工作人員能夠參與的戲劇製作類型與其所任職製作的屬性有很大的關係，陳永來入行的第一份工作義芳傳播公司，拍的都是老三台鄉土戲或神怪劇之類的戲劇，工作環境的艱辛讓甫入行的他，才真正發現實際工作狀況與他原先的認知不同。

我們拍的都古裝的嘛，所以都在荒郊野外，我第一天上班的時候滿腔熱血，第一天坐車椅子還倒轉過來，第一天上班就暈車，然後到山上也沒買水，也沒有樹可以遮陰，又大太陽，然後中午大家都蹲著吃，又曬太陽又渴，又弄到天黑才回來，那時候我就覺得說怎麼跟我想像的差這麼多，但是也有人跟我說一開始會比較累啦，但是你撐過三個月就會好一點，其實後來真的就有點想要離開了。

資料編碼:C-1080304-工作上的困境-A5

劇組習慣以師徒制或資歷制來或是職為來定一個人在劇組的位置，過去更

[23] 「產量定額」也可稱"工作定額"，是勞動定額的一種，是在單位時間內（如小時、工作日或班次）規定的應生產產品的數量或應完成的工作量。資料取自智庫百科 https://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E4%BA%A7%E9%87%8F%E5%AE%9A%E9%A2%9D

DOI:10.6814/NCCU201900387

甚，早期劇組人員的工作職能大部分奠基於師徒相傳，向陳永來這樣經過正統理論實務上課學習的人並不多，對於他這樣的同事更令與他差不多時期進入的同事對他壓抑、與他競爭。

因為其實那時候我已經學了半年了，而且我很認真，我學得很痛苦，就算我技術上沒有你們熟練，但是我理論比你們強，那時候助理其實是完全不懂的，他們來就是一張白紙，然後有幾個其實只是早我 1 個月 2 個月 3 個月這種，他就覺得說我是你的前輩...除非你真的是教我東西，比如說我再做一個正確的東西，然後你不懂你還質疑我，好像覺得我太突出，那我就覺得很奇怪。*資料編碼:C-1080304-工作上的困境-A5*

陳永來原先對產制環境非常不喜歡，但為了學習積累，堅持下來，除此之外，公司為了利潤而犧牲員工也是他很難接受的部分，甚至一度產生想離開的念頭，但又不允許自己遇到挫折就退縮。

那時候 1991 年我拍電視台的台語劇，我想這一行怎麼會這樣子，我們連續五天的通告，有幾天是翻班，就 6~7 點的通告，然後拍到天亮，然後回去睡幾個小時，然後發 1 點的通告，然後再拍到天亮，然後一樣在發下午的通告再拍到天亮，然後有一天就比較好，就發晚上的通告，反正就是連續 4 天還是五天是通宵的，那拍到後來只剩下導演跟攝影師沒有睡著，那時候我還是當助理嘛，抱著腳架我就睡著了，我醒來我就看到地上睡一個，那邊又睡一個，全部躺平。
資料編碼:C-1080304-工作上的困境-A5

即使成立大宇傳播，陳永來的第一步就是尋找屬於自己的劇本，他花錢找人寫劇本或者買下合意的劇本，這期間他投標了幾次文化部的戲劇補助案，幾次之後他發現這件事沒有他想得容易。

我之前就送過好幾次文化部的案子，那劇本都是花幾十萬的，那後來覺得沒有那麼容易，因為那需要一些關係，人家會覺得你不是做編劇出來，你也不是做執行統籌上來，你是做技術的，你可能沒辦法來做製作這一塊，人家會有一個分別嘛，那事實上早期也是這樣子阿，所以我沉潛了一段時間...*資料編碼:C-1080304-工作上的困境-A6*

DOI:10.6814/NCCU201900387

一直以來，陳永來接觸的戲劇都是屬於電視台的商業戲劇，經過幾次文化部的投案，他感受到官方補助偏好補助的專案與業界實際去操作的專案其實不同，在這塊他認為突破是有難度的，有些挫折，不過就是儘量去試，去縮短藝術與商業間的差距。

台灣要拿到金鐘獎就是要這樣拍，模式就是這樣，像我們這種要拿金鐘獎很難啦，所以他就把它區隔了，這也是台灣的整個電視包括電影怎麼會持續沒落的很大的原因，就是我們的認知、評審的認知、一代傳一代，一代隔一代，他的認知如果完全是這樣的取向的時候，你走到後來就是完全走進了死胡同，就是你的片子是叫好不叫座，那這算好聽的，其實你的片子是不叫好也不叫座，但是有一點點的去標新立異，故意要去做一些反向思考，只有這樣的類型的東西才能得獎，才能拿到標案，這是我很明確的認知，因為我會去觀察電視播出的東西，包括他是得獎的，包括他是拿到文化部補助的東西，你也知道文化部得獎的幾個大戶就是幾個知名常客嘛，那所以我覺得你現在只能想辦法克服藝術跟商業之間，想要把他去兜攏。*資料編碼:C-1080304-工作上的困境-A8*

從入行至今，看到其他戲劇製作公司的操作與環境的更迭，他認為製作戲劇還是要版權在手才是真正成敗的關鍵，唯有版權在手才有空間才會想讓人去搏一搏，大陸現今就是這樣操作，但是目前台灣的製作環境卻是得受制於電視台，因為製作單位資金不足，而且要拍就要有播出的通路，所以製作單位得照電視台的意見去製作戲劇，漸漸成為為電視台打工的單位。

早期的老三台是我自己花錢拍好，然後我賣給你電視台...廣告跟電視台去分，所以那個就是大好大壞，要不就是賺大錢，要不就是賠了一屁股...這個其實就是目前大陸這個模式嘛，那台灣現在其實是在走回頭路，走退步的路，以前是叫製播分離，製作、播出分開，我拍好了賣給你，你也信任我的作品，所以我投資的這個東西我很快就可以回收，但是版權還是我的，賣大陸賣香港賣東南亞，很多戲劇早期都外銷，包括韓國啊、日本都有，那你在這塊就很有挑戰性，我只要資金夠，就算我這一檔賠了我還可以生存的話為什麼不自己去搏一搏，這跟現在的型態完全不一樣，所以那個情況就是說你製作輸贏自己，劇本也我自己，你們都不用

DOI:10.6814/NCCU201900387

干涉，這樣我才可以視為一個真正的作品，那叫作品...玩到現在後來變成我們不但是打工，而且所有的主控權全部在電視台手上，他掌握你的生殺大權，所以這 30 年是這樣子一直在退步，退到谷底了沒有辦法再退，再退就是我不負責盈虧，你需要人才就找我，我就是領製作人的費用，電視台就自己組 TEAM，製作人就單槍匹馬來做整個規劃，或者就是製作人組 TEAM 電視台來審核...

資料編碼:C-1080304-工作上的困境-A2

陳允來職涯歷程中所遭遇的不協調感，在早期是資方雇傭的工作者時，深深感受著資方對勞方的壓榨，也就是透過壓榨來產生剩餘勞動力，而藉此獲利，當他創業成為了攝影器材公司老闆，之後想擴大營業領域，發現他成為一名製作人但在產業中的象徵資本不足，積極在業界已其原有的文化資本及經濟資本試圖轉換成象徵資本，當他終於當上製作人之後，感受到大環境的萎縮導致平台的箝制，即使職涯一路荊棘，但在這個職涯階段，他再次決定放慢腳步，尋找其他出路。

六、工作的吸引力

台灣影視產業現今環境萎縮，但歷經老三台時期，製作公司大賺暴利的時代，過去電視台以「外製外包」或「外製內包」的方式運作戲劇，如同瓊瑤、周遊・・・等製作的戲，版權在自己手中，雖然可能會賠錢，但也有賺大錢的機會，而現今大陸也是這樣操作，陳永來相信，如果有機會做到版權在手、作品製作的控制權在手，還是可以作出好成績得到好回收，這樣的工作吸引力，讓陳永來還是朝著自己的目標而努力。

大陸完全是跟我們走相反的，大陸是百分之百的你自己自負，甚至我還要跟你玩收視率，就是你賣我片子可以，但假如你片子的收視率不到哪裡，我是有權利降低我給你的播放的權利金的，那這樣的話就更需要真材實力的，是沒有甚麼空間的，當然你收視率高你賺的相對也高，那版權也是你自己的，你可以賣很多年，你說甄環傳在台灣播了最少大概有 7 次吧最少，他重播的收視率都還有 1 點多...

資料編碼:C-1080304-工作上的困境-A2

布狄厄（2002）曾指出參與者陷入遊戲當中，因為遊戲及其爭奪點的真實性及其可能的獲利，吸引陳永來即是大環境不佳，仍舊努力朝目標前進的最大誘因，就像布狄厄所指的「爭奪點的真實性跟可能的獲利」。

DOI:10.6814/NCCU201900387

七、為什麼不離開

早年，即使產製工作環境不佳，因為已經注入了入行的時間及經濟成本，再加上這是自己的興趣所在以及個性上的堅韌，陳永來即使有離開的念頭閃過，都會壓抑讓自己堅持下去。

就你就有一個比較堅韌的想法，以只能這樣做，你不這樣做你就回家...滿堅持某一些東西的，那否則我就回家種田就好了，因為我很多親朋好友也都在南部阿，包括我的同學也沒有幾個上來北部闖阿，闖一闖也多回去啦，沒有人像我這麼堅持，我以前睡地板也睡阿，那剪接剪到三更半夜，我就是要學東西嘛，先把自己學好嘛，因為你沒有好的學歷，你就只能在技術上比別人好，你才有生存下去的條件，否則你就去打工阿開計程車...不離開重點就是興趣啦，自我挑戰啦，你只有找到一個目標去自我挑戰，你才有繼續走下去的動力。

資料編碼:C-1080304-原則-A5

當在影視業界站穩腳跟後，陳永來認為不論後續在行業裡會是甚麼角色，至少在硬體這塊可以讓他生存養家，離開這個行業的念頭不曾再出現過。

第一個這是我謀生的技能，我不管有沒有轉製作，我有沒有轉片商或投資商甚麼的，不管，起碼在硬體技術這一塊我已經扎根了，那這一塊我覺得可以讓我溫飽 。 *資料編碼:C-1080304-為什麼不離開-A2*

陳永來入行即從事劇組技術性工作，工作初期，對於戲劇製作環境的苛刻產生不認同感，某些製作單位以壓榨工作者的手段獲取更多的勞動價值，十分不認同，2018 年開始，他成為戲劇製作人，統籌及負責全齣戲劇，電視台收益不如以往，將更多的風險讓製作公司分擔，在避免虧損與提供劇組同仁好的產製環境，在現今成了一道對製作人而言很兩難的習題。

DOI:10.6814/NCCU201900387

第二節 從短劇臨演到戲劇製作人的職涯攻略－王信貴

在對影視產業懵懂的少年時期，王信貴就想進入影視行業，1980 年代下旬，在綜藝節目中擔任短劇臨演，之後他的生命就一直在這個行業裡成長，雖然不斷嘗試跨足新創的工作領域，但總是不脫離影視產業，總體來說，他入行年資 30 年，本研究定錨始於電視產業的成長與轉變（1975-1999），也跨越了數位匯流的時代（2000-2019），他開始製作戲劇始於 2003 年的「薔薇之戀」，往後所製作的戲劇類型大部分為翻拍日、韓ＩＰ的電視劇，近年偶像劇沒落，職場劇開始蓬勃，他便開始專注於此。

在王信貴的職涯過程中也有遇到難關，他一一面對解決，彷彿所有的事件都是很自然地發生、被解決，過去的事對他而言都是一種體驗，他在工作中成長，也在工作中玩樂，直到訪談的尾聲才提及 2015 年有過離開行業的念頭，因為在那兩年，他與團隊不斷的努力，卻是周而復始的徒勞無功，整個環境的轉變讓他開始懷疑自己的專業，對於所做的事、所面對的不確定都感到厭煩，但他仍沒有離開，繼續的工作，挺過種種困境，現在的他，恢復鬥志，始終認為台灣的影視產業是他要繼續努力耕耘的一畝良田。

表 7 王信貴職涯重要事件列表

西元	年齡	重要事件
1968	0	出生
1984-1989	16-21	就讀華岡藝校 在校內參與華視綜藝節目《好彩頭》短劇演出
1990-1991	22-23	金門服役
1991	23	進入福隆參製作《連環泡》與製作《周末連環泡》
1992-1993	24	參與製作《周末攝影棚》
1994	25	離開福隆製作 創業開工作室
1995	26	工作室與民生報合作《金曲龍虎榜》網路票選、製作電視購物節目、發展網路相關事業…等
1998	30	結束工作室 進入《超級星期天》擔任總策畫並編導超級任務巡人單元
2001	33	離開《超級星期天》 2001赴北京加入青海同仁縣拍攝製作七世活佛紀錄片
2002	34	進入可米製作 製作F4綜藝節目《流星夢幻樂園》
2003	35	首次擔任戲劇製作人，製作《薔薇之戀》
2015	47	離開可米可貴製作公司
2016	48	成立王牌娛樂公司 製作公司首部戲劇2016年版的《惡作劇之吻》

DOI:10.6814/NCCU201900387

王信貴的職涯故事：

一、入行前工作志願

王信貴，1968 年出生，個性外向點子多，青少年時期想進入演藝圈，但其實不瞭解演藝圈的工作及生活究竟是甚麼，因為想做所以參加獨立招生考進了華岡藝校，進去念了才知道當時的華岡藝校跟演藝圈其實沒有太直接的關係。

我們念華藝本來就是想說看有沒有機會進這個圈子，不管幕前幕後這樣...當然不懂，因為我們學得跟真正這個圈子一點關係都沒有，我們國劇科的，是後來改制變成戲劇科啦，後面才會有林志穎、阿雅、大 S、小 S、蘇慧倫啊一些藝人的誕生啦...

資料編碼:W-1080319-TEL-我的志願-A1

二、入行經歷

念高中時，因緣際會下認識了柴智屏（以下簡稱柴姊），開始了他短暫的演藝及持續的節目製作生涯，而華岡藝校一唸就唸了五年，好彩頭節目的演出及幕後參與一直到了要去金門當兵才停止。

...碰到柴智屏，那柴姊那時候做了一個《好彩頭》，他們需要一些這個短劇的演員，然後我就找了一票我們華岡的同學或學弟，一起去參加他們那個猜題的短劇的演出...*資料編碼:W-1080319-TEL 入行的經歷-A1*

三、工作的經歷

金門服役結束的前一個月，柴姊帶演藝人員至金門勞軍，很有緣的又跟王信貴相遇，當下柴姊就邀他役畢後進入福隆製作公司工作，當時參與製作了《連環泡》與《周末連環泡》（1991）以及《末攝影棚》（1992）三個綜藝節目，從基層製作助理做到執行製作，後來與朋友合議創業。

因為那時候有藝人找我看說要不要做經紀然後我們自己接案子嘛，然後反正我要暫時離開也沒關係啊，反正隨時那個圈子其實有資歷經歷的人，像我們這不多，那我們就算是比較負責任的工作人員吧....我從基層，我從製作助理到執行製作，然後暫時做了藝人經紀，然後自己拍，有一段時間很流行第四台拍那種，以前第四台會賣東西我們自己接案子

DOI:10.6814/NCCU201900387

嘛…　　*資料編碼:W-1080319-TEL 抉擇-A2*

成立工作室後，除了替電視台拍攝電視購物節目帶外，也接製作公司的節目策畫工作、工地秀、選舉秀…等，工作室整體的營利還不錯，之後越玩越起勁，在那個網際網路正萌芽的年代，王信貴覺得網路是很厲害的新媒體，強大到應該可以把節目放上去，不用照電視台的節目表排播，想看就看，於是他的工作室耗資自架 Real Time 的 Server，自己像導播一樣來做藝人的 LIVE 直播，這其實就是類似現在 OTT 的運作，但是當時頻寬不夠，要做影音串流，播出的內容斷斷續續，是創新但是成效並不好，他還與民生報合作，替當時收視率最好的綜藝節目《金曲龍虎榜》[24]做歌曲排行榜的網路票選活動，可以說是台灣開始第一個做網路票選的綜藝節目，另外，也幫五大唱片公司免費製作 Homepage，試著藉此販賣官網廣告，再來他還想到了跟好樂迪 KTV 談網路點歌的點子，上述的種種創新，以現在來看，都在以不同的形式及技術被實現出來了，同時也可以看出王信貴從年輕時就具備了天馬行空的創意力及實踐力，但是當時想法太新、技術不純熟，再加上沒有大筆資金可燒，在彈盡糧絕的狀況下，工作室最後還是結束了。

工作室結束後，又是柴姊把王信貴帶進了《超級星期天》擔任節目總策畫，當時他負責執行的主單元就是最受觀眾歡迎的超級任務尋人單元，之後柴姊離開節目轉去製作戲劇《流星花園》，《流星花園》一炮而紅，也帶起了台灣偶像劇的風潮，而《超級星期天》因為太過長壽，團隊氛圍已經略顯疲態，做了三年多的《超級星期天》，王信貴離開了團隊。

> 我的貴人算柴姊啦…很奇怪，很好玩，又是柴姊，他做完流星一嘛，他說，怎麼樣，問你你說你要去那個大陸很快回來，你要不要來，問我要不要做流星二，大概是 2000 年還 2001 年的時候，然後我就去可米了…
> *資料編碼:W-1080319-TEL 抉擇-A3*

到了可米瑞智後，由於電視台與可米有些製播策略上的調整，王信貴並沒有

[24] 《金曲龍虎榜》是華視每週六結合流行音樂與綜藝節目的娛樂節目， 1989 年 9 月 30 日開播，1998 年 2 月 28 日停播，播出時間為每週六 17 點 30 分至 19 點整。每週由報榜主持人公布每週中文歌曲的前 20 名排行榜，每年舉行十大票選偶像藝人與銷售量的頒獎典禮。早期台灣唱片市場蓬勃，因此不論是國內外歌手或演員凡有發表新專輯或作品，必定到《金曲龍虎榜》做節目宣傳。資料取自 https://zh.wikipedia.org/wiki/金曲龍虎榜

DOI:10.6814/NCCU201900387

去「流星花園 2」，而是先做 F4[25]的綜藝節目，之後，柴姊與其合夥人馮家瑞(以下簡稱胖哥)因故分家，胖哥另成立了可米製作，他就跟著胖哥到可米製作做戲。在可米製作做的第一檔戲也是擔任製作人的第一檔戲「薔薇之戀」就獲得 2004 年度電視金鐘獎「年度最受歡迎戲劇節目獎」及入圍「金鐘獎戲劇節目獎」，後續超過十年的時間，王信貴都專注於可米的戲劇製作，製作的戲劇幾乎都是以偶像劇為主，那十年也正是台灣偶像劇最蓬勃的時期，除了日韓漫畫 IP 的翻拍外，《終極系列》[26]也是台灣自製戲劇中很成功的原創 IP，另外，跟壹電視合作的時代劇《幸福蒲公英》，與香港團隊合作，無論是田野考察及戲劇結構的鋪陳都讓他感到獲益良多，總而言之，那約莫十年的時間，憑藉個性上特有的優勢與特長，讓他的工作績效一直不錯，也從工作的過程中學到得到更多的歷練。

> 因為這個行業需要非常圓融，他要面面俱到，我就是一個製片，我把心態歸零，我情願就是一個獨立製片，我沒有任何奧援下我要完成這件事情的時候，我要怎麼樣才能成功地把這些人聚集在一起，不管你演員啦編劇啦導演啦工作人員啦，所以這是需要些耐心跟時間，還有就是說在磨你的個性，有時候他們說我就是個性太好，但這也不是，當然講起來好像是缺點，但有時候就是這樣子我們才能成功的邀請到誰誰誰，因為本來事情就有進有退，你對於我今天邀這個藝人來，他可能有一些條件，我也學習著怎麼去跟別人談判，讓大家彼此達成共識...那再來是我算是一個比較細心的人，所以很多東西我可以看得比較清楚，那我可能劇組我會盯得比較細，有些戲剪的東西比較不會發生一些錯誤，那因為我想我們是從基層上來，甚麼事情沒碰過，甚麼沒談過，大概也知道你們想搞甚麼東西，劇組的工作人員想幹嘛，大概也都能夠掌握。
>
> *資料編碼:W-1080319-TEL 製作人特質-A10*

在可米工作十多年後，台灣影視環境的蕭條，連帶偶像劇市場萎縮，加上王信貴家中辦理移民之故，他到加拿大安頓家庭順便暫做休息，到了加拿大不久，

[25] F4 是一個台灣的男子組合，成員為言承旭、吳建豪、朱孝天、周渝民。因出演 2001 年台灣電視劇《流星花園》而出名走紅，但後面該男子團體已經解散，人氣度慢慢淡化。

[26] 《終極系列》是由可米國際影視事業股份有限公司和八大電視台聯合出品的偶像劇系列，最開始由《終極一班》、《終極一家》、《終極三國》一二三部組成、後擴充《終極一班 2》、《終極一班 3》、《終極X宿舍》、《終極惡女》、《終極一班 4》。資料取自華人百科 https://www.itsfun.com.tw/%E7%B5%82%E6%A5%B5%E7%B3%BB%E5%88%97/wiki-5731121-6705411

DOI:10.6814/NCCU201900387

過去的合作對象邀約王信貴回台做戲，這次不是只是拿錢打工的概念，是成為資方的與其他公司合作拍戲的概念，於是，他就回台成立王牌娛樂公司，開始著手籌拍 2016 年版的《惡作劇之吻》、三立《高校英雄傳》，並在 2019 年初，他開始著手規劃與八大電視台後續的合作戲劇案《迴擊》。

四、職能培養的過程

王信貴一踏入戲劇領域就擔任製作人，成為製作人才是他開始學習整個統籌劇組行政工作的開始：

> 之後第一個戲劇節目掛戲劇節目製作人就是薔薇之戀，那也是我第一個戲劇作品，瞿友寧瞿導，然後那時候我學做ＣＡＳＴＩＮＧ，然後做預算，然後把整個戲劇的行政流程跟製作流程，在那一套戲裡面把他摸清楚，摸完雖然那時候瞿導拍得比較久，但是還好節目有中，中了之後多出來的集數電視台願意吸收，本來從賠錢變成有賺錢，賺一點錢。 *資料編碼:W-1080319-TEL 學習的過程-A4*

五、面對組織或環境所產生的不協調

約莫在 2014 下半年左右開始，王信貴發覺環境正在改變，有些事情也在改變，市場已經轉移到大陸去，大陸資方介入比過去深，戲劇的開案已經不像過去般順遂。

> 我覺得後面漫畫改編讓我有些挫折是，以前漫畫來，我們改完送回去，回去日本審完，原著或出版社審完我們大概就拍了，但是後來市場已經慢慢開始轉移到大陸的時候，大陸的資方意見也會挺多的，所以變成你要迎合大陸資方你又要符合日本原著的規範，因為有些東西是沒有辦法做調整改變的...你跟日方合作過就會知道很多東西是一板一眼的，很多東西我們重整文化沒有問題，但是你在人設部分你不能做更動，你不能去改變人物設定，不能去改變故事的背景，結構你甚至都不能去動...所以我覺得中國這方面的建議沒關係就是量身訂做嘛，就是只能這樣...所以就是這樣子來來回回，就像那時候我跟團隊，就整個大家士氣有點低迷，就是說我們做了很多白工，就是一整年我們空了四、五個案子，然後沒有一個案子，就是這個案子無疾而終並不是

DOI:10.6814/NCCU201900387

因為我們製作單位的問題，而是資方可能中間的問題，或是資方競爭激烈，這些 80、90 起來的這些人就為了要展現他們在作品上的態度...然後慢慢慢慢我就有點厭惡，我覺得有點討厭，就覺得我們一直重複在做這些事情幹甚麼...　　*資料編碼:W-1080319-TEL 工作的困境-A5*

王牌娛樂在完成 2016 版的「惡作劇之吻」後，原本計畫要續拍「惡作劇之吻 2」，但大陸的資方的公司內部發生了組織變動，前朝承諾的東西就不再承擔，所以再拍「惡作劇之吻 2」的計劃就停止了；跟大陸談了幾個合作案，連在日本都有案源在談，最後通通也都被黃牛了，渡過了幾乎是窮忙的 2017 年。

前年的狀況也不好，前年就整個定製劇，大陸就我們接了很多案子，結果到最後我們被黃牛了 4 個或 5 個劇，包含日本的，但是前年我們算還蠻樂觀的，因為前年就還不錯，人家訂金也付了，那我們劇組大概開始動了，人也進來，那沒想到就是他們說不做就不做了，有點我覺得很難理解，我覺得那不是理由啦，那反正既然人家不做了我們只能尊重人家，你在這邊又不能怎麼樣。

資料編碼:W-1080319-TEL 工作的困境-A6

2018 年初，王牌娛樂接了某電視台的偶像劇，這是王信貴第一次合作做戲的電視台，但是他並沒有在合作的態度及堅持上依循著不同的合作對象做出根本上的調整，仍舊盡可能的配合，以至於在認為該堅持的事情上不夠堅持，造成的後果就是拍攝期的拉長，對整個劇組拍攝而言，時間就是金錢，對後製而言，時間就是品質，對公司而言時間涉及了資金的週轉，拍攝期程的掌握對做戲而言是至關緊要的事，最後，王信貴仍舊盡力的讓戲完成，順利播出，但是這其中的精失力竭，讓他元氣大傷。

前面這很不錯的是 7 集劇本，前面審過之後我們就打橫拍，那橫拍的時候原來我們趕著 7 月初要上嘛，結果跟我們說要改到 8 月...然後改了之後就停在那等播出，看收視再做調整，結果沒想到我們第 8 集劇本在那邊一放就放了一個多月，就我第 7 集拍，我拍完後面就沒東西，然後我還要等劇本...結果我從一個打橫拍弄到最後變邊拍邊播，就到我今天晚上到凌晨還在等今天要播出的帶子，已經做到這樣子，所以說現在我的剪接，我要挑鏡頭，我根本沒有時間好好挑，我必須要把

DOI:10.6814/NCCU201900387

時間讓給誰，我要讓給做音效跟調光的，要不然根本就開天窗，那我前端用再好的機器再好的鏡頭都沒有屁用，我們拍的再好我都沒有時間去...我大概只能一個初剪過了就趕著要播出了，我覺得那個是一個對電視人很傷...　　*資料編碼:W-1080319-TEL 工作的困境-A7*

王信貴由一名受雇型的製作人，創業轉換成自營型製作人，過程中也由台灣偶像劇的興盛到式微，他職涯中真正的不協調與挫折隨著產業的萎縮發生在近年，因此他確實動過離開的念頭，卻沒有離開，的確是工作吸引力及他的工作心態持續支持著他。

六、工作的吸引力

在影視產業的大環境中，總是有很多新工作等著他去學習、新鮮的體驗等著他去經歷，在年輕的時候影視產業的工作對他來說是發展空間大並且很有趣。

只是覺得綜藝節目還蠻有趣的，就跟柴姊他們做綜藝節目，那個時候綜藝節目也比現在好看，對當年，那時候 Team 的人很少，做得事情很多，學到也很多，但那時候雖然累也很快樂，挺懷念的。
資料編碼:W-1080319-TEL 工作的吸引力-A1

跑到青海我去幫朋友拍了一個紀錄片，關於那個七世喇嘛活佛的一個東西，然後做了電腦螢幕保護程式的唐卡...等於是電腦螢幕保護程式，電腦開了一段時間他不是就會自己開，自己誦經去念這個，那唐卡就是五大財神之類的，就記錄把唐卡從北京送到青海去給活佛誦經的過程，很天才，你現在想想看，那好遠唷，那個拉車，真的很有趣，但我們把紀錄片拍得真的很艱辛...我朋友跟北京朋友投資的，他們賠了很多錢，但是當下我覺得也還蠻好玩的啊，整個片子都是我去拍的，我去了二次，他們說拍得非常好，他等於是一個紀錄片的概念，那我們就用我尋人的方式去拍了一個比較正統正式的方式，我自己編導剪...　　*資料編碼:W-1080319-TEL 工作的吸引力-A3*

到了近年王信貴曾經有過離開產業的念頭以及行動，但對於產業的工作放不下的心態，對他產生了強大的內在驅動力，除了在行業中職能與名聲早已精熟與奠定，大部分的生活、朋友都在行業內，與產業有極強的社

DOI:10.6814/NCCU201900387

交聯繫，印證了遊戲的自我決定論中的能力、自主性、關聯性三大要素，令王信貴產生強大的內在驅動力，吸引他繼續在產業中努力。

七、為什麼不離開

王信貴認為縱使這幾年他遇到很多挫折與公司經營上的困難，但換個角度想，隨者產業環境的改變、科技環境的改變，台灣網路平台的崛起及國際平台如愛奇藝、網飛・・等進入台灣市場，許多網路平台挾著大資金來台，想去競爭的單位就多，可能就會有更多好的可以製作出優質節目的單位會出現，，但整體來說，對於台灣影視產業他仍舊抱持著正面的想法，看好未來產業的發展。

> 大家現在自己知道說，現在這樣不好，我還要在這樣的一個環境去那個嗎？那我要不要換個方向，我找合適的合作對象，所以我覺得這個會有一個好的競爭出現，接下來在製作這個品牌上面，可能就會有更多的真的可以作好品質好節目的單位，其實我還是看好的。
>
> *資料編碼:W-1080319-TEL 為什麼不離開-A11*

上述王信貴的陳述中，明顯可觀察出兩個沒有離開的重點，首先遇到挫折不協調的他，用轉念的方式緩解了負面的情緒，接著對於未來的看好，產生的就是所謂的獲利，印證了布狄厄所指的參與遊戲的人（王信貴、陳永來）都有由衷一致的信仰－這個遊戲及其爭奪點的真實性及其可能的獲利。最後，王信貴是當了戲劇製作人才開始學習所有劇組行政事務的特殊案例，曾經在大公司底下工作，有固定電視台靠行，本身職能也強，他在五位製作人中算是擔任戲劇製作人經驗是最多的，但是從訪談中卻發現對於產業萎縮的時間點知覺卻是相對晚的，可以看得出來，手握越多資源的製作人更有時間去抗衡整體環境帶來的壓力，需要面對的困境時間也會相對縮短。

DOI:10.6814/NCCU201900387

第六章　結論與建議

影視產業戲劇製作人的心理需要有強大的抗壓性及適應性，在職能部分也必須具備相當的專業性及特殊性，由於專業影視內容成本及進入門檻低，但並非經年有適當的工作機會與工期，即使戲劇專案啟動，並非一路順遂，起始只是開端，不少業界製作人在專案啟動後，才開始面對專案環境的艱鉅，真正面臨惡夢的開始，本研究中的五位研究對象，在詭譎多變的製作環境中起伏，也許工作有所轉換，但始終在影視戲劇產業中沒有真正離開，本研究的目的主要在了解媒體產業的吸引力為何、影視戲劇製作人如何成為工作場域中的高階工作者以及成為製作人過程中的工作心態，以期後進或現正遭遇困境的影視戲劇從業人員能藉由資深戲劇製作人的經驗，找到自己的信仰或立基點，客觀地去面對自己的職涯，同時也期望其他社會或勞工研究者能藉由此研究了解影視戲劇製作從業人員的工作心態如何被建構，進而也能對其他產業的相關研究有所助益。

本章共分兩節，第一節將研究對象，提供自身的職涯經驗，依據訪談結果以既有社會學及經濟學理論來證明影視戲劇製作人的職業心態與信仰及工作環境與方式其實也同樣深陷大經濟環境及社會制約之中，但研究對象對於職涯過程的能動性及反身讓他們更進步，更具備能力去面對或爭取他們的職業困境或機會；第二節研究限制與建議，將提出本研究在研究過程中所遇到的研究限制級對後續研究方向所提出之建議。

第一節 研究發現

依據本研究的研究目的及研究問題，將研究發現歸為二個部分來探討「影視製作人的工作信仰成形及與影視產業的能動反映」及「影視工作的遊戲化」。

壹、影視製作人的工作信仰成形及與影視產業的能動反映

綜觀本研究所訪談之影視戲劇製作人，其入行、努力與持續似乎都有一相類似的軌跡；因為分別受社會氛圍或其生長背景的影響，踏入影視產業工作者通常會先具有進入業界的意念，但是工作的樣貌卻不見得清楚了解，只能藉由偶像或典範刻劃未來，產生足夠前進的動力後，往其志向前進。

DOI:10.6814/NCCU201900387

就是想要把這個社會變得更好，有一個這樣子的使命吧，不知道為什麼甚麼時候埋了一個這樣的一個種子在心裡…

資料編碼:L-1071227-FTF-我的志願-A1

我一直想要從事電視傳播...記得小時候，每次看到譬如李艷秋報新聞的時候我都覺得，哇！好厲害，很棒...我心裡覺得，只要是電視這行好像甚麼都可以做想做，我從小時候就很想要做傳播或電視。

資料編碼: T-1080103-FTF-我的志願-A1

受訪者在工作中不斷歷練，體會工作場域中的勝敗不是來自於公平或優劣，而是來自於職場中的權力：

...就這樣剪掉 4 集，當年線性剪輯每刪一集就是後面所有集數都要重新破口作業一次。電視台就是讓你一次一次的全集重新過帶，再全部修掉，那時我印象深刻，我在剪接室握著剪接盤，在剪接室被氣的發抖，就是為什麼一個電視台裡面會發生這種事情...

資料編碼:L-1071227-FTF-工作上的困境－A24

而在傳統師徒制的劇組生態中，資歷深淺甚至成為權力大小的表現:

我技術上沒有你們熟練，但是我理論比你們強，那時候助理其實是完全不懂的，他們來就是一張白紙，然後有幾個其實只是早我 1 個月 2 個月 3 個月這種，他就覺得說我是你的前輩...

資料編碼:C-1080304-工作上的困境-A5

在反身成為相對宰制者的角色後，仍舊得限制於公司的思維，順應環境的本能慣習。

八大找我我願意去的原因是因為，我們都不懂劇組的上游，電視台在想些甚麼，那他們找我去，我正好想趁這個機會我有沒有可能在劇組的上游去做些甚麼事情，改變這個生態，然後能夠讓台灣的劇組做得好一點...那我也到了上游，發現上游的框框比我們劇組更窄，因為不景氣嘛，然後他們算損益算甚麼，回收不了嘛...沒辦法，原來上游比我們更可憐啊!

資料編碼:L-1071227-FTF-抉擇－A28

DOI:10.6814/NCCU201900387

進而從工作中一步步建立各種競爭資本，以更堅定其在歷練過程中成形建立的工作信仰，當其積累之資本總額足夠，即利用他們在產業裡的位置，實踐其工作目標。

因為我是全華視最年輕的新進人員...招了我進來之後，我們這種年輕人企圖心很強...所以我是甚麼事情都搶著做、包起來做...

資料編碼:J-1080320-FTF-學習的過程-A2

就你就有一個比較堅韌的想法，以只能這樣做，你不這樣做你就回家...沒有人像我這麼堅持，我以前睡地板也睡阿，那剪接剪到三更半夜，我就是要學東西嘛，先把自己學好嘛，因為你沒有好的學歷，你就只能在技術上比別人好，你才有生存下去的條件。

資料編碼:C-1080304-學習的過程-A5

這個是宋經理給我的一個啟發嘛，那時候我也會問他，經理，監製到底要幹甚麼？他就很攏統的說一句監製就是產品經理，全部歸你管...這過程中其實監製也沒有想像中那麼風光，那就是一個火坑嘛，節目成或不成就靠自己看能不能做出成效出來。

資料編碼:J-1080320-FTF-工作上的特質-A6

因為我已經充分的理解到這個產業目前台灣遇到的問題...就是說小棣老師想要做的就是改變這個產業改變讓台劇有新的可能性...我想要延續這個精神，然後希望這個環境裡面一些產製的模式生態能夠更健康。

資料編碼:L-1071227-FTF-工作目標－A30

對於環境或組織內的規定及文化，製作人心中自有評量是否合理及對錯的標準，有些不認同即使沒有提出，都會積累在他心中，磨耗的也許是他對環境或組織的熱情，但都不是戲劇工作的本身。

我對戲劇有些堅持嘛...所有壞事做盡，然後你現在告訴我說讓他做兩件好事變成好人，我說這個我做不到，這個有點太牽強了，他說我有政策的要求跟考量啊...這過程中他甚至會非常嚴厲的斥責我，我也會非常堅硬的頂回去，所以那時候我跟老闆在溝通跟交流上面會有這些問題..

資料編碼:J-1080320-FTF-原則-A7

DOI:10.6814/NCCU201900387

...再來每個人都有家庭啊，我們不可能把命賣給你吧，所以我覺得要有合理的職場的標準...晚上節目部燈火通明還覺得這戰力很好，我聽在耳裡不是這樣想，我是覺得啊～那你是不是要更善待他們...

資料編碼:J-1080320-FTF-原則-A7

...結果我從一個打橫拍弄到最後變邊拍邊播，就到我今天晚上到凌晨還在等今天要播出的帶子...那我前端用再好的機器再好的鏡頭都沒有屁用，我們拍的再好我都沒有時間去...我大概只能一個初剪過了就趕著要播出了，我覺得那個是一個對電視人很傷...

資料編碼:W-1080319-TEL 工作的困境-A7

本研究訪談之製作人對於工作信仰之呈現，那個無實際制約但卻被自身要求達到自身的工作原則或對產業的使命，其實是一種自我指定的結果，與新教倫中信仰者將行動實踐於日常生活中，他們認為守住財產就是守住上帝的旨意，他們使自己服從於自己的財產的概念類似，並且禁慾主義信徒是守住他們的財產並加之為一種義務，他們指責及譴責詐欺與貪婪，因為這種行為的目的緣於個人追求財富的行為，而影視工作人員初入行時面對種種權力的壓榨或環境的不適，到成為一名優秀製作人，無論因何種經濟或環境的因素，但超工時與低薪的惡習實際上並未完全從各個製作人的工作組織中消匿，剝削勞動力的問題仍舊沒有解決，並被習以為常，如同韋伯（1920）提到的這是一種「總是在追求善又在創造惡的力量」，並被視為一種受制於產業環境限制的「必要之惡」。

貳、影視工作的遊戲化

把影視產業的工作場域比喻成一場遊戲，布迪厄（1992）曾經指出遊戲參與者陷入遊戲之中，他們有共同的幻象，爭奪的真實性與獲利的可能性，而工作遊戲化是真實的人生，即使希望微乎其微，也是真實的爭奪以及真實的獲利，典範或偶像的出現，就是工作遊戲結果的真實發生。丁逸筠少時看到成功的主播李艷秋就想成為李艷秋，認識了能幹的製作人柴智屏又想成為柴智屏，那是一種結果的真實，在追逐的過程中遊戲化成了讓他持續前進的最大動力，她要做沒做過的事，沒做過的事具有一種徽章、層級與考績的概念。

DOI:10.6814/NCCU201900387

我是一個會從每一個工作裡面找到一個屬於當下我自己的動力的人...，譬如說，我第一次拍戲的時候，其實我以前從來不是做戲劇的，我第一次做戲的時候是因為我覺得所有的綜藝類行，類似歌唱甚麼的我做過了，戲劇還沒有做過，我很有興趣...

資料編碼: T-1080103-FTF-學習的過程-A2

我想做所有我沒有做過的電視工作，我沒有想特別做甚麼...，我覺得我只是想做電視這個行業。 *資料編碼: T-1080103-FTF-抉擇-A3*

綜觀姜明衡的職涯歷程，有任務性的受邀或結團去完成目的，似乎是吸引他投入每個工作的做大原因，接受任務、破關、勝利得到獎勵、失敗等下次作戰，過程中，實質獎勵（薪資）重要，但得到徽章與升級（成效）對他而言才是關鍵點。

...我跟他講，講經理聽說你要去民視啦，我說我沒有甚麼了不起的能力，但是我很樂意跟你一起去打拼。

資料編碼:J-1080320-FTF-入行的經歷-A4

他就是找我進去，我那時候跟他講說，華視是我的老東家，我第一份工作，我非常樂意回來，我是真的非常樂意回去，因為如果有辦法去改變一些事情。 *資料編碼:J-1080320-FTF-入行的經歷-A8*

洪哥找我來的...好嘛，那要改革就來改革啊，那我這個人的理想性格就發作嘛，那就來啊，所以我就來了，那我是前年的 12 月報到的嘛...

資料編碼:J-1080320-FTF-抉擇-A11

從遊戲化的角度來看陳永來的職涯歷程，發現實質獎勵與層級提升對吸引他投入遊戲與持續投入為同等重要，設立公司使他在產業投入的成本更為巨大，離開後的損失相對也較其他受僱型製作人來得大，層級的提升除了獲得成就感外，可以增加他後續成功的機會甚至獲得更鉅額的實質獎勵。

第一個這是我謀生的技能，我不管有沒有轉製作，我有沒有轉片商或投資商甚麼的，不管，起碼在硬體技術這一塊我已經扎根了，那這一塊我覺得可以讓我溫飽 。 *資料編碼:C-1080304-為什麼不離開-A2*

早期的老三台是我自己花錢拍好，然後我賣給你電視台...廣告跟電視台

DOI:10.6814/NCCU201900387

去分，所以那個就是大好大壞，要不就是賺大錢，要不就是賠了一屁股…這個其實就是目前大陸這個模式嘛…我只要資金夠，就算我這一檔賠了我還可以生存的話為什麼不自己去搏一搏…

資料編碼:C-1080304-工作上的困境-A2

不離開重點就是興趣啦，自我挑戰啦，你只有找到一個目標去自我挑戰，你才有繼續走下去的動力。 *資料編碼:C-1080304-原則-A5*

轉製作是一個理想或夢想，或是說對自己的一個提升，你如果是一個助理你會想升師嘛，師會想升導嘛，導想或者編劇嘛，最後就跨到製作…

資料編碼:C-1080304-抉擇-A3

王信貴的職涯歷程中也可以發現他喜歡創新，也喜歡學習，從會與不會、老方法去執行新思維…等，種種自我突破與學習新技能都視為自己的榮耀與獲得，並悠遊於其中的成就感中，如同是遊戲中破關與獲得徽章的過程。

之後第一個戲劇節目掛戲劇節目製作人就是薔薇之戀，那也是我第一個戲劇作品，瞿友寧瞿導，然後那時候我學做 CASTING，然後做預算，然後把整個戲劇的行政流程跟製作流程，在那一套戲裡面把他摸清楚…本來從賠錢變成有賺錢，賺一點錢。

資料編碼:W-1080319-TEL 學習的過程-A4

只是覺得綜藝節目還蠻有趣的，就跟柴姊他們做綜藝節目，那個時候綜藝節目也比現在好看，對當年，那時候 Team 的人很少，做得事情很多，學到也很多，但那時候雖然累也很快樂，挺懷念的。

資料編碼:W-1080319-TEL 工作的吸引力-A1

跑到青海我去幫朋友拍了一個紀錄片，關於那個七世喇嘛活佛的一個東西…就記錄把唐卡從北京送到青海去給活佛誦經的過程，很天才，你現在想想看，那好遠唷，那個拉車，真的很有趣，但我們把紀錄片拍得真的很艱辛…我朋友跟北京朋友投資的，他們賠了很多錢，但是當下我覺得也還蠻好玩的啊，整個片子都是我去拍的，我去了二次，他們說拍得非常好，他等於是一個紀錄片的概念，那我們就用我尋人的方式去拍了一個比較正統正式的方式，我自己編導剪…

DOI:10.6814/NCCU201900387

資料編碼:W-1080319-TEL 工作的吸引力-A3

因為這個行業需要非常圓融，他要面面俱到，我就是一個製片，我把心態歸零，我情願就是一個獨立製片，我沒有任何奧援下我要完成這件事情的時候，我要怎麼樣才能成功地把這些人聚集在一起，不管你演員啦、編劇啦、導演啦、工作人員啦，所以這是需要些耐心跟時間，還有就是說在磨你的個性...我也學習著怎麼去跟別人談判，讓大家彼此達成共識...那再來是我算是一個比較細心的人，所以很多東西我可以看得比較清楚，那我可能劇組我會盯得比較細，有些細節的東西比較不會發生一些錯誤，那因為我想我們是從基層上來，甚麼事情沒碰過，甚麼沒談過，大概也知道你們想搞甚麼東西，劇組的工作人員想幹嘛，大概也都能夠掌握。 *資料編碼:W-1080319-TEL 製作人特質-A10*

Zichermann & Linder（2013）認為遊戲的的動機影響著他們對遊戲的參與度，遊戲的動機又分為因報酬或賞罰等理由所被激發的外在動機，以及被遊戲內容所激發的內在動機；在本研究製作人的訪談中發現，受訪者一開始進入影視產業大部分皆因由內在動機吸引。

…我發現我喜歡的是，一個大家一起做一件事情或有一個目標大家聚在一起的那件事情，劇組也是那樣的一種存在，所有人為了殺青，有一個項目打開，為了每天收工的這個目標努力，每天收工為了殺青這個目標努力，跟著一群人每天為了一個目標前進這個事情可能是一個讓我很著迷的部分。 *資料編碼:L-1071227-FTF-工作吸引力-A9*

工作雖然很辛苦，幾乎每天都要晚上 1、2 點下班，但心情上，工作卻像在玩。 *資料編碼: T-1080103-FTF-入行的經歷-A2*

我就是想拍照啊，那時候就是有買傻瓜相機啊，然後後來有買一個單眼相機，就是便宜的單眼相機，然後看到甚麼景啊，就會很想把它拍下來，就有這樣的興趣拉… *資料編碼:C-1080304-FTF-我的志願-A1*

我們念華藝本來就是想說看有沒有機會進這個圈子，不管幕前幕後這樣… *資料編碼:W-1080319-TEL 我的志願-A1*

唯一一位姜明衡因老三台工作穩定、外界傳言獎金豐厚…等外在動機,

DOI:10.6814/NCCU201900387

決定一畢業就參加華視招考，而進入了影視產業。

所以我民國 80 年進電視台的時候，那是大家爭破頭的鐵飯碗，所以那個時候可能公開招考都是上千人的…所以那時候李總就問我有沒有興趣來公關組，那我當然願意啊，那還有甚麼好說的，就是為了進電視台啊。 *資料編碼:J-1080320-FTF-入行的經歷-A1*

直到本研究中的製作人們越深耕於工作領域核心，外在動機的影響才越形加遽；本研究第二章中 Werbach and Hunter（2012）指出遊戲透過自我決定論的三個要素，令參與者產生強大的內在驅動力，此三要素為:能力（Competence）、自主性（Autonomy）、關聯性（Relatedness）（Deci & Ryan，1991），能力指的是精熟的技藝，自主性指的是對自我的掌控，而關聯性就有社交聯繫的導向。本研究中資深製作人在業界至少歷經 20 年以上，他們的能力可以稱為熟練精湛而社交聯繫也稱得上廣大穩固，而面臨挫折時有能力自我掌控他們所願意接收的資訊有多少，也確實深深影響了他們現階段的工作堅持與信仰。

所以我們的訓練變成是一直只能往前看・・・而當你在想解決方案的時候，你早就拋開了那個為什麼會發生這件事情的那種很多的生氣，其實那都很後面…所以其實每天都有丟不完的問題，要解決的思考一直被丟進腦袋，所以對我來說，你問我有沒有想這件事，我其實沒有想這件事，就說我沒有時間讓自己想這些東西，看到甚麼不 OK 那就要想辦法讓它 OK 而已，思路是一直在面對處理問題的這種邏輯裡面。

資料編碼:L-1071227-FTF-人格特質-A26

能夠做這個行業的製作人，有兩個條件，第一就是健忘，我忘掉百分之 99 的不愉快，可是能放大百分之一的成就感，然後讓那個成就感麻醉你可以繼續進行下一個明天的工作，要能放大成就感以及馬上忘掉挫折感，這是第一件事，第二件事就是，我不糾結於不是我造成的，以及我改變不了結果的事情，我不糾結在這件事情上，所以我也不會去想太多，因為也沒發生，我也不太會去想那些事。

資料編碼:L-1071227-FTF-人格特質-A31

當初離開公共電視有一個原因，因爲那個時候公司換了高層；人事的變

DOI:10.6814/NCCU201900387

遷，新任主管過度的主觀，讓我重新思考工作的核心與未來....所以那時候我就直接想，沒關係！我不做了...

資料編碼: T-1080103-FTF-工作上的困境-A4

其實我前一陣子不想拍戲了，我不喜歡這麼亂，很多人永遠都在抱怨，都沒有好好想要做一部戲的亂，就 Even 你現在雄心壯志想要做一部戲...你在做這個事情的時候，你覺得你已經這麼認真，你已經這麼努力，可是旁邊還是有那些有的沒有的，不是每個人都要把自己份內的事做好？別人不是這樣想的啊？

資料編碼: T-1080103-FTF-工作上的困境-A13

過往經驗比較 For 平台，在平台我也許可以用我的思路去成就一些事情，但在獨立製片，你受制於人，你受制於陷在一個極度萎縮的環境，乃至於電視台各種高壓無理的需求，你說因為我是民視老臣好了，我去跟民視談，他們可能還會賣一點面子，換一台談，這些可能都派不上用場啦，就算真的實力也是正道，但是人家不聽你就沒辦法...

資料編碼:J-1080320-FTF-工作上的困境-A12

大家現在自己知道說，現在這樣不好，我還要在這樣的一個環境去那個嗎？那我要不要換個方向，我找合適的合作對象，所以我覺得這個會有一個好的競爭出現，接下來在製作這個品牌上面，可能就會有更多的真的可以作好品質好節目的單位，其實我還是看好的。

資料編碼:W-1080319-TEL 為什麼不離開-A11

Burawoye 趕工遊戲中提到最重要的特徵即是，工人一但參加遊戲，便不能一邊玩一邊質疑，而認同「遊戲規則」便成為認同資本主義的生產規則，從本研究訪談可以發現，製作人們並非完全認同環境或組織的規範或接受運作中所產生的挫折，不可能對這整個遊戲不產生質疑，就各自本身工作而言，越知道規避問題本身或轉換想法的工作者越不容易有異動的念頭，也越容易撐到最後，審視的角度放大到產業而言，在影視產業投入越久的工作者，可能還有能力對各自工作具程度上的反省或反抗，在業內轉換工作或身分仍就可見，但在產業投入越久的工作者，看似越難離開，越趨於歸順。

DOI:10.6814/NCCU201900387

第二節 研究限制與建議

在本研究之研究限制上，主要研究是以生命史訪談方式與受訪者重回其年輕時代至今，受訪者皆以其參與作品、組織異動或環境大變遷作為時間陳述的敘事基礎，幾乎所有里程碑事件都可以從新聞資料或其他文獻作為反推或輔證其發生之正確年代，唯歷經事件當時之心態及感受僅能靠現實記憶去回溯，屬於「重構的記憶」，重構的記憶是由過往的記憶層層堆疊而來，受訪者的感受會受之後遭遇、陳述的對象甚至訪問者訪問的方式有所影響，研究者無法於研究中完全確認受訪者此時所陳述之當時感受為受訪者當下確實感受抑或經過內化而來之建立於後續經驗的整合。

另外，本研究之受訪者及其陳述內容中之人、事、物很有可能目前仍對受訪者造成影響，故受訪者陳述中仍有可能有限度的隱蔽，或受訪著要求隱匿，研究者於本論文之分析寫作方式仍須顧及所有感受及符合研究倫理，有些部分確實必須選擇避重就輕。

本研究過程中，確實感受到每位製作人所遇到之困境都深受大環境變遷影響，在產業中每一個小組織，甚至每一位工作者，都是大環境組成的分子，環境總體無法立即改變，工作者能做的、對己身有利的就是進一步增進自己的職能，建議後續研究在個體部分多以行動研究為主，研究在製作內容前、中、後時期所面臨的評估、決策及執行面，各個內容製作專案有其不同的問題發生，包含對內的工作期程控制及對外的平台合作條件評估，累積個案，得以做成學問，改善目前影視專案製作人完全必須以挫敗來累積經驗的狀態，降低失敗的成本。

以總體產業而言，台灣影視內容缺乏競爭力，品質下降，與國際需求漸行脫軌，究竟是往「越在地，越國際」的康莊大道前進，還是正朝者「越本土，越單一」的死胡同前行？台灣影視產業已不如過往欣欣向榮，在激烈競爭後，在 2019 年的今日，有能力持續產出自製戲劇內容的平台不外乎民視、三立、大愛三台，而台、中、華無線三台及東森、八大、中天等無線台都是零星製作，除了大愛偏宗教性質目前仍自給自足外，其他電視台莫不仰首以盼得到官方的製作補助，而大部分的官方補助為確保最基本的成效，也不得不以後續播出平台為補助考量的重要參考依據，製作方在在受限於平台，即使得到補助也可能無法全額投注在製

DOI:10.6814/NCCU201900387

作項目上，導致製作鏈與品質成效上的惡性循環，建議後續研究關注於官方補助及產業推廣、播映平台的監督以及製作公司的發展與製作空間等部分。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900387

參考資料

中文文獻

丁興祥、張慈宜、賴誠斌等譯（2002）。《生命史與心理傳記學:理論與方法的探索》。台北市:遠流。

于曉等 譯（2008）。《新教倫理與資本主義精神》。台北：左岸文化。

王正慧（2011）。《記者團隊之衝突效能－合作性衝突之再議》。中央大學人力資源管理研究所博士論文。

王海燕、任愷（2010）。〈企業倫理對員工忠誠度的影響探討〉。《價值工程》，47-48。

王婷、張海燕（2007）。〈員工忠誠度的影響因素及培養對策就述評〉。《科技信息》，1:18-19。

王月新、劉耀中、譚慧潔、華瑩（2005）。〈心理契約違背與員工忠誠度管理〉。《商場現代化》，234。

王永貞（2009）。<台灣戲劇在華語市場之競爭力座談會報導（下）>。上網日期 2010 年 10 月 15 日。取自 https://tavis.tw/files/14-1000-11023，r8-1.php

中國電視公司（1981）。《中華民國電視事業的回顧與前瞻》。台北:中國電視公司。

＜公視建台歷史＞（無日期）。取自公視官網 http://info.pts.org.tw/intro/ab_history.html

文化部（2017）。<前瞻基礎建設-數位建設 新媒體跨平台內容產製計畫（核定本）>

田芳華（1998）。〈自傳記憶與事件－生命史調查之應用與前瞻〉。《調查研究》，6: 5-38。

沈漢、王加豐 譯（2002）。《共有的習慣》。上海：人民出版社。（原書：Thompson，E.P.〔1991〕.Customs in common）

吳家駟 譯 （1990）。《資本論 第一卷》。台北市:時報出版。（原書 Capital vol 1，馬克思／恩格斯著）

吳務貞（2005 年 6 月）。〈從遊戲中學習－談童軍教學的遊戲化〉。《公民訓育學報》，129-150。

吳思華（1998）。《策略九說》。台北：臉譜文化。

呂政達（2006）。《身體與勞動-工作、身體意識的世代差異研究》。台灣大學國家發展研究所碩士論文。

肖斐（2007）。〈提高員工忠誠度的策略分析〉。《商場現代化》，508:262-263。

余明宣（2010）。〈試論員工忠誠度對企業發展的作用〉。《經濟師論壇》，7:294。

王婷、陳紅、安玉南（2007）。〈情緒管理與員工忠誠度的培養〉。《商場現代化》，506:312。

DOI:10.6814/NCCU201900387

李文益、黃毅志（2004）。〈文化資本、社會資本與學生成就的關聯性之研究-以台東師院為例〉。《台東大學教育學報》，15（2）:23-58。

李君、方堅（2009）。〈現代商業管理中員工忠誠度與心理契約關係的研究。《商場現代化》，571:303-30

李瞻（1984）。《電視》。台北:允晨。

李正忠（2003）。〈以連結觀點思考媒體業者在全球化趨勢中的經營策略〉。《新聞學研究》，75:1-36。

李宗定（2000）。〈許文學一個未來--從「人間四月天」的流行談文學的永恆與再生〉。《聯合文學》，187:120-130。

呂美惠（2008）。〈M. Foucault 與 D. E. Smith 論述分析之比較及其對教育研究之啟示〉。《台北市立教育大學學報》，39（2）:71-104。

林富美（2003）。〈試論名聲基礎與專業自主的弔詭〉，「傳播研究與台灣社會」學術研討會，台北市木柵。

林富美（2006）。《台灣新聞工作者與藝人-解析市場經濟下的文化勞動》。台北市：秀威資訊科技。

林富美（2006）。〈當新聞記者成為名嘴：名聲、專業與勞動商品化探討〉。《新聞學研究》，88:43-81。

林志明 譯（2002）。《布赫迪厄論電視》。台北市：麥田人文。

林宜萱 譯（2003）。《我們嫁給了工作》。台北市:大塊文化。

林育陞（2014）。《以遊戲化概念融入 Exiel's Padded Weapons（EPW）安全兵器設計之研究》。台北教育大學理學院數位科技學系玩具有遊戲設計研究所碩士論文。

林希中（2014）。《從遊戲化觀點探討生產力 App 對學業推延的改善成效》。台北科技大學創新設計研究所碩士論文。

林信昌、臧國仁（2000）。〈新聞從業人員之工作倦怠現象—以台北市平面媒體路線記者為例〉。《新聞學研究》，63：91-135。

林俊瑩（2010）。〈工作滿意度、組織承諾與離職意圖：中小學教師與其他教師之比較〉。《教育實踐與研究》，23（1）:1-30。

林麗雲（2005）。〈威權主義國家與電視:台灣與南韓之比較〉。《新聞學研究》，85:1-30。

林麗雲（2006）。〈威權主義下台灣電視資本的形成〉。《中華傳播學刊》，9:71-112。

林沿杉（2009）。《劍及履及~一位擊劍教練的生命史研究》。國立臺北教育大學體育學系碩士論文。

周品均（2007）。《男人在唱歌－論昇歌（哥）對男性昇迷生命經驗之撞擊與開展》。國立台灣藝術大學應用媒體藝術研究所碩士論文。

洪銘成（2008）。《玩家勞動 以商品化概念對線上遊戲玩家的反思》。淡江大學大眾傳播學系傳播研究所碩士論文。

DOI:10.6814/NCCU201900387

侯曜秦（2012）。《 賦權和工作投入之研究-以內外控制性格為干擾變數》。台北大學企業管理學系碩士論文。

胡幼慧、姚美華 （1996）。《質性研究： 理論、方法及本土女性研究實例》。台北：巨流。

孫智綺 譯（2002）。《布赫迪厄社會學的第一課》。台北市：麥田出版。

高政義（2007）。《衛星新聞台駐地記者勞動過程研究—控制與回應》。政治大傳播學院在職專班碩士論文。

連宜萍 譯（2013）。《從思考、設計到行銷，都要玩遊戲!: Gamification 遊戲化的時代》。台北市:時報文化。

章世政（2010）。《2010 兩岸合拍電視劇創業財務策略之研究》。台北教育大學人文藝術學院文化創意產業經營學系碩士在職專班碩士論文。

郭東益（2004）。〈以製片角度談電影產製:從好萊塢製片人與美國商業電影談起〉。《傳播與管理研究》，4（1）:85-112。

張美惠 譯（2014）。《企業遊戲化:5 年級、90 後，一起玩出競爭新策略》。台北市：麥格羅・希爾。

張可婷 譯（2010）。《對話、論述研究法語文件分析》。台北縣:韋伯文化國際出版有限公司。

張舒斐（2012)。〈藝人經紀實務、場域與中國大陸：另一種政治經濟學研究架構〉。《新聞學研究》，114:165-191。

張時健（2005）。《台灣節目製作業的商品化歷程分析 一個批判政治經濟學的考察》。國立政治大學廣播電視學系研究所碩士論文。

康育萍（2013）。《集體北上—中港合製電影中的文化勞動分工:以 CEPA 為分界》。政治大學新聞學研究所碩士論文。

郭建志（2011）。《我真的願意加班？雇傭關係與工作酬賞知覺之研究》。中原大學心理學系碩士論文。

陳關英（2010）。〈基於管理心理學視角的企業員工忠誠度研究〉。《石家庄經濟學院學報》，33（5）:93-95。

陳佩君（2006）。《公視「文學劇」：影像美學、文化符碼與性別建構》，輔仁大學大眾傳播學研究所碩士論文。

陳麗環（2017）。《「從心」形塑自我教師圖像－－以人智學氣質說的觀點》。國立中興大學教師專業發顫研究所碩士論文。

陳向明（2002）。《社會科學值得研究》。台北市：五南圖書出版股份有限公司。

陶建宏、孫紅梅（2006)。〈雷尼爾效應對提高員工忠誠度的啟示〉。《商場現代化》，495:300-301。

游美惠（2000）。〈內容分析、文本分析與論述分析在社會研究的運用〉。《調查研究》，8：5-42。

黃瑞琴（1991）。《質的教育研究方法》。台北市:心理出版社有限公司。

DOI:10.6814/NCCU201900387

黃國甦（2011）。《台灣新聞工作者的偶發行動研究:以〈民生報〉為例》。台灣大學新聞研究所碩士論文。

黃義書（2004）。《新聞產製場域中的攝影記者－認知、角色、專業權力及生存心態分析》。世新大學傳播研究所碩士論文。

黃毅志（1998）。〈工作特質、工作報酬，與階級意識及工作滿意度〉。《行政院國家科學委員會專題研究成果報告》，（編號 NSC 87-2412-H-143-001）。台東市:國立台東師範學院教育研究所。

馮建三（2010）。〈2010 傳播、文化與勞動〉。《台灣社會研究季刊》。77:369-385。

楊奕源、林建志、吳耀昌（2009）。〈台灣地區紀錄片製作關鍵成功因素之探討〉。《中州學報》，28：249-264。

董萍、王如燕（2009）。〈薪酬激勵審計下建築監理企業員工忠誠度的研究〉。《中國管理信息化》，12（8）:60-62。

經濟部、新聞局、文建會（2009）。<創意台灣—文化創意產業發展方案 行動計畫 98—102 年（核定本）>。彙整自文建會。

蒯光武、羅琦文（2013）。〈難以言喻的工作寫照：以隱喻抽取技術探索報社攝影記者的心理範式與價值〉。《新聞學研究》，115:187-236。

熊同鑫（2001）。〈窺、潰、饋：我與生命史研究相遇的心靈起伏〉。《應用心理研究》，12:107-131。

管婺媛（2008）。《 1980 年代《自立晚報》社會運動線記者的專業意理形成與實踐》。國立台灣大學社會科學院新聞研究所碩士論文台灣。

趙耀（1988）。《圖框世界》。台北市：志文

監察院文化與教育委員會，（2005）。《我國影音媒體政策及其執行績效總體檢》。台北: 監察院文化與教育委員會。

潘淑滿（2003）。《質性研究：理論與應用》。台北市：心理出版。

鄭麗玉（1993）。《認知心理學:理論與應用》。台北市：五南。

劉一民（1991）。《運動哲學研究－遊戲、運動與人生》。台北市：師大書院。

劉靜貞、洪金珠譯（1997）。《父權體制與資本主義 : 馬克思主義之女性主義》。台北市:時報文化。

劉昌德（2012）。〈舊時王謝堂前燕:台灣電視新聞勞動五十年簡史〉。《中華傳播學刊》，22：67-98。

劉昌德（2007）。〈媒體倫理的政治經濟學:國家、資本與新聞專業規範流變〉。《中華傳播學刊》，11：111-152。

劉昌德（2008）。〈大媒體，小記者：報禁解除後的新聞媒體勞動條件與工作者組織〉。《新聞學研究》，95:239-268。

劉漢軍（1984）。〈我國電視發展史〉，梅長齡（編），《電視的原理與製作》，頁 5-18。台北：黎明。

DOI:10.6814/NCCU201900387

劉毓婷（2015）。《以產業組織和公共經濟角度比較台灣與英國電視媒體產業》。國立中央大學產業經濟台究所碩士論文。

劉啟宇（2006）。《台灣電視劇節目跨國輸出之研究》。世新大學傳播管理學研究所。

蔡侑儒（2014）。《遊戲化對記帳 App 的應用設計》。台北教育大學理學院數位科技學系玩具有遊戲設計研究所碩士論文。

蔡念中、劉立行、陳清河（1996）。《電視節目製作》。台北:五南。

鄭人豪（2017 年 12 月 18 日）。＜台灣電視劇製作演進＞。《新活水雜誌》線上取自 https://www.fountain.org.tw/r/post/taiwan-tv-series

賴以瑄（2011）。〈國家、無線電視台、製作人:台灣電視戲劇節目跨國生產的形 1989-1992）〉。《新聞學研究》，107:133-172。

鍾聖校（1990）《認知心理學》。台北:心理出版社。

簡春安、鄒平儀（1998）。《社會工作研究法》。台北：巨流。

簡旭伶（2011）。《兩岸電視劇合拍對台灣影視工作者的影響》。政治大學新聞學研究所碩士論文。

謝玉華、曹建（2005）。〈職業生涯各階段員工忠誠度控制策略〉。《湖南大學學報》，12（8）:60-64。謝秀琦（2011）。《一位優秀國小科學教師的專業成長歷程》。國立台北教育大學自然科學教育學系碩士論文。

管婺媛（2008）。《 1980 年代《自立晚報》社會運動線記者的專業意理形成與實踐》。國立台灣大學社會科學院新聞研究所碩士論文台灣。

滕莉鈴（2017）。《何處是歸家：三位印尼華裔新移民女性的離散敘事》。國立暨南國際大學東南亞學系碩士在職專班碩士論文。

龔婉如 譯（2008）。《窮忙族：新貧階級時代的來臨》。台北市：聯經。

DOI:10.6814/NCCU201900387

外文文獻

Baldamus, W. （1961） *Efficiency and Effort*， London: Tavistock Publication

Bogdon, R.C. & Biklen, S. K.（1982）Qualitative research for education:An introduction to theory and methods.Boston: Allyn and Bacon.

Bourdieu, P.（1986）The forms of capital. In J. Richardson （Ed.） *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* （pp. 241-258）.New York: Greenwood.

Bourdieu, P. （with Wacquant, L.J.D.）（1992）*An Invitation to Reflexive Sociology*. Oxford: Polity Press.

Deci, E. L. & Ryan, R. M.（1991）.A motivational approach to self: Integration in personality. In R. Dienstbier （Ed.）， N: Vol. 38. *Perspectives on motivation*（ pp. 237-288）. Lincoln: University of Nebraska Press.

Lawler III, E. E. & Hall, D. T.（1970）.Relationship of job characteristics to job involvement， satisfaction and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*， 54（4）. 305-312.

Meyer, J. P. & Allen, N. J.（1991）. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management review， 1*（1）， 61-89.

Moerman， M.（1992）. Life After C. A.: An Ethnographer's Autobiography. *Text In Context*. Newbury Park: Sage

Werbach Kevin and Dan Hunter.（2012）. For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business . Wharton Digital Press.

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900387

附錄

附錄一：訪談同意書

訪談同意書

本研究主題為「你在玩工作還是工作玩了你？探討電視劇製作人的工作心態」，研究者為國立政治大學傳播學院在職碩士專班研究生鮑依欣，研究目的是希望藉由影視戲劇製作人的生命歷程，了解訪談製作人用那些天賦個性成就自己，以及在媒體環境中，某種看不見，但確實存在，足以支持或操控訪談製作人的信仰或力量。

本研究透過深度訪談法了解研究之影視戲劇製作人，受訪者從業資歷限定為西元 1989~1999 年間就投入媒體產業並於 2016-2019 年內擔任過影視戲劇製作人職務之工作者；訪談時間預定為 1 小時至 2 小時，原則上以面對面方式進行，必要時也可能透過電話進行，受訪者有權決定訪談地點與時間的安排，以及自己對訪談問題的回覆方式。

訪談過程中，為避免資料遺漏或錯誤解讀，將同時進行錄音及筆記，但一切訪談文字紀錄及錄音檔案均供該研究之用，且錄音檔及逐字原稿僅供研究者及本研究指導教授－陳儒修老師閱讀，並於研究分析結束後予以刪除銷毀，決不外流，若受訪者對訪談過程、資料運用及其他事項有疑問，均可要求研究者提供詳盡說明。

受訪者簽名：　　日期：

研究者簽名：　　日期:

DOI:10.6814/NCCU201900387

附錄二：訪談編碼整理

訪談編碼				
人物	受訪日期	過程	答案	內容
L	1071227	我的志願	A1	其實我中學的時候就很想要從政…就是想要把這個社會變得更好，有一個這樣子的使命吧，不知道為什麼甚麼時候埋了一個這樣的一個種子在心裡…我那時候想，能夠改變這個社會的我認為有三種途徑:第一個就是從政，政治是眾人的事;第二個就是從事教育，可是我們也考不上任何的師範院校;第三就是大眾傳播的力量…所以我只填世新，10個志願全部都是世新的所有科系，最後我就進了世新。
L	1071227	學習的過程	A5	雖然名為場記，但其實我們要做的事情很多，譬如，以前我們那個時候拍片沒有場務的，沒有場務組這個概念，電視劇沒有，電影當然是有，所以所有人鋪軌道時就所有人下去鋪，推得話，原則上執行製作去推或是就讓我們推…等等的..所以就要兼著，然後可能我還要開車，我上工第二天就開卡車，實習的第二天就開卡車上金瓜石，所以那時候是一個人得做好幾樣事情。
L	1071227	入行經歷	A9	一開始沒想這麼多，學長也很妙的是，學長說我必須要找人，可是我只相信你，因為你來，不會讓我丟臉，你不來，這份工作我也不找其他人，所以就有一種好像自己被需要、蠻重要的，因為學長只願意推薦你這樣子，然後就當然就傻傻的就去了，那時候真的沒想太多。
L	1071227	工作吸引力	A9	…我發現我喜歡的是，一個大家一起做一件事情或有一個目標大家聚在一起的那件事情，劇組也是那樣的一種存在，所有人為了殺青，有一個項目打開，為了每天收工的這個目標努力，每天收工為了殺青這個目標努力，跟著一群人每天為了一個目標前進這個事情可能是一個讓我很著迷的部分。
L	1071227	學習的過程	A12	回頭來看我覺得我這個決定有點對，我那時候就是覺得說我做一個小助理，我不太能接觸到更核心的東西，所以學長要當兵我就有機會遞補他的工作，然後我也覺得說那就當成是去更了解這個行業。
L	1071227	抉擇	A13	我跟我老婆從大學開始也交往了好幾年了，他們覺得也在一起蠻多年了，如果要走下去的話，是不是要考慮比較安定一點的工作，安定一點的生活，是不是考慮不要再拍片了，正好台灣那時候還沒有偶像劇，花系列那時候還是尾聲，那時候花系列是中視劇場，對的是華視劇場，那時候我拍華視劇場，花系列同樣的時段，也就是現在偶像劇時段，所以台灣那時候也是沒有知道以後會怎樣…
L	1071227	學習的過程	A17	所以我就說過去那三年的經歷，也讓一群拍片的人裡面，有一個人對這件事稍微有概念，做一個組織管理，就協助我師父…做導演的人就只想做導演嘛，就安心地做他導演那一塊，我來在每個案子裡面我就除了管公司我也管劇組，我就理所當然的就做製作，製片統籌.製作人這一塊工作，就這樣一直工作，再加上台灣偶像劇的起飛，所以我有躬逢其盛那個輝煌年代…就這樣其實偶像劇的大概我自己認為就是03或04年這之後10年的黃金期，都在做那件事情，就在這個階段當中度過偶像劇起飛然後墜落…
L	1071227	為什麼不離開	A23	劇組的彈性比較多，拍片的工作就那樣，這樣不能拍我就那樣拍，劇組的人應變力比較強，因為會遇到很多的問題，所以也很快的轉念，得轉念去找到其他的解決方案，那上班族的確有時候這個公司的目標或部門是做這件事情，的確跳不出去，可能也是這樣所以一直沒有想轉行做別的部分，就是因為劇組工作的彈性跟變化…

DOI:10.6814/NCCU201900387

L	1071227	工作上的困境	A24	記得我們承接的是一個20集的戲，假設啦・・大約是這個數，交片給他們之後他們就覺得這個不好那個不好，刪刪刪，刪到你戲都不夠了一定就要縮減一集嘛…我們就這樣被人家用凌遲的方式要你改到16集，其實他早就設定好要讓你賠錢，要讓你16集・・就這樣剪掉4集，當年線性剪輯每刪一集就是後面所有集數都要重新破口作業一次。電視台就是讓你一次一次的全集重新過帶，再全部修掉，那時我印象深刻，我在剪接室握著剪接盤，在剪接室被氣的發抖，就是為什麼一個電視台裡面會發生這種事情，但我多年後回頭來看這件事情，當然就覺得是跟台內的長官在這件事上沒有達成共識嘛，沒有尊重到他甚麼的，但以前那時候小都不懂，所以就對這行業有點難過，所以那個契機就是反正公司那時候也沒有馬上就有戲，再加上對電視圈非常非常的失望…我要做一個跟電視完全沒有關係的工作，因為我被這件事情激到了，所以我才進了一個公司跟電視無關的工作…
L	1071227	抉擇	A25	…偶爾他們辦活動、他們拍片，有那種特殊，我還會去幫個忙或甚麼的，那上班也有上班的挫折嘛，所以就說回來吧・・回來拍片，而且那時也開始拍偶像劇了，然後這個行業看起來有一些新的、不同的面貌。
L	1071227	工作的吸引力	A25	偶爾他們辦活動、他們拍片，有那種特殊，我還會去幫個忙或甚麼的，那上班也有上班的挫折嘛，所以就說回來吧・・回來拍片，而且那時也開始拍偶像劇了，然後這個行業看起來有一些新的、不同的面貌。
L	1071227	人格特質	A26	因為我們工作每天面臨9成9都是計畫當中的突發的事情變化的誰又怎麼了・・・導致你原來一連串的計畫都要被迫一直調整，所以我被訓練得一個很快能夠拋掉挫折或是難題造成的負面情緒的那個人，因為對我們來說遇到問題的第一個反應其實是那我們的另一條路、二個解決方案是甚麼？所以我們的訓練變成是一直只能往前看・・・而當你在想解決方案的時候，你早就拋開了那個為什麼會發生這件事情的那種很多的生氣，其實那都很後面…所以其實每天都有丟不完的問題，要解決的思考一直被丟進腦袋，所以對我來說，你問我有沒有想這件事，我其實沒有想這件事，就說我沒有時間讓自己想這些東西，看到甚麼不OK那就要想辦法讓它OK而已，思路是一直在面對處理問題的這種邏輯裡面。
L	1071227	抉擇	A28	那時候八大找我去，我心裡想的就是說我們劇組一直在抱怨平台，那同樣套用在我對上班族的態度，與其你一直抱怨，為什麼不去嘗試改變它去做甚麼，所以那時候八大找我我願意去的原因是因為，我們都不懂劇組的上游，電視台在想些甚麼，那他們找我去，我正好想趁這個機會我有沒有可能在劇組的上游去做些甚麼事情，改變這個生態，然後能夠讓台灣的劇組做得好一點...那我也到了上游，發現上游的框框比我們劇組更窄，因為不景氣嘛，然後他們算損益算甚麼，回收不了嘛…沒辦法，原來上游比我們更可憐啊!
L	1071227	學習的過程	A28	滾石愛情故事這樣類型很特殊的東西，很困難的在八個月的時間從0到拍完20支電視電影…預算限制下，A、B兩組人馬輪流接力這樣子方式一直在交織的這樣子在做，所以滾石的訓練讓我可以同時同步交錯的處理兩組同步在RUN的戲。
L	1071227	抉擇	A30	第一，我跟他說我離開電視台，我自己創業、自己開公司，我就已經下定決心不會再幫別人打工了…然後第二我也跟他說，而且我覺得我不夠格，我說我從來沒做過在一個平台負責它、規劃它的戲劇內容，發給誰做或要做怎們樣的・・我覺得我不Qualify做這件事…第三次見面的時候我就跟他說了，我跟他說我覺得台劇的狀況怎樣怎樣，當然主要在講劇本那一塊，所以我們的袋鼠計畫早在我on board之前，我就跟他談了…我說你若願意支持這種方式來做投資台劇的開始，我覺得我們可能有一點機會，他說好，他覺得可以，我想诶～他支持這個事情…

DOI:10.6814/NCCU201900387

L	1071227	工作目標	A30	心理層面上來說，我來這裡並不單是要服務歐銻銻，以及其合作平台愛奇藝這個品牌，因為我已經充分的理解到這個產業目前台灣遇到的問題，而可是我們必須要有一定規模的東西，造成產業足夠耀眼・・・讓大家矚目到，而這個矚目到足以讓他們覺得說這個東西有些甚麼該讓我們可以參考的，我跟他講得很白，我是抱著延續植劇場的精神，就是說小棣老師想要做的就是改變這個產業改變讓台劇有新的可能性，就是植劇場說的埋下一顆革命的種子，植劇場打出的標題就是說一場溫柔的革命嘛，我想要延續這個精神，然後希望這個環境裡面一些產製的模式生態能夠更健康。
L	1071227	人格特質	A31	能夠做這個行業的製作人，有兩個條件，第一就是健忘，我忘掉百分之９９的不愉快，可是能放大百分之一的成就感，然後讓那個成就感麻醉你可以繼續進行下一個明天的工作，要能放大成就感以及馬上忘掉挫折感，這是第一件事，第二件事就是，我不糾結於不是我造成的，以及我改變不了結果的事情，我不糾結在這件事情上，所以我也不會去想太多，因為也沒發生，我也不太會去想那些事。
L	1071227	人格特質	A33	我清楚地知道公司對投資台劇這件事情，一樣它可能存在某一種跟我可能同樣的看法，可是就像我講的，那不是我最關心的事情，或是我目前也沒辦法解決那件事情，因為回收不回來這件事是市場大結構的問題，所以我只能說我把每一部戲都當最後一部戲，就像我講，我要做出讓環境裡面覺得說，某些我們在做的事情是對的。
T	1080103	我的志願	A1	我一直想要從事電視傳播…記得小時候，每次看到譬如李艷秋報新聞的時候我都覺得，哇！好厲害，很棒…，他們看起來好專業，當時，我不是很清楚我真正想要做甚麼，但是我很想要從事電視相關…到後來知道原來有細分成新聞、廣告、綜藝啊、戲劇啊，我心裡覺得，只要是電視這行好像甚麼都可以做想做，我從小時候就很想要做傳播或電視。
T	1080103	入行經歷	A2	…以前就想做柴姊啊…覺得柴姊很棒，節目做得很厲害，長得又漂亮，整個就是很棒…然後做著做著覺得做節目好有趣，從開始到結束的那個過程，工作雖然很辛苦，幾乎每天都要晚上1、2點下班，但心情上，工作卻像在玩。
T	1080103	虛榮心	A2	我記得第一次工作的時候真的很高興，大學剛畢業，單純的覺得一切真的是太棒了…竟然可以接觸到電視那個門，竟然參與了這麼重要的一個電視節目，以前都只有看，現在竟然是工作人員…
T	1080103	學習的過程	A2	我是一個會從每一個工作裡面找到一個屬於當下我自己的動力的人…，譬如說，我第一次拍戲的時候，其實我以前從來不是做戲劇的，我第一次做戲的時候是因為我覺得所有的綜藝類行，類似歌唱甚麼的我做過了，戲劇還沒有做過，我很有興趣…
T	1080104	抉擇	A3	我想做所有我沒有做過的電視工作，我沒有想特別做甚麼…我在公共電視時，我想接觸紀錄片拍攝當製作人，其他地方可能比較沒有這個機會，（那你為什麼會想要做製作人這個位置？），沒有，我只是想做電視這個行業。
T	1080104	抉擇	A3	我沒有想過我要做製作人還是做企劃，但是你到了一個程度・你就會當製作人，它不可能叫你繼續當・・，所以我覺得，不是我想要當製作人，是我想要做電視產業，那只是我到了一個程度跟到了一個年紀，我就可能掛的是製作人，而不是掛企劃或執行製作。

DOI:10.6814/NCCU201900387

T	1080104	抉擇	A3	…可米同事問我要不要回來做戲劇，我當時想說，我只有戲劇沒做過...戲劇還沒有人願意給我機會讓我做，現在有人要讓我做，我就離開了綜藝，去做了戲…《桃花小妹》我是掛執行製作人，當時我好像不會做戲劇，但是有機會可以從執行製作人開始嘗試。
T	1080103	工作上的困境	A4	當初離開公共電視有一個原因，因爲那個時候公司換了高層；人事的變遷，新任主管過度的主觀，讓我重新思考工作的核心與未來….所以那時候我就直接想，沒關係！我不做了…
T	1080103	原則	A5	我覺得使命感跟責任感對我來說很重要，我喜歡人家給我一個使命跟責任，Even中間受到誤解…我也會努力想把它做好…
T	1080103	製作人特質	A6	製作人要做好，我自己覺得，幾個條件齁，一個就是我覺得邏輯要清楚，然後第二就是要負責任，這些都是基本的，但是我自己期許的製作人就是也要為別人著想，就是說我覺得不是你好、我好，是大家都要好，就說這件事情是一個團隊的工作，是站在大家都要好的這個狀態，就是Even你是攝影師，我希望你因為這部戲，你也有所提升我也有，因為你有我就有，然後任何人，就導演我們輔佐他，讓他可以開心地完成跟提升。
T	1080103	工作上的困境	A6	我在當製作人的挫折就是我覺得你很難大家都好，因為大家都是在短時間之內聚集，Even可能十個人中有八個人聽到說某個人機車、難搞、心機重，那些人會對每一個人打一個問號，等到他們熟悉彼此，我們也快拍完了，所以沒有辦法大家都好，因為我們一開始都是存在在一個很密集工作的狀態，所以我自己也覺得當製作人最好的是他可以有一個自己的固定團隊來經營，然後可以你好、我好、大家都好，我覺得這件事情才會向著陽光的方向發展，對我來說是這樣。
T	1080103	成就感	A9	一路走到製作人這個位置，你問我要不要名、我想過；你問我要不要錢，我也都想，但我不是靠著這名和錢兩個因素一直往前；一路走來，很幸運，老闆都對我很好…我不知道甚麼原因，可能很認真吧，還是比較負責…
T	1080103	工作上的困境	A13	其實我前一陣子不想拍戲了，我不喜歡這麼亂，很多人永遠都在抱怨，都沒有好好想要做一部戲的亂，就Even你現在雄心壯志想要做一部戲，就說很棒啊，楊謹華很會演，黃健瑋很會演，謝佳見很會演，大家覺得很棒啊，那時候我也覺得很棒啊，都很棒啊，可是總是會有一些事情讓你覺得怎麼還是這樣…但是你還是只能硬著頭皮，但你只能想盡各種方法，讓他回到正軌．．我覺得不是那個煎熬可怕，是你在做這個事情的時候，你覺得你已經這麼認真，你已經這麼努力，可是旁邊還是有那些有的沒有的，不是每個人都要把自己份內的事做好？別人不是這樣想的啊？可是我對人不是感到厭煩，我那是挫折，我不是覺得很煩，因為「很煩」它是工作，你就是要解決，這麼多人狀況外那你要怎麼cover，這只是一個小小的事情，劇組這樣的事情有上百件以上，真的太多這種事情，我只需要你們各司其職，而你沒辦法各司其職的時候，製作人就只能解決，那我就會覺得我不想一直解決這麼荒謬的事情，所以我前一陣子真的很不想拍戲…
T	1080103	為什麼不離開	A13	走進戲劇這個領域要轉出去真的有一點難…其實我有在想這個問題耶…，你看我們以前做綜藝的時候可以做這個做那個…中間也有人找過我做跟戲劇無關的，我也有在考慮，總覺得在戲劇這個領域很少有人會找你轉做綜藝啊甚麼的，比較難，除非是跟你比較熟的人…

DOI:10.6814/NCCU201900387

J	1080320	入行的經歷	A1	總之就是考業務部沒考上，備選第一名…其實那時候招考就是業務部、新聞部、還有一些工程技術人員，那時公關部多了一個缺額，然後它又沒公開招考，就從這些落榜者去找一個資質稟賦可能是合他需求的，所以那時候李總(李泰臨)就問我有沒有興趣來公關組，那我當然願意，那還有甚麼好說的，就是為了進電視台啊。
J	1080320	我的志願	A2	我其實也去參加過化妝品公司還是其他一些甚麼公司的interview啦，只是時機很湊巧因為我剛好看到它在招考，因為我是這樣，我沒有當兵…所以我中間沒有interview太多公司，考華視運氣很好就去公關組做宣傳了。
J	1080320	學習的過程	A2	因為我是全華視最年輕的新進人員…所以跟他們會有一點代溝啦，然後那種老衙門也會讓我有學不到東西的感覺…招了我進來之後，我們這種年輕人企圖心很強…所以我是甚麼事情都搶著做、包起來做…周末假日啊，自己跑到剪接室去，自己在摸剪接機，自己學啊，就這樣子，然後電腦動畫，電視台剛開始引進的時候，自己跑到動畫室，那時候看那些動畫師都高高在上的感覺，就用小老弟的角色去跟他們學。
J	1080320	抉擇	A2	我也想通一件事情，因為做宣傳兩三年我就發現它是很外圍的事情，做電視的核心就是內容，尤其是戲劇節目，所以我那時候就想還沒有找到機緣我也不知道要怎麼辦...電視台裡面大家爭來爭去，爭個缺額，爭個考績，我看在眼裡都覺得跟我的個性很不符，然後主要還是加上自己覺得還年輕，自己沒有甚麼包袱可以試試看，所以85年有聽到民視要成立的訊息，那它是86年開台，那年86的5月新聞台開播，6月綜合台開播，所以我在85年底86年初的時候我就做這個決定，我就離開了華視就進去了民視。
J	1080320	入行的經歷	A4	公關部就在業務部旁邊，業務部每個月會有月刊...然後所有節目推出來業務部就要印海報，那些都是我做的，因為我以前大學的時候，我雖然念企管，但我很喜歡美編這些東西，我跑到廣告公司去實習過，所以那時候去interview的時候，他(陳剛信)也知道我有這些小技能，就全部丟給我…反正那時候那些印刷品我做一大堆，那些需求都For業務部，那時候他有甚麼需求我就會去把它完成，所以跟他(陳剛信)很熟，只是他不是我的直屬的長官。
J	1080320	勇氣	A4	…我跟他講，講經理聽說你要去民視啦，我說我沒有甚麼了不起的能力，但是我很樂意跟你一起去打拼。
J	1080320	工作上特質	A6	這個是宋經理給我的一個啟發，那時候我也會問他，經理，監製到底要幹甚麼？他就很籠統的說一句監製就是產品經理，全部歸你管，我們開台的監製真的甚麼都管，一開始甚麼都不懂，那些製作單位的人一跟你交手就搞清楚你懂或不懂，你不懂他好一點的就陽奉陰違，壞一點的可能當面虧你嘲諷你，這過程中其實監製也沒有想像中那麼風光，那就是一個火坑嘛，節目成或不成就靠自己看能不能做出成效出來。
J	1080320	工作上的困境	A6	我認為英雄草莽所在多有，然後製作公司裏頭可能也藏龍臥虎，主要是電視台你如果要進步，不應該有這種心態，所以民視會越來越強勢去order製作單位怎麼樣的去照它的意思來執行…領導統御我看到就是太過於極端，然後你很多時候對專業人士的尊重不足，會讓這些本來可以成為夥伴的人卻步，甚至變成敵人。

DOI:10.6814/NCCU201900387

J	1080320	原則	A7	我對戲劇有些堅持嘛…所有壞事做盡，然後你現在告訴我說讓他做兩件好事變成好人，我說這個我做不到，這個有點太牽強了，他說我有政策的要求跟考量啊…這過程中他甚至會非常嚴厲的斥責我，我也會非常堅硬的頂回去，所以那時候我跟老闆在溝通跟交流上面會有這些問題..
J	1080320	工作的吸引力	A7	工作這事情我比較在乎大家兄弟一起打拼的那種感覺…
J	1080320	原則	A7	那時候我真的非常不喜歡，就是不能因為客觀做得到，無止盡去做這種有點壓榨的要求…那個時間我拿來過劇本，拿來討論其他的事情更有效率，再來每個人都有家庭啊，我們不可能把命賣給你吧，所以我覺得要有合理的職場的標準，但民視這種打爛仗…晚上節目部燈火通明還覺得這戰力很好，我聽在耳裡不是這樣想，我是覺得啊～那你是不是要更善待他們，你民視營收可能5成6成7成是這些不到100人做來的。
J	1080320	抉擇	A8	那時候徐璐找我來華視的時候，我也有考慮將來性，我就跟她講說台灣的戲劇已經沒搞頭了，我不曉得徐總你有沒有甚麼想法，他說沒錯啊，我們要往大陸發展，要在大陸設辦事處....那時候我想要去大陸…計畫趕不上變化，華視組織液動換了總經理，大陸發展的相關規劃都停止，所以我有點咬牙苦撐，看待這一切有點無奈，然後也就儘量做…
J	1080320	工作上的困境	A8	我想過啊，但是不會做別行啊，會有點灰心啊
J	1080320	入行的經歷	A8	他就是找我進去，我那時候跟他講說，華視是我的老東家，我第一份工作，我非常樂意回來，我是真的非常樂意回去，因為如果有辦法去改變一些事情。
J	1080320	轉機	A9	他去接中視總經理，他就希望我去…我就跟馮興華說因為李泰臨跟我開口，他是我當初進電視台的第一任長官，也是Interview我的主考官之一，他開口我不能拒絕，那馮導演很仗義，他說沒關係你去吧，我們那時候拍了大陸戲在北京做後期，然後我在盯後期，做到一半，因為李總很急，那我就去中視了。
J	1080320	工作上的困境	A11	就是這樣，身邊一堆外行人啊，我就講言不及義唱高調，真的下來操作看看…反正在中視我是仁至義盡了，後來我跟李總就是被他們用極盡糟蹋的方式趕下台，那也沒甚麼，反正我早就不想幹了，我每半年要去跟李總靠腰一次，我實在是幹得太賭爛了，所以後來我跟李總都離開中視了嘛…
J	1080320	抉擇	A11	洪哥(洪任中)找我來的，我就說我有一個不情之請，幫我安排跟總經理見一次面，想聽聽看他戲劇的想法，總經理跟我見面就講了一些他改革的想法，那要改革就來改革啊，那我這個人的理想性格就發作，那就來啊，所以我就來了。
J	1080320	工作上的困境	A12	我過往經驗比較For平台，在平台我也許可以用我的思路去成就一些事情，但在獨立製片，你受制於人，你受制於陷在一個極度萎縮的環境，乃至於電視台各種高壓無理的需求，你說因為我是民視老臣好了，我去跟民視談，他們可能還會賣一點面子，換一台談，這些可能都派不上用場啦，就算真的實力也是正道，但是人家不聽你就沒辦法…
C	1080304	入行的經歷	A2	那時候就自己找嘛，找看有沒有甚麼適合的公司，所以我第一家公司就是台灣很早期的台灣所謂的硬體器材公司義芳傳播，那時候早期三台的時代大概這種公司只有幾家...然後我就做攝影助理啊，攝影助理後來就跳槽啊，做攝影師啊，然後就再跳啊，也是做攝影師啊，後來我就自己出來開公司啊。

DOI:10.6814/NCCU201900387

C	1080304	工作上的困境	A2	早期的老三台是我自己花錢拍好，然後我賣給你電視台...廣告跟電視台去分，所以那個就是大好大壞，要不就是賺大錢，要不就是賠了一屁股…這個其實就是目前大陸這個模式嘛，那台灣現在其實是在走回頭路，走退步的路，以前是叫製播分離，製作、播出分開，我拍好了賣給你，你也信任我的作品，所以我投資的這個東西我很快就可以回收，但是版權還是我的，賣大陸賣香港賣東南亞，很多戲劇早期都外銷，包括韓國啊、日本都有，那你在這塊就很有挑戰性，我只要資金夠，就算我這一檔賠了我還可以生存的話為什麼不自己去搏一搏，這跟現在的型態完全不一樣，所以那個情況就是說你製作輸贏自己，劇本也我自己，你們都不用干涉，這樣我才可以視為一個真正的作品，那叫作品…玩到現在後來變成我們不但是打工，而且所有的主控權全部在電視台手上，他掌握你的生殺大權，所以這30年是這樣子一直在退步，退到谷底了沒有辦法再退，再退就是我不負責盈虧，你需要人才就找我，我就是領製作人的費用，電視台就自己組TEAM，製作人就單槍匹馬來做整個規劃，或者就是製作人組TEAM電視台來審核…
C	1080304	工作上的困境	A2	大陸完全是跟我們走相反的，大陸是百分之百的你自己自負，甚至我還要跟你玩收視率，就是你賣我片子可以，但假如你片子的收視率不到哪裡，我是有權利降低我給你的播放的權利金的，那這樣的話就更需要真才實力的，是沒有甚麼空間的，當然你收視率高你賺的相對也高，那版權也是你自己的，你可以賣很多年，你說甄環傳在台灣播了最少大概有7次吧最少，他重播的收視率都還有1點多…
C	1080304	抉擇	A3	轉製作是一個理想或夢想，或是說對自己的一個提升，你如果是一個助理你會想升師嘛，師會想升導嘛，導想或者編劇嘛，最後就跨到製作，那因為我不會很想要長時間處在一個工作狀態，比如說導演，我就沒有說很有興趣，就是我可能一早跟這通告出來，然後我只睡2~3個小時，然後看劇本還要去想鏡頭，我可能3天我就覺得受不了了，所以我並沒有很想走導演這一塊，那包括攝影的這一部分我也沒有很想走，(雖然你是這個出生，但因為他的工作型態?)對工作型態，因為我知道這個對家裡來講沒辦法照顧到。
C	1080304	抉擇	A3	不得不，被硬逼的，因為我評估下來覺得我只有開公司才有可能撐起一個家啦...可能我自己的目標定比較高，然後我膽子比較大，我願意去嘗試…
C	1080304	抉擇	A4	我們同行師兄弟這些，沒有人出來開公司，我就是說我拿一咖皮箱來台北我就是要開公司啊，假如我還去上班我沒有未來啊，我怎麼養小孩，我開完公司2年我就生小孩了。
C	1080304	學習的過程	A5	我連工作都丟掉了，我們那時候新手才1萬多塊，我才做幾個月，我事實上還要付房租還要給家裡，我其實是沒有多的錢，我每天算能吃多少麵包，然後只能吃一碗陽春麵，那好一點再切一點東西沒有甚麼肉耶…包括我的同學也沒有幾個上來北部闖阿，闖一闖也多回去啦，沒有人像我這麼堅持，我以前睡地板也睡阿，那剪接剪到三更半夜，我就是要學東西嘛，先把自己學好嘛，因為你沒有好的學歷，你就只能在技術上比別人好，你才有生存下去的條件。
C	1080304	學習的過程	A5	那事實上我是學得很認真啦，而且我本來就是比較偏向藝術跟文學的人，但我覺得當時的那些東西比較稱不上是藝術，它是一種在慌亂中生出來的東西，就跟我們現在對製作的要求一樣，我不喜歡你今天丟一個本出來，然後叫我明天把他趕出來，(可是三立都這樣啊)，那當然我想要嘗試新的，我必須要累積一些經驗，我才能更準確的抓出未來要發展的脈絡，包括我們的目標當然都是放在大陸嘛，大陸可能有這樣的條件，讓你可以去好好做。

DOI:10.6814/NCCU201900387

C	1080304	原則	A5	就你就有一個比較堅韌的想法，以只能這樣做，你不這樣做你就回家…滿堅持某一些東西的，那否則我就回家種田就好了，因為我很多親朋好友也都在南部阿，包括我的同學也沒有幾個上來北部闖阿，闖一闖也多回去啦，沒有人像我這麼堅持，我以前睡地板也睡阿，那剪接剪到三更半夜，我就是要學東西嘛，先把自己學好嘛，因為你沒有好的學歷，你就只能在技術上比別人好，你才有生存下去的條件，否則你就去打工阿開計程車。
C	1080304	工作上的困境	A5	我們拍的都古裝的嘛，所以都在荒郊野外，我第一天上班的時候滿腔熱血，第一天坐車椅子還倒轉過來，第一天上班就暈車，然後到山上也沒買水，也沒有樹可以遮陰，又大太陽，然後中午大家都蹲著吃，又曬太陽又渴，又弄到天黑才回來，那時候我就覺得說怎麼跟我想像的差這麼多，但是也有人跟我說一開始會比較累啦，但是你撐過三個月就會好一點，其實後來真的就有點想要離開了，那時候就覺得好像跟我想像的差很多，而且你是一個團隊嘛，前輩對你又有一些意見。
C	1080304	工作上的困境	A5	因為其實那時候我已經學了半年了，而且我很認真，我學得很痛苦，就算我技術上沒有你們熟練，但是我理論比你們強，那時候助理其實是完全不懂的，他們來就是一張白紙，然後有幾個其實只是早我1個月2個月3個月這種，他就覺得說我是你的前輩…除非你真的是教我東西，比如說我再做一個正確的東西，然後你不懂你還質疑我，好像覺得我太突出，那我就覺得很奇怪。
C	1080304	工作上的困境	A5	那時候1991年我拍電視台的台語劇，我想這一行怎麼會這樣子，我們連續五天的通告，有幾天是翻班，就6~7點的通告，然後拍到天亮，然後回去睡幾個小時，然後發1點的通告，然後再拍到天亮，然後一樣在發下午的通告再拍到天亮，然後有一天就比較好，就發晚上的通告，反正就是連續4天還是五天是通宵的，那拍到後來只剩下導演跟攝影師沒有睡著，那時候我還是當助理嘛，抱著腳架我就睡著了，我醒來我就看到地上睡一個，那邊又睡一個，全部躺平。
C	1080304	工作上的困境	A6	我之前就送過好幾次文化部的案子，那劇本都是花幾十萬的，那後來覺得沒有那麼容易，因為那需要一些關係，人家會覺得你不是做編劇出來，你也不是做執行統籌上來，你是做技術的，你可能沒辦法來做製作這一塊，人家會有一個分別嘛，那事實上早期也是這樣子阿，所以我沉潛了一段時間，後來只要有機會我就去嘗試，當然也不是漫無目的地去嘗試啦，那我的終極目標當然就是當一個製作人然後拍一部好的片子，這樣才不會說那個願望沒有達成，遺憾…

DOI:10.6814/NCCU201900387

C	1080304	工作上的困境	A8	台灣要拿到金鐘獎就是要這樣拍，模式就是這樣，像我們這種要拿金鐘獎很難啦，所以他就把它區隔了，這也是台灣的整個電視包括電影怎麼會持續沒落的很大的原因，就是我們的認知、評審的認知、一代傳一代，一代隔一代，他的認知如果完全是這樣的取向的時候，你走到後來就是完全走進了死胡同，就是你的片子是叫好不叫座，那這算好聽的，台灣要拿到金鐘獎就是要這樣拍，模式就是這樣，像我們這種要拿金鐘獎很難啦，所以他就把它區隔了，這也是台灣的整個電視包括電影怎麼會持續沒落的很大的原因，就是我們的認知、評審的認知、一代傳一代，一代隔一代，他的認知如果完全是這樣的取向的時候，你走到後來就是完全走進了死胡同，就是你的片子是叫好不叫座，那這算好聽的，其實你的片子是不叫好也不叫座，但是有一點點的去標新立異，故意要去做一些反向思考，只有這樣的類型的東西才能得獎，才能拿到標案，這是我很明確的認知，因為我會去觀察電視播出的東西，包括他是得獎的，包括他是拿到文化部補助的東西，你也知道文化部得獎的幾個大戶就是幾個知名常客嘛，那所以我覺得你現在只能想辦法克服藝術跟商業之間，想要把他去兜攏。
W	1080319	入行的經歷	A1	…碰到柴智屏，那柴姊那時候做了一個《好彩頭》，他們需要一些這個短劇的演員，然後我就找了一票我們華岡的同學或學弟，一起去參加他們那個猜題的短劇的演出…
W	1080319	工作的吸引力	A1	只是覺得綜藝節目還蠻有趣的，就跟柴姊他們做綜藝節目，那個時候綜藝節目也比現在好看，對當年，那時候Team的人很少，做得事情很多，學到也很多，但那時候雖然累也很快樂，挺懷念的。
W	1080319	抉擇	A2	因為那時候有藝人找我看說要不要做經紀然後我們自己接案子嘛，然後反正我要暫時離開也沒關係啊，反正隨時那個圈子其實有資歷經歷的人，像我們這不多，那我們就算是比較負責任的工作人員吧....我從基層，我從製作助理到執行製作，然後暫時做了藝人經紀，然後自己拍，有一段時間很流行第四台拍那種，以前第四台會賣東西我們自己接案子嘛…
W	1080319	工作的吸引力	A3	跑到青海我去幫朋友拍了一個紀錄片，關於那個七世喇嘛活佛的一個東西，然後做了電腦螢幕保護程式的唐卡…等於是電腦螢幕保護程式，電腦開了一段時間他不是就會自己開，自己誦經去念這個，那唐卡就是五大財神之類的，就記錄把唐卡從北京送到青海去給活佛誦經的過程，很天才，你現在想想看，那好遠唷，那個拉車，真的很有趣，但我們把紀錄片拍得真的很艱辛…我朋友跟北京朋友投資的，他們賠了很多錢，但是當下我覺得也還蠻好玩的啊，整個片子都是我去拍的，我去了二次，他們說拍得非常好，他等於是一個紀錄片的概念，那我們就用我尋人的方式去拍了一個比較正統正式的方式，我自己編導剪…
W	1080319	抉擇	A3	我的貴人算柴姊啦…很奇怪，很好玩，又是柴姊，他做完流星一嘛，他說，怎麼樣，問你你說你要去那個大陸很快回來，你要不要來，問我要不要做流星二，大概是2000年還2001年的時候，然後我就去可米了…
W	1080319	學習的過程	A4	之後第一個戲劇節目掛戲劇節目製作人就是薔薇之戀，那也是我第一個戲劇作品，瞿友寧瞿導，然後那時候我學做ＣＡＳＴＩＮＧ，然後做預算，然後把整個戲劇的行政流程跟製作流程，在那一套戲裡面把他摸清楚，摸完雖然那時候瞿導拍得比較久，但是還好節目有中，中了之後多出來的集數電視台願意吸收，本來從賠錢變成有賺錢，賺一點錢。

DOI:10.6814/NCCU201900387

W	1080319	工作上的困境	A5	我覺得後面漫畫改編讓我有些挫折是，以前漫畫來，我們改完送回去，回去日本審完，原著或出版社審完我們大概就拍了，但是後來市場已經慢慢開始轉移到大陸的時候，大陸的資方意見也會挺多的，所以變成你要迎合大陸資方你又要符合日本原著的規範，因為有些東西是沒有辦法做調整改變的…你跟日方合作過就會知道很多東西是一板一眼的，很多東西我們重整文化沒有問題，但是你在人設部分你不能做更動，你不能去改變人物設定，不能去改變故事的背景，結構你甚至都不能去動…所以我覺得中國這方面的建議沒關係就是量身訂做嘛，就是只能這樣…所以就是這樣子來來回回，就像那時候我跟團隊，就整個大家士氣有點低迷，就是說我們做了很多白工，就是一整年我們空了四、五個案子，然後沒有一個案子，就是這個案子無疾而終並不是因為我們製作單位的問題，而是資方可能中間的問題，或是資方競爭激烈，這些80、90起來的這些人就為了要展現他們在作品上的態度…然後慢慢慢慢我就有點厭惡，我覺得有點討厭，就覺得我們一直重複在做這些事情幹甚麼…
W	1080319	工作上的困境	A6	前年的狀況也不好，前年就整個定製劇，大陸就我們接了很多案子，結果到最後我們被黃牛了４個或５個劇，包含日本的，但是前年我們算還蠻樂觀的，因為前年就還不錯，人家訂金也付了，那我們劇組大概開始動了，人也進來，那沒想到就是他們說不做就不做了，有點我覺得很難理解，我覺得那不是理由拉，那反正既然人家不做了我們只能尊重人家，你在這邊又不能怎麼樣。
W	1080319	工作上的困境	A7	前面這很不錯的是7集劇本，前面審過之後我們就打橫拍，那橫拍的時候原來我們趕著7月初要上嘛，結果跟我們說要改到8月…然後改了之後就停在那等播出，看收視再做調整，結果沒想到我們第8集劇本在那邊一放就放了一個多月，就我第7集拍，我拍完後面就沒東西，然後我還要等劇本...結果我從一個打橫拍弄到最後變邊拍邊播，就到我今天晚上到凌晨還在等今天要播出的帶子，已經做到這樣子，所以說現在我的剪接，我要挑鏡頭，我根本沒有時間好好挑，我必須要把時間讓給誰，我要讓給做音效跟調光的，要不然根本就開天窗，那我前端用再好的機器再好的鏡頭都沒有屁用，我們拍的再好我都沒有時間去...我大概只能一個初剪過了就趕著要播出了，我覺得那個是一個對電視人很傷…
W	1080319	製作人特質	A10	因為這個行業需要非常圓融，他要面面俱到，我就是一個製片，我把心態歸零，我情願就是一個獨立製片，我沒有任何奧援下我要完成這件事情的時候，我要怎麼樣才能成功地把這些人聚集在一起，不管你演員啦編劇啦導演啦工作人員啦，所以這是需要些耐心跟時間，還有就是說在磨你的個性，有時候他們說我就是個性太好，但這也不是，當然講起來好像是缺點，但有時候就是這樣子我們才能成功的邀請到誰誰誰，因為本來事情就有進有退，你對於我今天邀這個藝人來，他可能有一些條件，我也學習著怎麼去跟別人談判，讓大家彼此達成共識…那再來是我算是一個比較細心的人，所以很多東西我可以看得比較清楚，那我可能劇組我會盯得比較細，有些戲剪的東西比較不會發生一些錯誤，那因為我想我們是從基層上來，甚麼事情沒碰過，甚麼沒談過，大概也知道你們想搞甚麼東西，劇組的工作人員想幹嘛，大概也都能夠掌握。
W	1080319	為什麼不離開	A11	大家現在自己知道說，現在這樣不好，我還要在這樣的一個環境去那個嗎？那我要不要換個方向，我找合適的合作對象，所以我覺得這個會有一個好的競爭出現，接下來在製作這個品牌上面，可能就會有更多的真的可以作好品質好節目的單位，其實我還是看好的。

DOI:10.6814/NCCU201900387

附錄三：傳播大事件表

事件	電視產業的發軔1962-1974	電視產業的成長與轉變 1975-1999	邁向數位匯流的時代2000-2019
年份	1962 1963 1964 1965 1966 1967 1968 1969 1970 1971 1972 1973 1974	1975 1976 1977 1978 1979 1980 1981 1982 1983 1984 1985 1986 1987 1988 1989 1990 1991 1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999	2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019
日本1953開始電視(無線)廣播			
1957香港首間商營有限電視台「麗的映聲」成立			
1958北京電視台成立	改名為中央電視台		
教育電視實驗廣播電台開播	二月十四日由教育部規劃建設(華視前身)		
台視創立	十月台視創立		
廣播及電視無線電台設置暫行規則	七月公布,針對工程之管理		
廣播及電視無線電台節目及輔導準則	十一月公布,針對內容,排播及尺度		
中視創立	中視創立		
中視推出台灣第一部連續劇晶晶	10月 1日黑白播出		
退出聯合國	退出聯合國		
華視創立	華視創立		
廣電法頒布(1975立法,1976公布)	管理廣播及電視事業的法律		
第四台違法經營		基隆違法經營	
北京電視台改名為中央電視台			
中美斷交		中美斷交	
4/18中視楚留香播映		楚留香為台灣買片播放劇的始祖	
電視節目製作規範		電視台以先審後播進行實質的內容審查	
中共提出一國兩制		一國兩制	
政府解嚴		政府解嚴轉為自由化經營	
衛星電視KU頻道接收器材接收法			
海基會成立		海基會成立	
衛視開播		衛視開播	
Nilson People meter 開始		1992年就開始設置	
戲劇節目跨國生產之形成期		戲劇節目跨國生產形成	
艾偉事件藝人開始無電視台屬性限制			
辜汪會談兩岸更加開放		辜汪會談	
有線電視法通過		管理有線電視和有線廣播的法律, 有線電視合法化	
製作綜藝節目公司首次享有版權		龍兄虎弟(製作人彭達與張菲都享海外版權	
民視開播		民視開播	
公共電視法通過		公共電視法通過	
公共電視成立		公共電視成立	
衛星廣播電視法通過		管理衛星電視和衛星廣播的法律	
中視股票上市		全國第一家股票上市媒體	
製作戲劇節目公司首次享有版權		花系列魏約翰享海外版權	
經濟部擬定「2008兩兆雙星產業發展計畫」		開始推動電視數位化	
兩兆雙星計畫提出		兩兆雙星計畫	
黨政軍退出媒體條款		廣電三法修法，增訂「黨政軍退出媒體條款」	
中華電信推出MOD		MOD	
無線數位電視開播		無線數位電視開播	
由中時集團接手經營中視		中時集團接手經營中視	
緯來兒童台易主富邦成為MOMO兒童台		緯來兒童台易主富邦集團	
壹電視易主		壹電視易主年代集團	

DOI:10.6814/NCCU201900387