

## 第五章 研究結果及資料分析

### 第一節 節目在地化的內容分析

本研究以 Discovery 頻道與 Discovery 旅遊生活頻道兩頻道於 2003-2006 年在台播映之節目為分析樣本，涵蓋此兩頻道 4 年、每個月 7 份、兩頻道各 12 個月的每日節目表為抽樣母體，共 2912 份節目表，依據前章研究方法中所述之抽樣方法，共抽取 1428 個有效樣本。樣本分布情形為每一頻道每年選取 7 天建構一週、四年建構四週，兩頻道共建構八週的樣本。依照抽取樣本之每日節目表內容，由編碼員依照編碼表加以編碼、歸類，之後進行描述性統計之分析，以及各類分組比較。以下分別說明描述性統計分析，以及各類分組比較之結果。

#### 一、Discovery 頻道在台播映節目（2003-2006）之統計結果

表 5-1 顯示為 Discovery 頻道與 Discovery 旅遊生活頻道於 2003-2006 年在台播映之 1428 個節目，描述性統計結果摘要說明如下：

- (1) 節目分佈：自 2003 年至 2006 年在台播映的節目數量中，每年播映節目比例（除第 2003 年為 14% 外，其他三年分別為 29%、28%、28%），節目數量的分布近三年中呈現均勻分布；
- (2) 播出時段：以「13 點 00 分至 14 點 59 分」時段播映節目最多，佔總體 15.4%，其次主要為「05 點 00 分至 05 點 59 分（12.8%）」，以及「18 點 00 分至 19 點 59 分（12.5%）」，以及「01 點 00 分至 01 點 59 分（10.6%）」；
- (3) 節目類別：以旅遊類別最多，佔總體 22%，其次依序為品酒/用餐/烹飪（16.8%）、自然生態（15.2%），以及科技類別（10.4%）；
- (4) 製作來源方面，多數為 Discovery 集團供應，佔總體 98.7%、其他來源只佔 1.3%；

- (5) 節目主題方面，除未標示之播映節目外，其他播映節目比例以播放美洲區域主題之節目比例最高，佔總體 16.0%，其次依序為亞洲（13.3%）、歐洲（10.8%）、非洲（5.5%），台灣（2.1%）及澳洲及大洋洲（2.0%）所佔比例最低。但若以亞洲（13.3%）與台灣（2.1%）相加，則播映節目比例提高至 15.4%，顯示以廣義的亞洲區域節目主題數量，與美洲區域主題相近（16.0%）。

## (二) Discovery 以台灣為主題之播映節目統計結果

表 5-2 顯示 Discovery 頻道與 Discovery 旅遊生活頻道於 2003-2006 年在台播映之節目之 1428 個節目中，以台灣為主題之 30 個播映節目之描述性統計分析結果，摘要說明如下：

- (1) 節目分佈，在 2003 年沒有抽到以台灣為主題之當日節目表，自 2004 年才開始播映節目，佔總體比例最高（53.3%）；
- (2) 播出時段，以「18 點 00 分至 19 點 59 分」時段播映節目最多，佔總體 33.3%，其次主要為「22 點 00 分至 22 點 59 分（16.7%）」，以及「06 點 00 分至 10 點 59 分（13.3%）」與「11 點 00 分至 12 點 59 分（13.3%）」；
- (3) 節目類別，以人文歷史類別最多，佔總體 36.7%，其次依序為全球風貌<sup>33</sup>（30%）、探險尋奇（10%），以及科技類別（10%）；
- (4) 製作來源方面，以 Discovery 集團供應佔多數，佔總體 40%，其次為合製（36.7%）及委製（23.3%）。

<sup>33</sup> 凡節目名稱有世界各地之城市名稱，歸類為全球風貌。

表 5-1： 樣本描述性統計分析結果 (n=1428)

頻道名稱	次數	百分比	累積百分比
Discovery 頻道	607	42.5 %	42.5 %
Discovery 旅遊生活頻道	821	57.5 %	100.0 %
合計	1428	100 %	
播出日期	次數	百分比	累積百分比
2003 年	206	14.4 %	14.4 %
2004 年	415	29.1 %	43.5 %
2005 年	406	28.4 %	71.9 %
2006 年	401	28.1 %	100 %
合計	1428	100 %	
播出時段	次數	百分比	累積百分比
00 點 00 分至 00 點 59 分	113	7.9 %	7.9 %
01 點 00 分至 01 點 59 分	151	10.6 %	18.5 %
02 點 00 分至 04 點 59 分	55	3.9 %	22.3 %
05 點 00 分至 05 點 59 分	179	12.5 %	34.9 %
06 點 00 分至 10 點 59 分	119	8.3 %	43.2 %
11 點 00 分至 12 點 59 分	120	8.4 %	51.6 %
13 點 00 分至 14 點 59 分	220	15.4 %	67.0 %
15 點 00 分至 17 點 59 分	55	3.9 %	70.9 %
18 點 00 分至 19 點 59 分	183	12.8 %	83.7 %
20 點 00 分至 21 點 59 分	114	8.0 %	91.7 %
22 點 00 分至 22 點 59 分	59	4.1 %	95.8 %
23 點 00 分至 23 點 59 分	60	4.2 %	100 %
合計	1428	100 %	
節目類別	次數	百分比	累積百分比
科技	148	10.4 %	10.4 %
自然生態	217	15.2 %	25.6 %
探險尋奇	51	3.6 %	29.1 %
全球風貌	69	4.8 %	34.0 %
人文歷史	133	9.3 %	43.3 %
旅遊	314	22.0 %	65.3 %
推理偵探	30	2.1 %	67.4 %
品酒/用餐/烹飪	240	16.8 %	84.2 %
購物/時尚/流行	78	5.5 %	89.6 %
名人/個人風格/生活品味	13	0.9 %	90.5 %
設計/布置/家庭裝潢	50	3.5 %	94.0 %
職場生涯	1	0.1 %	94.1 %
其他	84	5.9 %	100 %
合計	1428	100 %	
製作來源	次數	百分比	累積百分比
Discovery 集團供應	1410	98.7 %	98.7 %
合製	11	0.8 %	99.5 %
委製	7	0.5 %	100 %
合計	1428	100 %	
節目主題	次數	百分比	累積百分比
全球性 (美洲)	228	16.0 %	16.0 %
全球性 (歐洲)	154	10.8 %	26.8 %
全球性 (非洲)	78	5.5 %	32.2 %
全球性 (澳洲及大洋洲)	29	2.0 %	34.2 %
亞洲	190	13.3 %	47.5 %
台灣	30	2.1 %	49.6 %
未標示	719	50.4 %	100 %
合計	1428	100 %	

註：百分比與累積百分比均經四捨五入處理，可能產生 1% 的誤差。

表 5-2： 節目主題與為台灣之各類資料描述性統計分析結果 (n=30)

頻道名稱	次數	百分比	累積百分比
Discovery 頻道	15	50.0 %	50.0 %
Discovery 旅遊生活頻道	15	50.0 %	100 %
合計	30	100 %	
播出日期	次數	百分比	累積百分比
2003 年	0	0 %	0 %
2004 年	16	53.3 %	53.3 %
2005 年	6	20.0 %	73.3 %
2006 年	8	26.7 %	100 %
合計	30	100 %	
播出時段	次數	百分比	累積百分比
00 點 00 分至 00 點 59 分	0	0 %	0 %
01 點 00 分至 01 點 59 分	1	3.3 %	3.3 %
02 點 00 分至 04 點 59 分	2	6.7 %	10.0 %
05 點 00 分至 05 點 59 分	0	6.7 %	10.0 %
06 點 00 分至 10 點 59 分	4	13.3 %	23.3 %
11 點 00 分至 12 點 59 分	4	13.3 %	36.7 %
13 點 00 分至 14 點 59 分	1	3.3 %	40.0 %
15 點 00 分至 17 點 59 分	0	0 %	40.0 %
18 點 00 分至 19 點 59 分	10	33.3 %	73.3 %
20 點 00 分至 21 點 59 分	3	10.0 %	83.3 %
22 點 00 分至 22 點 59 分	5	16.7 %	100 %
23 點 00 分至 23 點 59 分	0	0 %	100 %
合計	30	100 %	
節目類別	次數	百分比	累積百分比
科技	3	10.0 %	10.0 %
自然生態	0	0 %	10.0 %
探險尋奇	3	10.0 %	20.0 %
全球風貌	9	30.0 %	50.0 %
人文歷史	11	36.7 %	86.7 %
旅遊	1	3.3 %	90.0 %
推理偵探	0	0 %	90.0 %
品酒/用餐/烹飪	2	6.7 %	96.7 %
購物/時尚/流行	0	0 %	96.7 %
名人/個人風格/生活品味	0	0 %	96.7 %
設計/布置/家庭裝潢	0	0 %	96.7 %
職場生涯	0	0 %	96.7 %
其他	1	3.3 %	100 %
合計	30	100 %	
製作來源	次數	百分比	累積百分比
Discovery 集團供應	12	40.0 %	40.0 %
合製	11	36.7 %	76.7 %
委製	7	23.3 %	100 %
合計	30	100 %	

註：百分比與累積百分比均經四捨五入處理，因節目數量太少，本表格僅供參考。

### (三) Discovery 整體播出節目與台灣相關之主題節目比較

#### (1) 不同播出時段之比較

圖 5-1 為不同播出時段之趨勢圖，該圖顯示 Discovery 頻道與 Discovery 旅遊生活頻道於 2003-2006 年在台播映之節目 1428 個節目中，節目主題涵蓋地區可分成先進國家（美洲、歐洲）與開發中國家（非洲、台灣、澳洲及大洋洲）等兩個主要趨勢曲線，表示該頻道在節目數量，偏好播出先進國家主題。

該頻道於本地所定義之黃金時段（18:00-24:00）播出主題以美洲為最多、亞洲主題次之，尤其 20:00-24:00 時段中，美洲主題均較其他地區主題為多，表示該頻道主要時段（尤其以在有線電視戰況激烈的主要時段 22:00-24:00）也以美國主題為吸引觀眾的節目編排方式。

其次，有些時段並未播放以台灣為主題之節目（包括 00 點 00 分至 00 點 59 分、05 點 00 分至 05 點 59 分、15 點 00 分至 17 點 59 分、23 點 00 分至 23 點 59 分），表示台灣本地相關節目雖然在歷年合作形式上有所改變，但就數量而言，與其他地區相較仍屬少數。

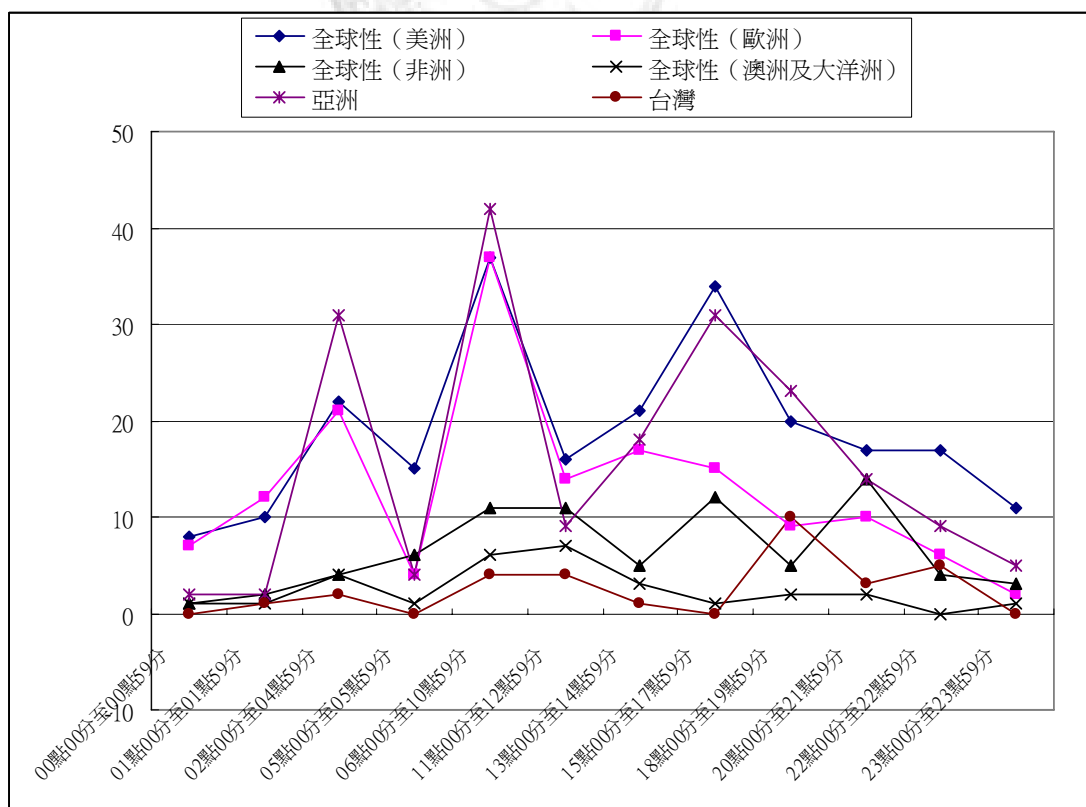


圖 5-1：不同播出時段之趨勢比較

表 5-3： 不同主題之時段分布

時段	主題						
	全球性 (美洲)	全球性 (歐洲)	全球性 (非洲)	全球性 (澳洲及 大洋洲)	亞洲	台灣	未標示
00 點 00 分至 00 點 59 分	8	7	1	1	2	0	35
01 點 00 分至 01 點 59 分	10	12	2	1	2	1	31
02 點 00 分至 04 點 59 分	22	21	4	4	31	2	90
05 點 00 分至 05 點 59 分	15	4	6	1	4	0	28
06 點 00 分至 10 點 59 分	37	37	11	6	42	4	159
11 點 00 分至 12 點 59 分	16	14	11	7	9	4	61
13 點 00 分至 14 點 59 分	21	17	5	3	18	1	58
15 點 00 分至 17 點 59 分	34	15	12	1	31	0	84
18 點 00 分至 19 點 59 分	20	9	5	2	23	10	60
20 點 00 分至 21 點 59 分	17	10	14	2	14	3	57
22 點 00 分至 22 點 59 分	17	6	4	0	9	5	27
23 點 00 分至 23 點 59 分	11	2	3	1	5	0	29

(2) 不同節目類別之比較

圖 5-2 為不同節目類別之趨勢比較圖顯示，該頻道在台灣播放之節目多屬人文歷史與全球風貌等兩個趨勢曲線，其次，有些主題並未在 Discovery 頻道播放，而在其家族頻道播放，例如動物星球頻道的自然生態節目，另外還有推理偵探、購物/時尚/流行、名人/個人風格/生活品味、設計/布置/家庭裝潢等。

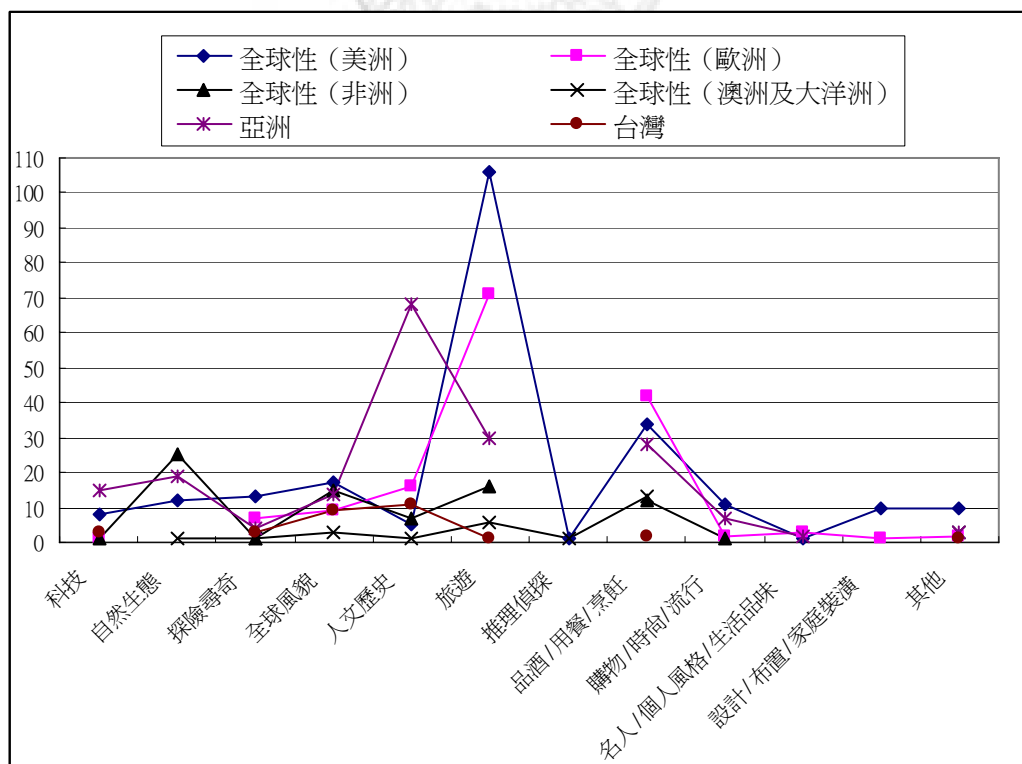


圖 5-2： 不同節目類別之趨勢比較

表 5-4： 不同主題之節目類別分布

節目類別	主題						
	全球性 (美洲)	全球性 (歐洲)	全球性 (非洲)	全球性 (澳洲及 大洋洲)	亞洲	台灣	未標示
科技	8	1	1	0	15	3	120
自然生態	12	0	25	1	19	0	160
探險尋奇	13	7	1	1	4	3	22
全球風貌	17	9	15	3	14	9	2
人文歷史	5	16	7	1	68	11	25
旅遊	106	71	16	6	30	1	84
推理偵探	1	0	0	1	0	0	28
品酒/用餐/ 烹飪	34	42	12	13	28	2	109
購物/時尚/ 流行	11	2	1	0	7	0	57
名人/個人 風格/生活 品味	1	3	0	0	2	0	7
設計/布置/ 家庭裝潢	10	1	0	0	0	0	39
其他	10	2	0	3	3	1	1

(3) 不同製作來源之比較

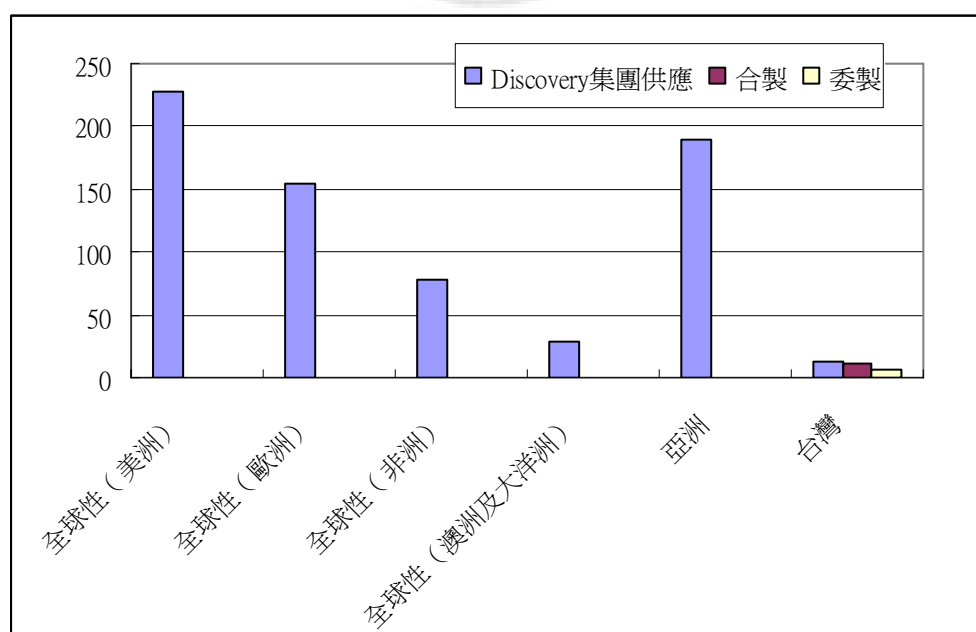


圖 5-3： 不同製作來源之趨勢比較

表 5-5：不同主題之製作來源分布

製作來源	主題						
	全球性 (美洲)	全球性 (歐洲)	全球性 (非洲)	全球性 (澳洲及 大洋洲)	亞洲	台灣	未標示
Discovery 集團供應	228	154	78	29	190	12	719
合製	0	0	0	0	0	11	0
委製	0	0	0	0	0	7	0

## 二、小結

由上述樣本分析可知，Discovery 頻道在整體節目編排方面，除未標示者外，美洲及亞洲（含台灣）兩種主題數量相當，且播出時段主要以下午 1 點到 3 點、晚上 6 點到 8 點、凌晨 1 點到 2 點及 5 點到 6 點為最多，而節目類別以旅遊為主、自然生態次之。

在節目類別方面，若以台灣相關的節目而言，Discovery 頻道在整體節目編排方面，除未標示者外，播出時段主要以晚上 6 點到 8 點、晚上 10 點到 11 點、凌晨 6 點到 2 點為最多，而節目類別以人文歷史為主、全球風貌次之，數量遠遠超越其他類別。由於系列性節目【瘋台灣】、【台灣人物誌】等的製播，更使得委製節目與合製節目比例提高，兩者合計的數量（60%）使得在地製作的節目數量超過了 Discovery 頻道總部所供應的與台灣相關的節目（40%）。

在時段方面，若將與亞洲及與台灣相關的節目相加，其數量接近於歐美主題的節目數量。但與本地相關的節目主要安排於晚上 6 點到 8 點播出，其次為晚上 10 點到 11 點，似乎是刻意與本地收視率較高的八點檔連續劇錯開，並且將晚上 10 點線視為主要收視戰場，例如在地產製的【瘋台灣】、【台灣人物誌】等節目均安排於晚上 10 點之黃金時段播出。

在與台灣相關的節目主題方面，屬於 Discovery 集團供應的節目有 12 個，但在本地合製的節目就有 11 個、委製的節目有 7 個，兩者相加之後達 18 個，已超越 Discovery 集團供應的節目，可以發現 Discovery 製作與本地相關的節目已明顯趨向在地製作，而非由總部提供。



此外，雖然 2003 年的抽樣內容未抽到以台灣為主題之節目，但實際上 2003 年 Discovery 製播了許多台灣相關的節目，例如：【太魯閣的秘密】、【台北 101 大樓建築工程與成就】、【文化采風：台灣珍寶】等。

2004 年 Discovery 以台灣為主題之節目播出比例(53%)較其他年度為高(20%-26%)，檢視樣本資料發現該年度 Discovery 頻道推出【名人心路歷程：施振榮】、【勇闖天涯：台灣特輯】及【瘋台灣】、【台灣采風】系列節目，各節目首播及重播情況頻繁。

整體來說，在台灣播出的節目類別依其播放數量的多寡，包括旅遊、烹飪、自然生態、科技、人文歷史、時尚流行、全球風貌、探險尋奇等，每天播出多種類型，以迎合不同年齡、性別和教育程度等方面的觀眾。而台灣相關節目的主題特色則與合製單位本身的屬性有關，例如【太魯閣的秘密】就是與觀光局的合作案，目的在於提升該單位「觀光客倍增計畫」的宣傳效果。

根據本節研究結果回答研究問題一：Discovery 在台灣播映之電視節目編排方式與特性隨著時間不同有所變化、變化情形說明於下：

由研究結果可以發現 Discovery 在台播映之電視節目隨著時間不同，播出節目的變化並無明顯差異，觀察 Discovery 在台播放之特定節目雖已具有「再地化」之精神，但這些節目的主題與台灣直接相關的僅有 30 個，並且就製作動機而言，大多屬於業務合作的性質，例如政府部門相關單位出資、提供素材或與 Discovery 合資，由此可知 Discovery 的節目全球在地化歷程並非完全來自其主動規劃。

## 第二節 全球節目在地製作的特色

Discovery 的節目雖然大多是來自國外製作的內容，本地觀眾在觀看時可能已經有「文化折扣」<sup>34</sup>的現象，但是 Discovery 頻道將節目加以中文化後，加上「紀實娛樂」類型節目多為「強調真實、非虛構的紀錄片與自然生態 (documentaries and nature shows)」

<sup>34</sup> Hoskin & Mirus(1988)指出，植基於某一文化的節目移至另一文化，吸引力自然減弱。基於避免「文化折扣」的考慮，美國的戲劇節目使用「最小公分母」的機制，盡量減少和美國在地(local)文化直接相關的成分，大多利用普遍、廣為接受的價值 (Read, 1976:12, 轉引自蘇蘅, 2004: 732)；意即當觀眾無法理解節目中根植於特定文化環境而產生的形式、價值、信仰和行為模式時，「文化折扣」就會產生。

的主題，在全球閱聽人市場有基本的共通性，因此中文化之後的紀實娛樂節目對本地觀眾而言較沒有文化差異的問題性，透過 Discovery 在全球各區域市場的節目互相流通，可以發現該頻道以「紀實娛樂」這類特殊的節目類型做為其全球擴張的主軸，更凸顯其拓展全球媒體市場的特殊性。

本節特別聚焦於 Discovery 如何進行紀實娛樂節目的「再地化」產製過程，研究發現 Discovery 頻道自 2003 年起陸續展開與本地製作單位不同程度的合作方式，由一開始將新聞局既有影片的重新包裝、補拍、播出（例如：【台灣采風】），逐漸演變為雙方合製、共同宣傳（例如：【台灣人物誌】I & II）、到現在採用委製方式，例如原本由總部派遣製作團隊來台製作節目轉變為委由本地製作單位製作一系列紀實娛樂類型的節目（【瘋台灣】第二季到第四季）；透過深度訪談的結果顯示，跨國媒體集團在台經營的過程中，透過節目製播的方式可強化其**全球在地化的經營策略**，媒體全球化的過程中，「國際合製」的模式可結合全球節目公式與當地文化，促使全球媒體與在地文化產生連結，不僅減低製作成本、增加在當地市場的獲利、亦可擴大觀眾群、回應或融合當地文化、促進專業交流，還可以增加分公司在集團內的影響力，茲說明如下。

#### 一、 全球節目在地製作可強化其全球在地化的經營策略

##### (1) 降低製作成本：

Discovery 頻道國際部總裁麥蔻兒 (Dawn L. McCall) 表示 Discovery 每部影片的製作費平均為 40 萬美元，但【台灣人物誌】六集人物誌製作費共 100 萬美元，由新聞局和 Discovery 頻道各分擔 50 萬美元，每集製作上限為 10 萬美元；至於常態播出之【瘋台灣】節目一集製作費約 1 萬 3 千美元。

##### (2) 增加在當地市場的獲利、擴大觀眾群：

以上述之節目為例，不論製作費是否由當地政府補助，根據表 5-7 「Discovery 頻道特定節目與當日平均收視率比較」之收視資料顯示，Discovery 頻道播出以台灣為主題之特定節目收視率均高於當日平均收視率約兩倍，顯然

Discovery 透過國際合製較能滿足本地觀眾需求，而本地的廣告市場中收視率的高低直接影響廣告收入多寡，這類節目所貢獻的收視率較高，自然增加了該台的營收。

(3) 回應或融合當地文化：

例如【科學看 SARS】即為結合本地時事之節目、【台灣珍寶、台灣采風】乃由本地獲獎紀錄片為素材，進而創造為 Discovery 的節目內容，另外還有【101 大樓】、【雪山隧道】等節目均屬該台節目結合本地文化之例證。

(4) 促進專業交流：

藉由跨國合製的過程中，Discovery 的製作聖經、製作流程均可傳遞給本地影視工作團隊，Discovery 的節目公式可透過在地實作的個案在各地複製，本地影視工作者雖然對此有激烈的爭執或不同形式的回應，但無形中也促進了雙方的交流。

(5) 增加分公司在集團內的影響力：

Discovery 各區域市場播放節目並非由集團總部統一決定，因此各地分公司必須針對其所轄市場自行規劃節目，並將適合其他市場之節目版權透過分公司會議互相銷售，Discovery 在台灣營收成長迅速，自然成為集團重點。

此一發現呼應 Waisbord (2004) 針對跨國媒體集團全球節目在地製作的研究，包括「國際合製」可結合在地文化、達成文化接近性、節目內涵包含本國和區域市場的需求為主、透過本地團隊可使語言和敘事結構的在地化。「全球節目公式、在地製作」的主要考量便是透過在地的連結與再地的創造，降低商業風險、提高利潤與效率、有效回應其在地化的目標。

以下詳述本研究檢視 Discovery 頻道專為台灣市場「訂作」的節目，並分析其節目定位與市場屬性，以了解 Discovery 頻道與本地製作團隊的合作方式、節目的產製流程與

品管流程，並歸納在地節目的製作模式與節目類型、收視率、閱聽人、官方角色等關係。

## 二、 全球節目在地製作可強化其全球在地化的經營策略

### (1) 亞洲總部的角色

Discovery 在台灣的節目製作方式是由一位印度新加坡籍的監製叫做 Vikram 來督導，他是亞洲區的節目監製，Vikram 在亞洲區飛來飛去，一年要監製 60 部片子。另外有一位叫做 Boon 的，他是負責台灣的部份，他住在台灣。Boon 比較負責台灣節目的部份，Vikram 主要是亞洲的部份（林樂群，摘自訪談紀錄，2006）。

本研究透過深度訪談結果發現 Discovery 頻道在台灣製作節目的過程中，相當倚賴亞洲總部（即新加坡）的節目部總監（或其指定人員）、相關流程表單的控管，透過亞洲總部對於在地製作之節目提供「創意指導」及「製作管理」等製作與行政流程的兩大資源，節目創意部份 Discovery 頻道可提供節目公式與區域（甚或全球）市場的製作觀點，亦即 Discovery 派遣專人協助本地製作團隊，將在地的故事找出適當的切入角度，以吸引區域或全球市場的閱聽人。

我參與台灣人物誌那時候的職位是製作經理，所以我就要對 Discovery 新加坡 production manager 的頭報告，她叫做 Alison White，負責製作管理，也就是控制流程，…簽約之前 Discovery 有兩個人會出現，一個是 editorial、一個是 production manager。在簽約的時候有三樣東西必須要交，第一個是拍攝大綱（treatment），就是你做過這個人物故事的 research 之後，你把這個故事拆成一場一場的戲，類似腳本，但沒有 detail 到腳本的那個程度，所以就有一個叫做 editorial 的部門，專門來負責監督內容的部份；第二個就是根據拍攝大綱拆解出來之後的 schedule，進度出來之後，就開始要抓預算，所以基本上就是有這三個東西出來（內容、進度跟預算），全部被 approve，就會進入簽約階段，開始走行政流程，什麼時候給我多少錢，他們會做一個付款流程（payment schedule），在那個階段我們就開始拍了（章大中，摘自訪談紀錄，2006）。

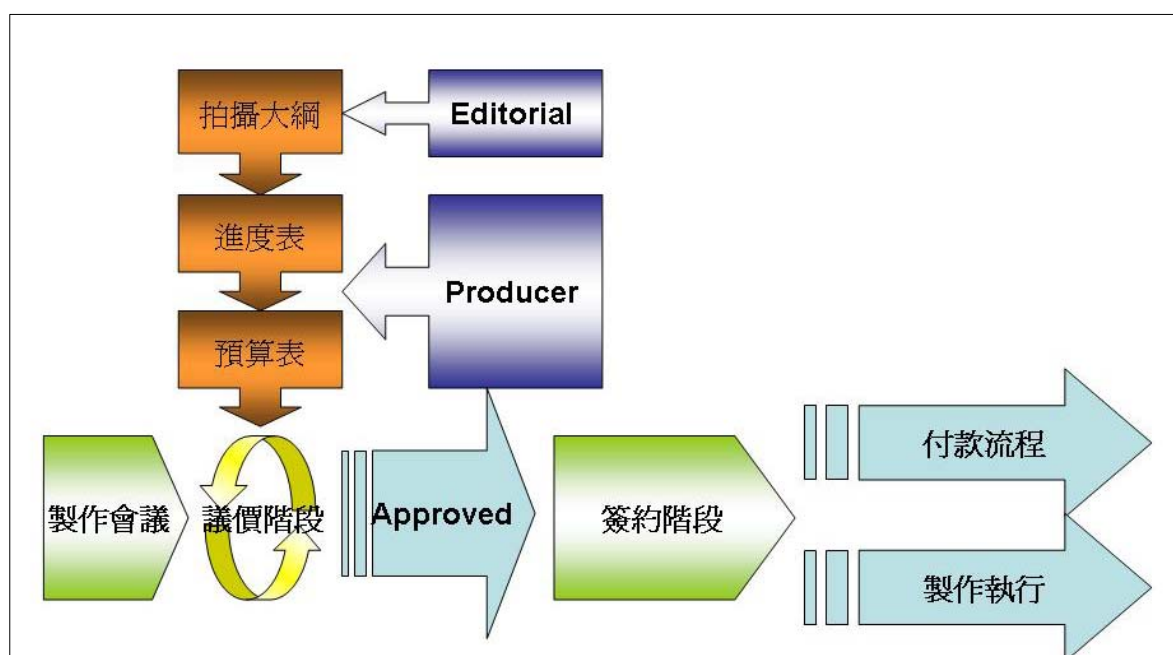


圖5-4：Discovery在地製作節目之製作管理流程示意圖

資料來源：章大中（2006），本研究繪製。

Discovery在製作管理的監督內容涵蓋流程與財務等細節，包括主導簽約、控制專案流程、掌握本地製作團隊之製作進度、支付資金、資源調度、闡釋製作規格、版權要求等行政作業。Discovery透過主導節目內容「創意指導」與「製作管理」這兩大系統，得以有效達成「全球節目、在地製造」之管控與運作的標準化。Discovery的在地經營模式有別於另一個以紀實娛樂為主要節目類型的國家地理頻道（NGC）之中央集權管理方式，兩者相較，Discovery的地方分權管理方式顯得較為彈性，強調海外各子公司的市場差異，並加以協調、整合，追求全球市場的商業效率。

NGC 的所有事情、包括全球播出都是由華盛頓控管，他在亞洲只有品牌跟通路，沒有製作團隊；Discovery 比較像地方分權，他的亞洲總部在新加坡就有 200-220 人，但是他有在地製作，像【瘋台灣】目前（2006 年）只在台灣播出，但是它的經費也不高，一開始一集製作費不到 20 萬。但台灣是 Discovery 在亞洲僅次於印度的重要市場，對 Discovery 來講他會願意在製作上給比較大的彈性，不過播出的範圍是有限制的，就是會畫分 local market（林樂群，摘自訪談紀錄，2006）。

此外，Discovery 頻道也透過製作人專屬入口網站<sup>35</sup>，統一公告該台節目製作人應注意之事項，並提供製作過程中所需的相關說明手冊或是預算表、進度表、合約書、授權書等文書表單或 Discovery 製作要求等規範或原則。簡言之，Discovery 頻道對本地製作單位提供的支援包括：行政管理、節目製作支援、規格文件、經費預算等項目，但節目內容均統一由亞洲總部來掌控進度及品質。

像【瘋台灣】節目就不是由台灣分公司的人 control 的，亞洲 Discovery 的 content 部份通通都是新加坡在負責，台灣的 office 是屬於 marketing，所以他們會做行銷、推廣本地市場的廣告、然後…各地有線系統台的操作；可是全亞洲所有的 content，基本上都是新加坡 head office 那邊在操作、control（李景白，摘自訪談紀錄，2006）。

## （2）全球公式在地節目產製流程

Discovery 頻道的節目無論是自製或採購取得，都必須符合 Discovery 既有的節目公式與製作管理的作業流程。該頻道在地製作的節目要如何複製或學習其「說故事的方式」、呈現出 Discovery 特色？【瘋台灣】節目製作人李景白累積與 Discovery 合作兩年多的經驗，說明在討論的過程中，若雙方意見不一致時，最後還是會由 Discovery 取得主導權，掌控最後的方向。

Discovery 他們要求 control「每一個」step，從 content 的一開始，一直到最後的 final cut。過程中雖然有許多討論空間，製作團隊可以提意見、提我們自己的想法，如果他們認同，就接受我們的意見，但是最後 final 還是由他們決定。這就牽扯到，比如說有時候我們認為應該怎麼做比較好，…但是最後的 final decision 還是他們（李景白，摘自訪談紀錄，2006）。

以該台與新聞局合作之年度系列節目【台灣人物誌】為例，該系列節目單集大約需要 8 至 12 個月製作，製作期間由 Discovery 總部掌控內容風格，監製者至少每個月都會來台灣與製作團隊開會討論，密切注意所有製作細節。已經參與【台灣人物誌：林懷民】與【台灣人物誌：吳清友】兩期製作的製作人兼導演黃建亮（2006）指出監製者對節目內容的控管方式及監製者對本地團隊的監督方式其實只是一種提醒與激發創意的手段。

<sup>35</sup> Discovery 製作人專屬入口網站網址：<http://producers.discovery.com>

「Vikram 一年要監製六十部片子，一個人假設一年要監製六十部片子，他每一部片子真的能夠那麼百分之百的掌握嗎？…之前可能我們討論很多東西，可是他都知道最後出來的才算數，…之前的討論都是在 push 你或是在提醒你：這樣可能會那樣、那樣可能會這樣、你不要忘了這個、不要忘了那個，可是真正真正到了最後…那些提醒是不是每一件事情都會成為事實？我覺得那都是在最後剪接的時候才會做最後最後的決定。所以他只是以他的經驗也好、以他的知識也好，因為他必須掌控那麼多片子的基本水準」（黃建亮，摘自訪談記錄，2006）。

Discovery 製作的【台灣人物誌】節目的拍攝期較長，拍攝過程本地製作團隊累積了百支以上的拍攝帶，Discovery 節目監製為了精確掌握本地製作團隊的拍攝內容是否符合 Discovery 的節目風格，發展出一種剪輯模式叫做「assembling cut」，在這個階段開放讓大家都可以參與討論，因為參與者有影片可以觀看，便知道製作團隊拍到了哪些東西。

比如我們拍了 100 支的帶子，那個量很大，不可能每個人都來看。45 分鐘的 final 版本，但是 assembling 的版本可以到 120 分鐘，他不在乎你這個剪接的順序、不在乎你剪接的節奏、不需要到精準的剪接點，跳接轉場都不用，你只要一場一場接起來…例如今天是在中山聯絡處的 2 樓這一場，你就做這一場，你不要把其他東西加進來喔，下一個就是到了內湖環保站、或是花蓮精舍，某一場的東西你全部弄出來，不管日後你要平行剪接什麼都不管，等於你先篩選出來 ok take…，Discovery 負責 editorial 的人這個時候就會進來看你的 assembling，他就跟你建議說應該要怎麼怎麼做，當然這個時候爭執就會開始。Discovery 的人會給你意見，但是不會叫你去修改 assembling，因為 assembling 只是拿來討論、參考而已，所以你就開始進入 rough cut、而且是 D 台的人已經跟你討論完的結構了（章大中，摘自訪談紀錄，2006）。

以往台灣的製作模式通常是導演制，所拍攝的畫面、敘事模式、切入角度、可能的故事結構等都是都在一個導演或者是與導演配合的某位剪接師的腦海中，而導演通常都要花 1 個到 2 個禮拜的時間，先把拍到的東西整個看過一遍，然後慢慢的去構思要怎麼樣去結構這些東西，但是這種導演制的模式，就會變成所有的可能性都在這個人的腦子裡頭，其他人沒有辦法參與討論，但透過 assembling cut 則使節目內容在未完成之前得以集思廣益、充分討論，之後才進行到正式的粗剪階段（rough cut 或稱 offline）、再到畫面都已經鎖定的（picture lock<sup>36</sup>）階段，然後進行配樂、撰稿，撰稿、旁白、作曲完成之後，

<sup>36</sup> 章大中(2006)表示 Discovery 的拍攝模式不需事先寫稿，拍攝完成後乃是按照所錄製的現場聲音、訪問進行剪輯，剪輯後進行 picture lock 的目的是不再替換畫面，因為作曲者已經根據既有影片節奏製作音樂，所以如果又更動到這個階段的影像結構，音樂、旁白都要跟著修，就會造成製作上的困擾。

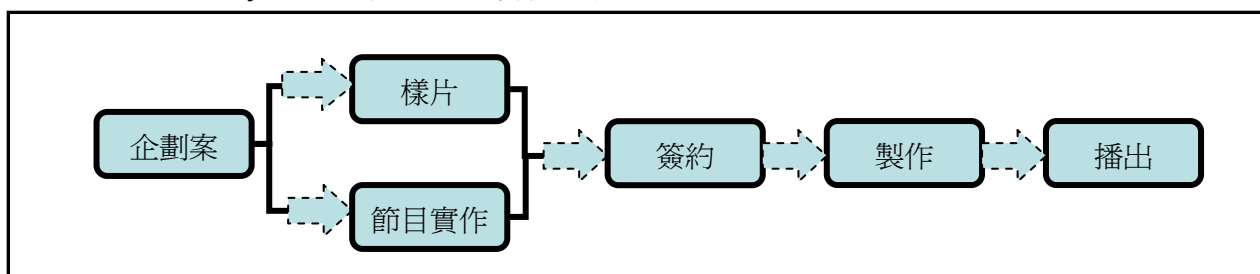
同時進行後期製作 (online)，去後製室調光、做效果之後，整個製程就完成了 (章大中，2006)。由此可知，本地影視工作者若將 Discovery 監製者提供的建議視為善意的提醒，則能減少合作過程中的衝突、更能從中學習、促進專業交流，不僅能使 Discovery 節目的風格具體呈現，更能達到再地化的「在地的創造」之演化過程。

另一與【台灣人物誌】不同的塊狀節目【瘋台灣】也是由總部掌控節目進度，該節目為每週常態性播出一次，監製者與本地受委託製作單位每月的製播會議次數不一，基本上採取電子郵件或者是電話視訊會議的方式溝通，製作單位會提前製作存檔量，以克服 Discovery 節目籌備期長、審片流程，卻要應付已上檔節目每周必須固定播出的需求，故該節目在正式上線播出時，至少維持 4 集的節目存檔。

若是純粹中文發音的節目，只要兩週前交帶，但【瘋台灣】是英文發音，所以至少要 3 周前交帶，至於在 Discovery 全亞洲同時播出多國語言的節目則要三個月。因此，以【瘋台灣】為例，…就算一個月趕兩集出來，至少要三個月的時間去製作存檔，已經成熟的案子喔，還是要三個月的時間，我才敢讓它播出。如果一個全新的案子的話，光想好、跟他們溝通完、合約下來、開始製作、存檔足夠、開播到結束，整個過程至少半年以上 (李景白，摘自訪談記錄，2006)。

【瘋台灣】節目原由 Discovery 亞洲總部派遣製作團隊來台製作，但當第二季要交由本地製作團隊接手製作時，Discovery 要求本地製作團隊須先拍攝樣片，帶樣片審核通過後，才簽約確認，到了第三季時，Discovery 與該製作團隊已建立互信基礎，故簽約前直接採取節目實做的方式進行，Discovery 在地產製節目的合作流程請見圖 5-5。

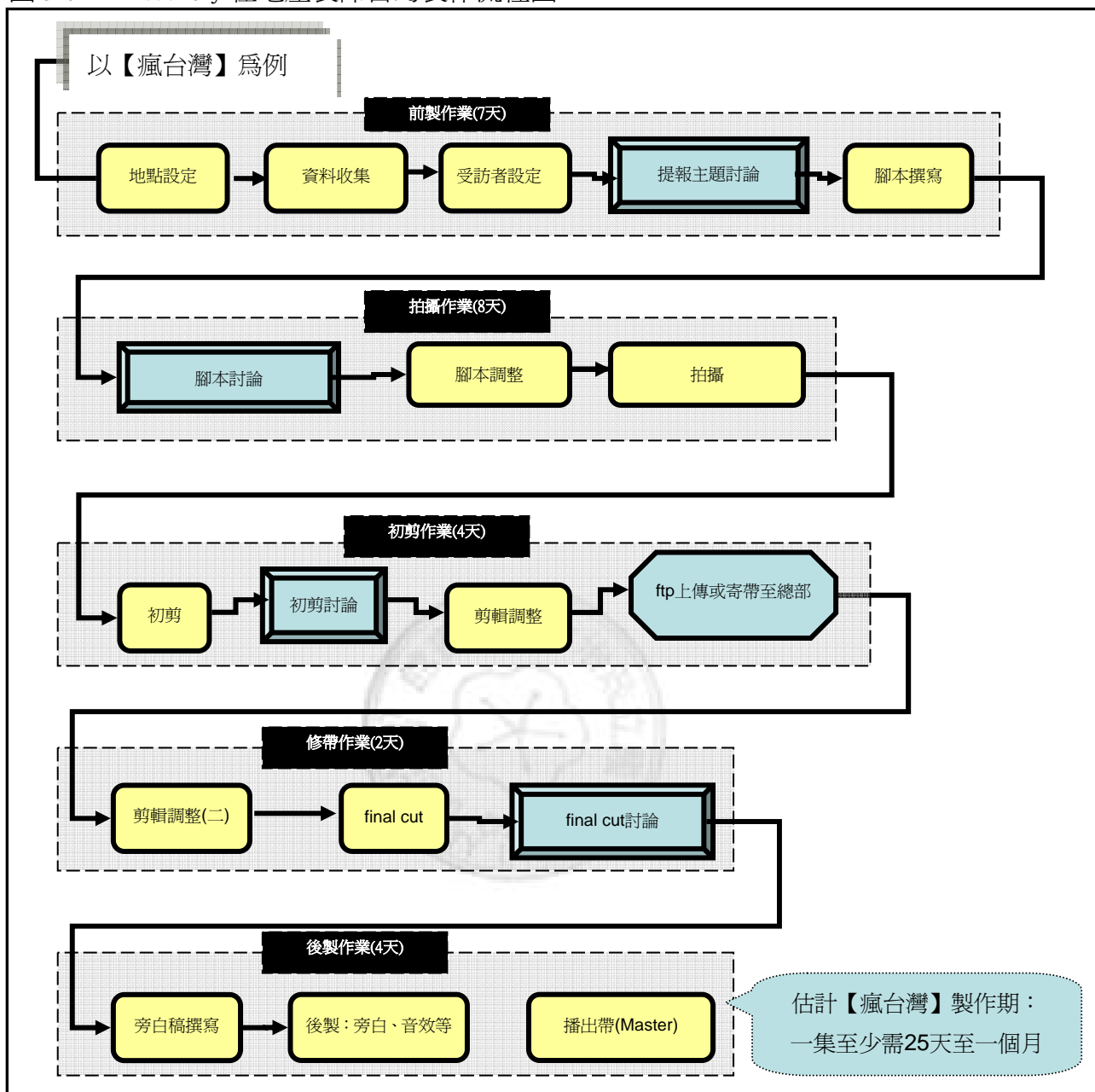
圖 5-5：Discovery 在地產製節目的合作流程圖



資料來源：摘自訪談紀錄 (李景白，2006)，本研究繪製。



圖 5-6：Discovery 在地產製節目的製作流程圖



資料來源：整理自訪談紀錄（李景白，2006），本研究繪製。

### (3) 全球節目公式化在地製作之關鍵要素

Discovery 在臺灣市場所規劃製作的節目中，除了以流程控管之外，另外在其全球的節目公式的在地製作的管控方式，以下細分為節目品質、敘事方式與影像風格三方面並以實例加以說明。

#### 3-1. 節目品質

Discovery 對於節目的製作原則有著明確的標準，並且非常習於鉅細靡遺地紀錄每一個節目的製作流程與細節的注意事項，這樣的方式能夠累積經驗、重複成功模式，是本地電視節目製作單位未見的專業能力累積、知識分享的方式，業界通稱為「Discovery 製作聖經」。

Discovery 他們很喜歡寫 Bible，就是說所謂當你做一季以後，你可以寫出一個 Bible。比如從 research 開始，要怎麼做、什麼東西要注意、什麼東西要避免、什麼東西絕對要做到，…然後接著到 shooting 的時候，什麼東西要注意、什麼東西要避免，其實是應該寫一個 Bible，但是我一直沒有做，一直都在忙（李景白，摘自訪談紀錄，2006）。

即使 Discovery 頻道原製作團隊只執行了一季的【瘋台灣】，該團隊還是留下了該節目的製作聖經，雖然只有一張紙，但是對後續的製作者來說，還是具參考價值，本地製作者也認為應該在整個過程中累積下這樣的說明文件。

【瘋台灣】第一季的 bible 是由他們新加坡的 content editorial 的人寫下來的。因為新加坡的 team 只做了一季，而且還是不熟悉的狀態，但是那個有一些幫助，但是幫助不是真的那麼大。說實在，我們做節目的過程真的會累積很多東西，就好像【酷男的異想世界】節目的 bible 是一本書。你仔細想想那個節目，真的要寫細的話，真的是一本書，但是你看過的話會很快進入狀況（李景白，摘自訪談紀錄，2006）。

Discovery 在臺灣不論是合製或委製節目，除了能提供一個國際舞台讓優秀的本地製作人才展露才華，更重要的是藉由 Discovery 的全球節目在地化歷程，可以實際演練紀實娛樂類型節目的公式、累積珍貴的 know how，將跨國合製的經驗及類型節目的製作要求等加以原則化，李景白（2006）指出，Discovery 的拍攝方法往往會形成一個製作聖經。

因為「Discovery 節目呈現的背後永遠比我們看到的還要複雜」。他認為觀眾在看 Discovery 的節目時，首先會覺得節目很平實，第二個不會感覺節目設定很多「梗」，第三個畫面很美，但不會感覺到它執行上面有很多複雜的問題，觀眾只會覺得 Discovery 的節目中，時間、空間很流暢地在運動、在旅行。

比如說，【5 Takes】節目去一個 hotel，安排在 hotel 外面做一個開場、然後介紹房間、接著他去參加一個活動、去滑雪，短短差不多 30 秒，他可能拍了 1 天，你懂我意思嗎？但是那 30 秒過去，你不會感覺到 he 拍了一天，…我們台灣的觀眾或是我們台灣的傳播人在看的時候會覺得這個其實沒有什麼，但是我在 Discovery 的節目裡可能這個 cut way 我才做了 10 秒的畫面，還加上講話，就把一個過程講完；可是在台灣當地的節目中實際來做，就滑雪這一個部份，至少撐 10 分鐘，所以我們在製作 Discovery 節目的時候，真正去拍攝、去剪輯以後，你才會知道它有多複雜，你去那邊一天，可能只能拍到 30 秒或 1 分鐘的畫面而已（李景白，摘自訪談紀錄，2006）。

【台灣人物誌】製作人黃建亮表示「比較與 Discovery 合作跟本土業者合作節目最大的不同是『專業取向』，當然『專業』有不同的定義，但基本上我認為跟 Discovery 合作最重要的就是『專業』，就是讓我們覺得很爽快的原因」（2006）。黃建亮認為 Discovery 的「專業」展現在 Discovery 對影片品質的要求、內容、技術、整個製作、軟硬體各方面，而較不考量政府單位可能對節目有些預設的期望：

我講白一點，我覺得替國內一些單位拍片，發現他們對於「專業」兩字有嚴重的曲解，通常某種程度上都是看長官的意思，比如說政府標案、公家機關的案子，通常都是他們要什麼我們做什麼，然後他們所考慮的問題不是從片子好不好看、拿出來可不可以看；而其他的東西可能…「非專業」的顧慮的很多，比如說有人會說：這種東西會不會很俗啊、這東西外賓看了會不會覺得很恐怖啊、會不會覺得你未開發…，然後就是經費上的壓低、各方面的配合很糟啦，但是只有跟 Discovery 合作是真的從「這個片子好不好看」的角度在努力；所以其實我們還蠻高興跟 Discovery 合作的，我們真的可以在品質上…而且這種品質是可以討論的，不是用一種「長官說」、「我們長官就是要這樣的東西」…（黃建亮，摘自訪談紀錄，2006）。

比較值得注意的是，參與 Discovery 節目製作的本地製作團隊都強調 Discovery 在對專業製作的評估方面，非常重視其節目風格，而不會因為該節目與本地政府或其他單位合作，就對其節目製作原則有所折扣，也就是說 Discovery 即使僅出資一半，卻仍握有最後的剪輯權。

除了剪輯權之外，在節目主題選擇上，本地製作者往往必須與Discovery經過複雜的討論才能定案、執行，以常態性節目【瘋台灣】為例，該節目爲了深入台灣各地旅遊景點，在向Discovery指派的監製人員提報主題之前，必須收集相關資料之後，先行勘景、同時尋找合適的受訪者，若該主題提報通過的話，接著才能夠進行腳本撰寫，之後還要再就腳本進行討論與調整，拍攝時就以調整過的腳本爲準。而這樣的前置作業加上拍攝期間至少就要花15天，明顯地拉長前置作業時間，與本地製作節目的模式大不相同。

再以年度系列節目【台灣人物誌】為例，該節目是透過徵選計畫來設定被拍攝的人物領域：包括商業經濟、科技新知、社會公益與環保、藝術、大眾文化與娛樂、體育與其它。【台灣人物誌】的主題人物遴選標準是由Discovery頻道與行政院新聞局設定如下：

- 代表人必能被清楚認定與台灣有深厚關連，且仍在世。
- 代表人必須在其專業領域上對台灣有長遠影響的特殊貢獻且受到時間考驗，並充份展現台灣人之創新具活力的精神。
- 代表人之成就貢獻不僅影響其領域，甚至將台灣帶入世界版圖，成就爲國際友人所肯定。代表人必能配合 95 年 2~10 月之拍攝時間。
- 爲節目製作張力考量，代表人之人生應具備關鍵性轉捩點，及面對困難時如何抉擇等過程。

雖然【台灣人物誌】I及II的主題人物開放提名及票選，最後是在行政院新聞局、Discovery頻道及遠見雜誌共同討論後，決定了節目六位人物的選擇，但更明確的情況是從節目主題到主題人物、受訪者、腳本、影像風格、敘事方式等，都是由Discovery做最後的決定。

這兩年的台灣人物誌都有一個問題就是「人的決定」（指受訪者）是一件蠻困難的事，我們應該在3月就知道入選了，可是一直到6月才通知，所以「決定是誰」這件事情搞得很辛苦。雖然看起來【台灣人物誌】「決定是誰」這件事是由遠見雜誌做票選，不過上次的票選也是只是參考意見而已，聽說最後的final是新聞局跟Discovery的意思，因為那個票選我們講白一點，永遠最高票的都是演藝人員啦，都是蔡依林、周杰倫、阿妹等人，至於其他領域的票選，不會比這些人高票。…還有一個很大的問題是：一個人也許他很有名，可是他的故事好不好看？這個我想對Production的人來說是有更大的考量。就是說我們今天要花那麼多的時間去做一個人的故事，那這樣的故事會不會好看？這就是我所謂的專業（黃建亮，摘自訪談記錄，2006）。

由上述兩例可知，在節目主題的選擇上，本地製作團隊並沒有決策的空間，主要還是受制於資金來源者及Discovery頻道的監製單位，尤其是Discovery的主導性較強，因此在節目主題的決定方面，Discovery最後是以：「誰的故事好看？」作為最後的決定標準。

### 3-2.敘事方式

Discovery 頻道特別強調其紀實娛樂節目的敘事特徵介於「紀錄手法」、「戲劇敘事方式」、「報導型態」三者間，在 Discovery 的頻道定位中，希望讓讓「知識」與「娛樂」更加廣佈，因此極力避免頻道主題「專業化」的內容成為其包袱，本研究之受訪者認為 Discovery 所採取的「說故事的方式」是其節目受到大眾歡迎的重要關鍵。

林樂群（2006）認為 Discovery 頻道這種紀實娛樂的節目在製作部分有三個特色，第一個就是採取真實性的題材，第二個以快節奏、戲劇性的風格表現，第三是節目內容有一定的公式，包括形式化的技巧跟視覺表現。

基本上他們的節目公式假如講得單純一點就是「好看」，我覺得好看很重要，以台灣的說法就是以「社教性節目」稱之，Discovery 或公共電視基本上都在做所謂的「社教性節目」，…可是我覺得 Discovery 會比較考慮到就是「觀眾會怎麼看？」因為他們有所謂的收視率跟市場上的壓力（黃建亮，摘自訪談紀錄，2006）。

Discovery 受到本地專業影像工作者的稱許，不只在節目的製作部分展現其特色，在節目內容的敘事方式方面，也與本地因預算有限而發展出來「先拍畫面、再塞 OS」的做法有很大的不同，這樣的敘事方式不僅獲得觀眾的認同，更成為其紀實娛樂類型節目的特色。

Discovery 的做法跟我們最大的不同是他們用「影像」講故事，透過影像會很清楚的感覺到整個節目的流動，第二個他們很重視「邏輯」的概念，我覺得這兩個部份是跟我們這邊最不一樣的地方。第三個就是他的畫面不要求太複雜、不求很多的效果，所以你所有的效果是靠畫面去剪起來的，這跟在台灣是不一樣的…因為他們認為如果節目 content 是 ok 的，你不需要用效果…比如說今天把旁白拉掉、甚至把所有的 audio 都拉掉，觀眾看畫面要看得懂。所以說，他是用畫面講故事，這個就會影響到邏輯，你的邏輯會變得很重要。後來我們就是學到很多這種邏輯的概念，這就是我說他們畫面跟邏輯是非常重要的原因，空間的轉換、時間的轉換都要交代（李景白，摘自訪談紀錄，2006）。

Discovery 累積對影像與敘事公式的要求，沿襲為該台節目公式 (television formats)，進而透過其電視節目讓世界各地的觀眾都熟悉其獨特的「說故事的方式」，Discovery 爲了讓本地影視工作者能夠理解、運用其「說故事的方式」，便由總部派遣節目監製人員在整個製程中參與本地團隊腳本企劃、拍攝、製作等細節，以「傳授」其敘事方式。根據 Waisbord (2004) 的研究，這類節目公式影響了電視產業在經濟上的全球性融合，更建立了在節目內容上的統一標準。意即全球化導致 Discovery 集團透過電視節目進行全球性的擴散，不僅與當地文化產生融合，更建立了在節目內容上的統一標準，以「類似」的操作模式與目標，向全世界銷售同樣的「紀實娛樂」類型節目，使得全球各地的觀眾得以收看各個國家、不同版本的同一節目。此一研究發現證明了跨國製作的電視節目與「在地文化」密不可分，意即只要當地製作團隊得到跨國媒體的製作經費與相關資源，「電視節目公式的全球普及化，以及智慧財產權的全球化」就能更加普遍地落實。

在節目內容的敘事方式方面，Discovery 「說故事的方式」已經形成該頻道的特色之一，Discovery 頻道更發展出所謂的八大節目原則，分別是「品質、講故事、思考國際化但行動本土化、社區精神、授權、機會教育、均衡、保持開放」，但本研究受訪者均表示，雖然該頻道創辦人對紀實娛樂的影片有一定的特色規範，但是抽象的概念要如何化爲實做的原則，恐怕還是需要關鍵的角色來銜接，受訪者異口同聲地指出，就本地而言，Discovery 亞洲區節目監製 Vikram 就是 Discovery 在地節目所以好看、或之所以會這樣發展故事的最關鍵因素，受訪者認爲 Vikram 的世界觀與製片經驗都是讓本地製作者有所啓發或受到打擊的重要角色，黃建亮指出 Vikram 所建議深入的陳述方式是指用一種「多頭進行」的方式來講故事，而非一般本地節目中所謂的「專業、深入」就是「請教授或專家學者上鏡頭談話、講一些專有名詞」。

這八大風格聽起來不就像屁一樣，誰會用這八大風格來做節目？可是這個東西落實真正的過程是多麼痛苦的事情，比如說：怎麼講故事、品質要怎麼掌握？攝影的品質、燈光的品質、構圖、所有的東西，…這完全是一種品質的要求，還有熱情。Vikram 的要求是怎麼樣用畫面的方式、用很活潑的方式讓觀眾看這個東西，比如說，吳清友是什麼？誠品書店又是什麼？怎麼讓全亞洲或全世界來講，也許我們在台灣覺得誠品書店很棒，但是你怎麼樣在這四十幾分鐘要讓完全不懂這件事情的人要懂，這個是很大的挑戰（黃建亮，摘自訪談紀錄，2006）。

黃建亮（2006）觀察到 Discovery 監製人員的工作態度，他指出監製 Vikram 來台時常常一天工作 20 個小時以上，新加入的夥伴 Roger 也跟著他一兩天沒有睡覺，隔天還是馬不停蹄地與本地製作單位展開腳本討論會議；在他們的眼中 Vikram 就是以這種很恐怖的工作態度、滔滔不絕、天馬行空的創意發想來作跳躍性思考，雖然部分團隊無法接受這種做事態度，但也有人對於 Vikram 這種跳躍性思考感到佩服。

我們整個討論劇本的過程，Vikram 可以講到一件事情、想到三件事情，講到這三件又跳到五件，…我們在寫劇本一定都是走線性的，但整個故事的發展不一定會是線性的，只是我們劇本當然是線性的這樣寫下來…然後到時候要剪接或要加什麼，但他是完全跳躍式的寫劇本方法，在最開始就給你非常多重的挑戰，他說：線性的沒有人看…，一定要把最精采的要怎麼樣、然後講到這個要怎麼樣，他其實是一種多線發展的跳躍性劇本的寫法，其實是很恐怖的，…假如你的腦袋不夠舉一反三，然後你又要符合他這種跳躍式的思考方式，你所拍的東西不可能那麼 in，他可能想到這個、講到什麼，講一件事情你所要拍的畫面可能非常非常非常多，而且他們絕對是以影像說故事（黃建亮，摘自訪談紀錄，2006）。

雖然 Discovery 的影像風格或是敘事方式的掌握頗獲好評，呈現出專業的整體形象，但以客觀的角度來說，這類節目的「專業」卻不見得等同於節目內容的深度，以下三位製作者便對於 Discovery 的節目深度與權威性提出不同的看法；【瘋台灣】製作人李景白認為 Discovery 的紀實娛樂類型節目的確是採取較為輕鬆的方式來說故事，為了吸引觀眾，必須在嚴肅與娛樂之間必須有所取捨，因此「不夠深入」也是必然的結果：

紀實娛樂的東西的確是比較不深入，我一向承認紀實娛樂，本來就是娛樂啊。我也一直告訴我的 team：我不要深入、你不要深入告訴我很多事情。紀實娛樂它就是紀實娛樂，…我光是一個燈塔我就可以講很久啊，可是我何必要強迫每一個觀眾接受燈塔的祖宗 18 代呢？我一向都覺得紀實娛樂不深入，深入的話，可能就沒人想看了。台灣有很多做紀實娛樂的人當他變成有一點學者的味道時候，其實就失去了那個…，所以我覺得在台灣做記錄片的人太沉重了（李景白，摘自訪談紀錄，2006）。

雖然是以娛樂的方式來呈現真實人物或故事，但【台灣人物誌】製作人黃建亮也認為讓不同背景的觀眾、不同等級認知的觀眾，能夠從影片裡得到不同的東西是很重要的。一部好的影片，不是只有教授看得懂才叫做好，更不是全世界的觀眾都看得懂就叫膚淺（黃建亮，摘自訪談紀錄，2006）。

「雅俗共賞」這 4 個字其實很俗，但我認為我要做到這件事，我認為正確的說法是：不同的人，在片子裡面看到不同的東西，因為你一個東西只能給一種人看，沒有錯，不是跳舞的人他就要去欣賞林懷民，這件事我也跟林懷民談過，他說：「台灣人哪有這麼愛現代舞？我才不相信。」那他們喜歡什麼？林懷民說：「我對台灣的愛和我的熱情。」…所以我們退一步來想，有的人說：李安拍『臥虎藏龍』真是沒有水準。中國人拍的武俠片比他好看多少。有人這樣講對不對，可是，有誰的武俠片拍得比臥虎藏龍好？講都講得比臥虎藏龍好，可是有任何後來任何一個導演拍得比臥虎藏龍好嗎？他表面上好像很膚淺，可是他內在又有一些東西會讓人感動的（黃建亮，摘自訪談紀錄，2006）。

公共電視國際部經理林樂群則提出與相當不同的看法，他指出歐洲對於紀實娛樂的節目、尤其是 Discovery 的節目不是很看重，比如歐洲的公共電視就認為 Discovery 的節目太過於表象、太商業化。這一點跟我們對 Discovery 的推崇備至是有很大的差別的（林樂群，摘自訪談紀錄，2006）。

### 3-3. 影像風格

資深電視節目製作人李景白（2006）歸納 Discovery 有以下三個基本的節目原則：首先 Discovery 做任何的移動紀錄的時候，畫面長度都不會長。其次，Discovery 的畫面必須「多角度拍攝」，最後，最好用「旁白」來表達這件事情。李景白指出 Discovery 把畫面變得很精采的重要關鍵就是以非常長的時間安排拍攝，例如 Discovery 拍攝「滑雪」就可以寫出 10 條到 20 條 note，Discovery 的 bible（節目製作聖經）就是精細到包含取景角度、畫面長度、環境變化、注意事項等所有的事情，透過這樣的操作所拍攝的畫面就會產生感覺，但是通常一整天的拍攝作業之後，最後的畫面只有 3 秒或 5 個 cut（李景白，摘自訪談紀錄，2006）。

我舉一個例子，【瘋台灣】介紹墾丁的那集，我要拍「阿飛沖浪」這件事情就花了很多力氣，早上就先去拍阿飛到南灣，為什麼去南灣，因為南灣的砂漂亮、水很乾淨，所以我們的水底攝影機在水的下面拍阿飛沖浪，攝影師帶潛水裝備、潛水攝影機、穿潛水裝，下到水裡去拍衝浪板從上面過的鏡頭，雖然水很清澈，可是水面上的部份浪不大，…所以水下面的部份拍完之後，我們再轉到浪很大的佳洛水，把水面上的阿飛衝浪的部份拍得好看，可是佳洛水的水中不好看，因為他的砂是黑黑的，所以光是拍那一段幾乎花了一天的時間跑，可是我剪出來就真的只是 30 秒，沒有多少 cut。那個畫面當然會好看，可是我就是要花這麼多的時間（李景白，摘自訪談紀錄，2006）。



參與 Discovery 在地節目製作的三位受訪者，李景白、黃建亮與章大中等人不約而同地指出，本地製作團隊的「在地製作方式」的特色是與 Discovery 合作時，雙方觀念最大落差之處：「我們台灣是 OS 寫出來，然後配畫面，但是 Discovery 絕對不是這樣做，他是要把畫面的故事說出來，然後有需要再塞 OS」（黃建亮，摘自訪談紀錄，2006），正是由於雙方的製作背景不同，發展出來的作業模式也有極大的差異，導致合作期間彼此需要更長的時間來互相了解，但若是能達成共識，則可以讓彼此都有收穫。

台灣常在一個 low budget 的狀況底下完成節目，所以才會發展出先寫旁白、文稿，才塞畫面的方式，這是沒有辦法的選擇，因為我們就是沒有錢嘛，一支片子 30 萬、或者只有 10 萬，只有用這樣的方式去做，而且本地工作者還可以以這樣的方式做出不錯的故事，在這種長久的訓練之後，Discovery 要從頭來教育本地資深影像工作者，就會產生很大的水土不服；像去年，台灣人物誌的六家團隊中有人就是根本不理會 Discovery，所以 Discovery 就很難去掌控這個部份、很難去說服台灣的製作團隊去接受所謂 Discovery 說故事的方式（章大中，摘自訪談紀錄，2006）。

我雖然覺得整個在寫劇本的過程中一直被打回票，很挫折到一種程度，可是我等到整個劇本過了以後，我終於了解他所要的東西，其實我還覺得：好吧，我們就當作是我們又更上了一層的磨練吧（黃建亮，摘自訪談紀錄，2006）。

綜上，Discovery 在節目品質、敘事方式與影像風格三方面細節規範說明了其節目公式如何能在地重現，輔以 Discovery 與本地製作團隊合作、選擇主題、撰寫製作聖經等流程管理方式，一方面重視製作環節，同時與總部的意見相融合，達成與其他地區相較為低的成本製作，但不減其獲利效率。

#### （4）在地調適與回應

雖然 Discovery 能夠在本地複製其節目公式，但本地的製作單位對於 Discovery 指派的監製所扮演的角色，卻有不同看法，有受訪者就認為 Discovery 的干涉超出了基本尺度，本地製作團隊的製作人必須站出來抵抗這種做法，有受訪者表示：「這種國際合製的方式的進行不應該是連剪接的畫面長度都要盯，這跟本地 producer 的態度有很大的關係，正常來講不應該是那樣，面對一個導演或創作者的角色，卻干涉到鏡頭畫面的長度這般細節，是非常不尊重對方的專業」。

所以我們是比較強硬的這種作法，因為我們不想讓他們來干擾我們的作業，我

們就是希望盡量把拍攝期拉長、累積比較多的素材，所以到後期我們就比較強勢的把 Discovery 擋在外頭，不讓他修改，最後他們看到的已經是 45 分鐘了，已經是不太能動了。…還有一個就是我們是用線性剪接，這是因為導演是很堅持要用傳統的方線性來剪接，所以其實很難改，Vikram 如果是那個時候進來的話，兩個人絕對是大吵一架，因為 Vikram 給意見給的非常快，是天馬行空的（章大中，摘自訪談紀錄，2006）。

但也有受訪者認為不同文化背景的參與者所提供的意見，一方面可以讓節目的廣度與縱深都有所提升，再方面可以透過節目實做的經驗加強製作團隊的實力，尤其是具有豐富經驗的監製，更是在雙方交流的過程中的關鍵人物。

我覺得去年我們有文化衝突，可是我認為那是來自刻意的解讀、曲解了對方的意思，講得簡單一點，…Vikram 就是想要拍一部好看的片子，假如就是依照我們那種平鋪直敘的方式，他認為不好看，他們拍好看的作品有他們的作法，或者所謂 Discovery formula，那這當然是一種說法，可是我認為我不去管 formula 不 formula 這件事，我認為就是他想要讓節目好看，「無所不用其極」聽起來是不好聽的，可是我認為是對的，非常盡力的想要把這個故事，也許不是那麼有趣的故事，那我們想辦法盡量把他說得有趣，Vikram 很盡力的想要把每一件事情做好的這種努力，我覺得真的是我們非常應該學習的（黃建亮，摘自訪談紀錄，2006）。

雖然 Discovery 亞洲電視網副總裁暨台灣分公司總經理林東民曾經表示「透過與本土的製作團隊合作，我們希望挖掘更多有潛力的合作伙伴與紀實影片的製作人才，在拍攝製作過程中，Discovery 會盡可能保留本地製片的風格，並提供國際媒體的技術及資源協助」（Discovery 網頁，2005）。但是在不同的產業環境與文化中，所謂的「在地製作方式」與「全球節目公式」往往會產生意見相左的情況，導致雙方必須透過激烈的討論或付出數倍的製作時間互相磨合、產生共識。

**【瘋台灣】**半小時的節目我們第一集就剪了 100 個小時，Discovery 會管到比如說每一個階段的製程與 cut way 等細節，…早先的時候他對我們這邊的要求是每一個 cut…你想想看我一集下來幾百個 cut，他是會調動 cut 的：這個 cut 我覺得在這裡不好。他們的人會過來，然後一起看帶子，說這個 cut 不好要換，我們第一集剪了 100 個小時，所以很恐怖。…難免有激烈的爭執啦，剛開始會啦，但是也還好，我覺得大家都可以溝通，其實 Discovery 當時也希望在台灣有一個單位可以跟他做一個比較 OK 的合作跟長期的配合（李景白，摘自訪談紀錄，2006）。

Discovery 的節目公式雖然是全球觀眾已然熟悉的，卻也造成與本地製作者的衝突點，尤其這個地方也反映了本地製作者對跨國合製案的態度不一；有人對此加以排斥，想辦法堅持在節目中呈現自己原有的影像風格，但也有人認同於這樣的公式、願意接受漫長的腳本討論期與畫面修改過程。

我認為誰比我強我就會聽他的，可是我覺得台灣有些大導演，他可能有名氣、可能比較資深的，…就會用一種比較排斥的角度…，因為他們認為自己這麼幾十年來的作法才是對的，那我覺得 Vikram 給的挑戰對我來講還是蠻過癮的(黃建亮，摘自訪談紀錄，2006)。

有豐富的跨國合製經驗的公視國際部經理林樂群(2006)則提醒：與 Discovery 合作必須思考所謂「作者論」的觀點，本地的導演在創作的過程中，會選擇這樣的方式表現，一定其來有自，林樂群指出，在不同文化背景的合作案中，有時「堅持會是一種美德」。因為在對方的強勢要求下，討論的過程我們常常會是相對弱勢，所以要小心自己的位置，最好可以在至高點來看事情。

不過 Discovery 不應該是以下指導棋的方式下指令，今天找我們拍攝是因為我們有能力，…Discovery 來找優秀的本土製作團隊，就要善用我們的製作能力，不是因為我們會講台語你就用我們，是因為我們有自己一套說故事的方式…但是我們不能老是客氣來客氣去的，他們做事都滿直接的，都會直接講希望如何，那我會跟他們講為什麼不能這樣做，因為我都考慮過了、因為我認為這樣才會更好，我是用這種理由去說服他，而不是我都得聽你的(章大中，摘自訪談紀錄，2006)。

林樂群(2006)並進一步建議跨國合製的節目案中，合作雙方的遊戲規則需要明確地讓對方了解，建立共同的理解方式，開誠佈公地互相吸取彼此的優點、促成專業能力的提升與文化的交流。

過程中需要互相調整，彼此溝通的訊息必須清楚，因為這些國際組織已經將許多東西格式化，我們便要注意每一個細節，在文化上面雙方建立共通的理解，便可以在合製的過程中避免衝突與誤解(林樂群，摘自訪談紀錄，2006)。

雖然某些製作團隊在合作過程中因雙方文化差異，溝通不良，因此產生嚴重的衝突，甚至在公開場合指責 Discovery 爲了讓其他的亞洲觀眾能夠接受，把嚴肅的主題膚淺化了，但黃建亮認爲設定亞洲地區觀眾或本地觀眾收看的節目，使用的語彙自然不同，但不代表這部片子就因此而膚淺，透過更大區域的觀眾設定，反而可以讓本地影視工作

者學習以更大的格局來製作節目。

整個亞洲的觀眾誰認識林懷民、誰認識吳清友？本來在做這個片子的時候，你就應該有這種考量，你不能因為你認識吳清友，你就覺得你要看的片子就比較深，我不認識林懷民，所以我看到的片子就比較淺，我認為這是不負責任的說法，這是一種自以為是的說法。…所以並不代表你的片子因為要向亞洲觀眾說故事，而會變得膚淺，可是有些人就把事情簡化到：Discovery 要的是膚淺，我們要的是有深度的，可見其誤解頗深（黃建亮，摘自訪談紀錄，2006）。

章大中（2006）也對紀實娛樂類型的節目無法講到很深層的東西提出看法，他認為 Discovery 頻道在本地所規劃的節目，例如【台灣人物誌】、或是【瘋台灣】這些節目中可以觀察到 Discovery 說故事的方式是節奏非常快的，因為 NGC 跟 Discovery 都屬於商業頻道，就要考慮收視率，必須要抓住觀眾、讓觀眾不會轉台，所以這類的節目沒有辦法做到很深的地步，相對於 Discovery 的東西已經位觀眾設定了普及的節目口味，有些具有豐富製作經驗的本土團隊會很厭惡這種說故事的方法，因為這樣的內容訴說的深度顯得非常的淺，製作者為了滿足節目的快節奏，便沒有辦法講到很深層的東西。不過章大中也認同紀實娛樂類型節目鎖定的觀眾是一群相當特別的觀眾，除了提供知識、娛樂的元素也不可捨棄，即節目形式與內容必須兼顧知性與趣味，這樣才能滿足收視大眾的需求。

你要用最大公約數來看，我要照顧我的電視觀眾，包含亞洲觀眾與台灣觀眾。這些觀眾不是來受教育的，電視是要用來娛樂的，也許是知識上面的娛樂、也許是情節上面的娛樂，但是他們不是去排金馬影展買票的那群人，所以你一定要從他的角度去看他們想看什麼。…我希望你能用輕鬆的、不轉台的方式看下去，而且我會用比較輕鬆的方式帶領你去看一些比較深入的內容（章大中，摘自訪談紀錄，2006）。

章大中（2006）認為 Discovery 來台徵案是要本土化的節目內容，主要是針對本土市場、是給台灣觀眾看的，不是亞洲觀眾，Discovery 的徵案方式相對於 NGC 每年的徵案都是華盛頓來的人當評審，採取白人觀點、標準都是華盛頓觀點；Discovery 顯得花了很多力氣來做本土的東西，譬如雪山隧道案子，但 Discovery 找了一組紐西蘭團隊來台灣拍攝這個案子以後，也發生了不同種族的在地觀點形成不同拍攝角度的問題。

Vikram 說他是第一次 fire 人、他把那個導演換掉，因為他很「白」，以為他可以怎樣怎樣，就是白人觀點，但是 Vikram 是印度人，他就不聽嘛。你看 Discovery Asia 就用亞洲人（章大中，摘自訪談紀錄，2006）。

Vikram 的專業能力與角度對 Discovery Asia 來說很關鍵，因為 Vikram 是印度籍、來自印度鄉下地方，所以他的成長背景影響了他的與視野與 Discovery 在各地的在地化的歷程，當製作團隊對本地的環境有所抱怨時，Vikram 會反過來鼓勵本地團隊台灣很好、提醒大家台灣好在哪裡，如果是我們自己台灣人都想不起來的部份，他會用新加坡、日本來跟你比，他不會用歐美來比，就是用亞洲的例子，Vikram 對於本地的文化與認同表現在他的做事態度上，也使得製作團隊更能信服於他。

Discovery 他其實「品牌形象」是他廣告最大的原因，他不是在看收視率。就像你說看收視率，他的廣告永遠都是 3C 產品啦、汽車啦，高單價的東西，他們品牌形象很好，我覺得這是他們的資產，那收視率就不用說…像金字塔尖端的人不是不看電視、就是只看這些節目（李景白，摘自訪談紀錄，2006）。

Discovery 的觀眾定位明確，因此在本地擴張的策略便以分眾市場為主要操作範疇，【瘋台灣】製作人李景白指出，Discovery 雖然重視收視率、會以收視率的表現做為節目續製與否的考量，但是 Discovery 也明確地瞭解其目標觀眾不見得能夠呈現在收視率的數字上，因此對於節目的要求主要是以製作的內容及品質為主，數字不僅是其次，甚至對於節目的收視不如預期，也能夠採取理解的姿態。顯示本地與 Discovery 對目標觀眾的認知與製作的差異處。

他們的主要族群大概是 18 歲到 50 歲以下，收視率以金字塔比較尖端的人來做，那收視率就會更好一點，這也是 Discovery 為什麼會覺得，他們會一直持續 support 我們節目的原因，所以收視率是一定會看的，可是他們不會像台灣這麼樣的…錙銖必較，甚至比較有趣是蘭嶼那集，蘭嶼那集是我覺得很棒的一集，我個人也很喜歡那集節目，我花了很多的時間去做那一集，那收視率沒有我預期的高，反而他們人來安慰我，就是 Discovery 的人來安慰我說不能全怪你，這是整個 channel 不可能全靠你一個節目來撐。就是說態度上差很多，你懂意思嗎？我覺得作為…就是說電視台你要看得到製作單位的努力（李景白，摘自訪談紀錄，2006）。

雖然 Discovery 明顯地瞭解收視率與頻道整體知名度、觀眾收視習慣的關係，不會純粹對節目收視率有數字上的要求，不過就本地有線電視系統業者與頻道供應商的關係而言，數字代表著某方面的談判籌碼，因此在節目製作過程中，製作團隊也屢次被「收視率」三個字牽引著製作方向，黃建亮（2006）認為這就是 Discovery 在經營本地市場與要求全球內容風格一致下所產生的壓力。

Discovery 是有收視率考量的，…比如說我講得簡單一點就是說，我們在討論劇本的過程中，他很可能說：你看觀眾假如看到這裡，可能他就要轉台了。就是我們是一種模擬的，比如哪一段他覺得比較弱的時候、或哪一段可能他會覺得對觀眾沒有吸引力的時候，他們就會直接就講：「在這裡，觀眾可能就要轉台了！」所以我們就要去設計一些東西，讓觀眾不會轉台。所以事實上我們還是有這些（收視率）考量的（黃建亮，摘自訪談紀錄，2006）。

除了上述「說故事的方式」、對「收視率」的看法之外，Discovery 與本地製作團隊的運作模式也有具體的差別，例如 Discovery 強調製作人制，導演必須以製作人的意見為主，章大中（2006）認為節目風格必須有導演的想法，但是在 Discovery 節目中沒有空間處理導演的風格，他表示「Discovery 所有的片子都長的一樣，但是都是不同的導演，所以 Discovery 台是一個『producer media』。導演的創意部份在 Discovery 沒有發揮的空間，所以有風格的導演跟強勢的 Discovery 合作一定會吵架」。

可是問題是，今天如果是製作人制時候，也不能把這件事簡化為：製作人只是要省錢，然後他給你的空間很小、根本連片子都還沒開拍就說不要出那麼多班（指攝影外景），假設我現在答應你好了，可是紀錄片這種東西…我們假如拍到哪裡、發現什麼東西有趣，那我們因為只有 20 班就不要再追下去嗎？…我是認為紀錄片這種東西是應該拍到哪裡走到哪裡的，就是它應該是一個「活」的過程，而不是一開始就講好、然後就不能調整（黃建亮，摘自訪談紀錄，2006）。

黃建亮（2006）則對這樣的差異提出觀察：「在台灣大部分的製作公司是導演制，而不是製作人制，那我是認為製作人制才是對的，不應該是導演制，…那電影也是製片人制，…美國的電影都是製片人制。我心目中認為製片人制比導演制好，可是一定要 case by case，制度本身是對的，導演本身只是一個想要創作的瘋子，這才是一個好導演。製作人是在背後拉線的人或控制的人…他應該用整個片子的結果為結果，而不是一個掌控預算的人而已，必須想到這部片子要給人家看到的是什麼」。

#### （5）衝擊與效益

跨國媒體公司透過與當地製作團隊合作，可以在最短的時間裏熟悉本地人文環境，解除語言障礙問題，瞭解其市場需求、閱聽眾習性等，還可以因本地相關節目內容與製作團隊人員的合作，更易與本地融合。在這個互惠的關係中，雙方都各有所獲，尤其對於習於在台灣的市場規模設定敘事方式及節目題材的本地影視工作者，更需要建立區域

市場的觀點。

我們本地的導演比較不夠國際化，在題材、表現形式方面都比較個人化，有點自溺，但是 Discovery 來台灣徵案對我們的製作團隊來說，本地導演就可以有機會進入國際舞台。但是徵案跟選導演是分開的，徵案是審製作能力。…他們也會選比較安全的題目，比較偏 marketing 的走向、比較安全，因為這是一個商業市場，市場究竟需求什麼？因此就要考慮是要選取本地觀眾或是全球觀眾的考量（林樂群，摘自訪談紀錄，2006）。

Discovery 對本地製作者的幫助除了提供舞台、製作規範的參考之外，其全球節目在地生產的過程中，更提供了一種國際觀點的訓練過程，比如【台灣人物誌】是本地團隊製作，可是目標是針對亞洲市場播放，節目設定為英語發音，但事實上並不只是語言的問題，節目中對於人、事、物等描述的方式都要以亞洲觀眾的觀點為考量：

譬如【台灣人物誌—證嚴法師】那集我們一開始就講花蓮：花蓮要過隧道、要到海邊，台灣人每個都知道花蓮在哪裡，可是外國人不知道，所以我得要告訴觀眾：花蓮是一個很偏僻的地方，那邊要蓋醫院是很不容易的，那邊的人生病是很苦的，他們沒有辦法得到很棒的醫療照顧，雖然這個部份台灣人都知道，可是當故事也要講給外國人聽的時候，我就要花篇幅去鋪陳這個事情，這大概是我們學到的東西！你如果只是在針對 local 市場，你永遠沒有那個機會去試這樣東西，這個就是 Discovery 進來台灣對我們幫助很大的地方（章大中，摘自訪談紀錄，2006）。

李景白（2006）認為學習如何接近更大區域（例如由台灣到亞洲）的觀眾是在台灣的影視工作者或傳播公司未來的方向，畢竟觀眾喜好的節目類型差距不大，照顧台灣觀眾跟照顧亞洲觀眾的兩者之間的差距也非天壤之別，尤其扣除語言的因素後，畫面風格的塑造才是影視工作者面臨的真正挑戰，雖然國外觀眾的文化背景我們不熟悉，但是學習國際的語言、至少滿足亞洲市場的需求是非常重要的，因為傳播公司在台灣的出路非常有限，尤其許多有線電視台均已採行內製編制，傳播公司必須把市場擴大。

Discovery 製播的節目雖然有可能廣及全球市場，但並不表示其節目公式就能順利在各地複製，例如【瘋台灣】節目原本是 Discovery 亞洲總部派人來台灣製作這個節目，當時新加坡製作團隊無法深入台灣到底哪些東西是有趣的、哪些東西是台灣人習以為常、不會感到興趣的，或者是要以什麼樣的角度切入比較有趣，第一季的效果沒有達到預期後，這個節目就沒有繼續延續原模式去做，改由本地製作公司承攬第二季起的節目內容。

李景白（2006）指出原本【瘋台灣】是設定給台灣人看的，到現在慢慢走向讓整個亞洲區域的人也可以看。他認為看【瘋台灣】的人是對台灣有興趣的國外觀光客，尤其節目中有很多的畫面、主題是有趣的，節目所呈現的視覺與看法又是透過本地人來看這個地方，因此會更有說服力與吸引力。

我們一、二季都是延續他們的想法，鎖在一個很大的主題，比如說我們講復古，復古的主題我們可能跑了台灣三個地方找復古的主題，…那這樣的主題其實太大，一直被限制，然後變得很不明確，…這個想法其實有先天上的盲點，所以第二季其實我們做得很痛苦，再加上我們不熟悉，忽略到主持人其實必須 4 天都在，否則在邏輯上就有問題…，所以到了第三季我就建議他：就把前面的模式放掉，雖然節目名稱延續，但主持人已經重新設定，所以我希望整個整個風格改變，變成是屬於區域性的節目（李景白摘自訪談記錄，2006）。

【瘋台灣】第一季及第二季都是以特定主題為主軸來介紹台灣，例如過去曾經以主題餐廳、懷舊復古、極限運動、寵物風潮等等來介紹台灣。到了第三季的【瘋台灣】，節目做了大幅的改變，節目不再以風潮為主題，而是以地點為主題，透過介紹地方人物來表現地方風采，節目主軸在於突顯地方特色，並且採用英文為主要語言。由此例觀之，顯然全球節目公式也會因為在地觀點的顛覆而有所調整。

現在 Discovery 比較 open，就是說他們比較能接受一些 setting、主持人比較 over 的表達，他們慢慢比較能夠接受，…像他們甚至也在考慮用棚內，他們其實也有在吸收，我覺得這個也是很重要，就是說 Discovery 為什麼現在要做很多 localize production？因為他必須在這個地方生存、獲利，據我所知台灣還是目前他們在亞洲最重要的市場（李景白，摘自訪談記錄，2006）。

Discovery 除了既有的電視節目公式外，也會因在地的文化衝突之後產生融合，譬如與本地製作團隊合作過程中，改變了一些既定的想法與做法，在 Discovery 的頻道收入來源、節目製作預算與人力的投入、置入性行銷、相關版權的處理方式，Discovery 的做法也有值得討論與借鏡之處：

Discovery 的 local market 之間會互賣節目版權，他們每天都有 global 的 conference。所以在台灣的 Discovery 收入來源就很多元，有廣告費、有節目製作費、有系統業者給的上架費、也有節目整合業務的專案費用、還有節目版權費，以及其他的光碟銷售、各級學校的公播版授權費（林樂群，摘自訪談記錄，2006）。



李景白（2006）指出：外界認為 Discovery 節目製作費的預算很高，但以【瘋台灣】與本地節目相比，若一小時純外景節目，本地節目平均 2 天可以錄完一集，但是【瘋台灣】8 天才能錄完一集，成本變成 4 倍、加上剪接 1 天可以剪完一集，不用再修帶，頂多再加最多兩個外景班，2 天一定可以剪完；【瘋台灣】現在至少要 6 天剪完，成本至少又多 3 倍、人力方面，本地節目設定 4 個人，半年可以做 26 集，可是【瘋台灣】5 個人，半年頂多做 13 集，人事成本就又多了 2 倍：

【瘋台灣】目前有兩組人負責企畫跟執行，一共 13 個人<sup>37</sup>，同時要去企畫兩個主題，要做的事情非常多，而且要等待，一個階段確定之後才能往後。所以你把人力跟時間成本全部加起來，Discovery 的費用最起碼比我們台灣的本土節目成本最少應該要高四倍以上，但是他的費用並沒有高四倍以上，高四倍以上是你起碼會收支平衡，可是現在台灣的利潤其實都很低；所以要換算回來的話，四倍是保本，頂多小賺一點，…但是我們拿的費用並沒有台灣的 4 倍，一小時的【瘋台灣】一集是 1 萬 3、1 萬 4 美金吧（李景白，摘自訪談記錄，2006）。

相較於 Discovery 在外國一小時的節目預算是 10 萬美金，可以明顯看出 Discovery 各洲預算都比亞洲高。雖然 Discovery 在亞洲的預算比美國、歐洲都少很多，但是亞洲區監製 Vikram 還是得要以既有的資源來面對各洲的競爭，為了交出成績，窮則變、變則通，雙方合製的過程中，也能創造出連業界人士都稱讚的「低預算、高質感」的節目作品。

所以 Vikram 在預算很緊的情況下，還是希望做出來的東西不要輸預算高的人，他用的方式就是幾乎不睡覺，永遠都在工作。他不斷的跟他的製作團隊溝通，去帶領他們，他最近一個明顯的例子就是週四（2006/11/9）首播的【瘋台灣】第四季節目首集主題蘭嶼，他們用 1 萬 3 千美金去做一集，你可以看到那個故事真的非常精采，雖然不能說是一個大師級的作品，但是你會驚訝：40 萬台幣不到可以做成這個樣子。」（章大中，2006）。

由此可知，Discovery 在台灣的節目預算並非充裕、製作過程又充滿時間的壓力與內容的討論空間，因此 Discovery 也在節目中進行目前本地節目中非常流行的置入性行銷（表 5-12），例如將【瘋台灣】的節目景點與手機業者合作、節目中出現的汽車、相機也都是業務置入，不過，根據【瘋台灣】的節目製作人表示，Discovery 對置入這件事情是很嚴格的，不適合的商品他不會進來，而且他們會尊重節目的完整性、尊重製作人的意

<sup>37</sup> 【瘋台灣】製作團隊包括專職的製作人 1 人、企劃 5 人、導演 1 人、攝影師及攝影助理 3 人、剪接師 2 人，加上外聘導演 1 人、主持人 1 人。

見，因此 Discovery 的第一考量還是節目的完整，第二考量才會是業務（李景白，2006）。在 Discovery 與製作單位的嚴格把關下，除了巧妙地配合節目原有特性進行置入性行銷，幫助 Discovery 獲得廣告之外的收入，2007 年【瘋台灣】節目還擴大到全亞洲播出，為節目創造版權費用的收入。本地製作團隊以遠低於其他國家的製作費製作出受到肯定的【瘋台灣】節目，也促使 Discovery 思考將調整目前純委製的方式為合製的方式，或是提高節目製作預算，以強化由台灣本地市場跨入亞洲區域市場的發展未來。

除了產品的置入性行銷有所把關、說故事的方式有公式，在人物或著作版權的部份 Discovery 也有嚴格的要求，但是本地製作團隊對於 Discovery 在授權書上所設定的限制，卻有不同的看法，有受訪者認為 Discovery 的授權內容要放棄著作人的所有權利、同意 Discovery 可以做任何形式、任何重製是非常普通的事情，但是也有受訪者覺得不妥當，認為這是對智慧財產權的一種人為桎梏。

表 5-6： 【瘋台灣】節目置入專案內容

專案名稱	2006 【瘋台灣】節目置入專案
專案內容	(1) 【瘋台灣】節目介紹： — 節目長度：30分鐘 — 節目播出頻道：旅遊生活頻道 — 節目風格：以地方人士為出發點介紹地方上的風土民情，因此節目規劃以主持人先透過第一位預先聯絡的人士了解並參與某些地方采風，再經由第一位介紹第二位，依此類推陸續帶出不同特質與不同個性的地方人士並介紹出不同的地方特色。 (2) 專案項目： — 節目置入：30分鐘節目配合6集，並安排播出 首播：週間7pm-12pm主時段一次，副時段兩次 — 節目宣傳：於2006年第三季播出共3,000秒 — Discovery旅遊生活頻道網站：節目宣傳網頁+官方網站Link — TVCF：三個月內依 cue 表安排播出共 17,000 秒
贊助金額	NT\$200萬元

資料來源：凱絡媒體週報，323: 21（2006/6/20）。

Discovery 製作節目所要求的授權書除了要求節目內的受訪者放棄肖像權、著作權外，在資料帶或音樂的版權上，Discovery 也會要求製作單位使用時，購買永久性全世界流通的使用權，但是這樣的版權要求在原本就不高的製作預算下，卻直接提高了支出費用，但該節目卻不一定會做全世界、永久性的播放，某位製作人指出「我買一個片子本來要一萬，你跟人家買全世界、forever 的，那這個價錢要怎麼算？你跟人家談的時候會很吃力，價碼也很難算。…我覺得他們都是爲了行政作業上的方便，有些片子我們根本不認爲他們會再用或怎麼樣，可是他一定要我們去簽這些東西，有某種程度的不合理」。

比如說我們拍一部電影，找了個音樂家來作曲，我們給他的錢不會太多，但是音樂家可以另外再賣這個音樂，可是 Discovery 不接受，他希望他整個音樂的 right 都賣給我們…，可是 Discovery 會出音樂 CD 嗎？也許會，但是可能性非常低，因為它會出 DVD、不會出 CD，Discovery 不是賣音樂的。譬如羅大佑電影音樂集，他可以自己出 CD 是他所做過的電影配樂可以去賣，因為人家喜歡羅大佑，然後會去買這個音樂，可是今天假設不管我們找了羅大佑還是什麼張三李四的，他的音樂版權都要賣給我們，變成這部片，…Discovery 沒有錯，當然音樂身為這部片子的一部份，可以無限次播放，但是假如讓這個音樂家他去賣他的 CD、你去賣你的 DVD，那就是不一樣的事情了，我會認爲說我應該要給音樂家這樣的空間，因為我們不可能 pay 他一個 right 把音樂買斷，我覺得音樂買斷是一個恐怖的事（黃建亮，摘自訪談記錄，2006）。

另一位製作人則表示台灣目前所有的音樂版權也是要購買世界版權，而且它能重製。只是台灣一直都是以低價策略採用本地（錄音室）的音樂，但是本地的音樂是跟國外買世界版權，然後再授權給我們。所以這個費用不會因爲世界版權而提高，因爲錄音室之間的競爭激烈，所以在台灣的傳播相關產業都因爲這樣的競爭跟傳播條件，音樂版權的費用只好以壓低價格爲目標。

### 三、 小結

歸納本節討論 Discovery 全球在地化之節目產製策略，可以發現 Discovery 在本地產製節目的方式中，與本地製作單位互動密切，包括由提案階段、企劃、腳本、拍攝前置作業到實際製作階段及完成播出帶的過程，Discovery 透過流程掌控與審核機制，有效地維持其全球節目公式；雖然雙方來自不同文化背景、激烈的討論或磨合期的衝突在所難免，但這樣的過程中一方面是有熱情、專業的節目監製參與其中，再者是本地影視工作者能

夠建立國際觀的節目視野、熟悉「好看節目」的關鍵因素，例如畫面邏輯與說故事的邏輯等，同時，透過Discovery的全球節目、在地產製的歷程中，尚可達跨國集團全球市場經營高效率、低成本的目標，彼此在過程中可說是互有收穫、滲透。

由Discovery的全球節目在地產製歷程中，全球化並非只是輸出國單方之意願便可達成，而是必須透過輸入國政府配合意願或閱聽眾的接受程度才能有效連結，呼應了前述文獻「全球化」與「在地化」兩者之間的關係，將全球與在地視為一體兩面的過程，全球化力量與本土文化互動的影響，創造了一個包含全球擴散（globalize diffusion）與地方採納（localized appropriation）的過程。尤其Discovery在本地的跨國合製過程中，加入了本地的文化元素，對本地影視工作者來說，既是傳承、又是創新。

雖然全球化與在地化並非完全的對立，地方可視為全球化的一個面向，但Discovery以其中央管控的方式製作本地相關的節目為例，不僅達到減低製作成本的優點，還可藉由在地的資源與人才等，獲得較準確的市場定位，有效將其全球通用的節目公式融合在(1)尋求本地政府單位作為合作夥伴、(2)相對來說較瞭解本土市場運作的本土專業人才、(3)採取本地的題材，可豐富節目內涵，也可解除語言障礙問題，製作出更符合本地市場需求的節目。

Discovery在台灣的在地化歷程逐年演進，1994年在台灣開播時，所有的節目均由集團總部供應，逐漸演變為在地化初期階段，總部派人來台的「去地化」階段（例如：【科學看SARS】的內容與本地時事的關聯性）、與結合本地文化的「在地化」階段（例如：【台灣珍寶、台灣采風】等本地獲獎紀錄片創造了Discovery的節目內容），至今似乎已有接受本地在地的思維以開啓「再地化」的階段（例如：【瘋台灣】第四季節目型態的調整），Discovery在內容與形式與本地的合作，表現出全球與在地的交融，不僅減低本地市場與區域市場間的差異，也拉近國內市場特性與海外目標市場特性之間的距離。

陳家遠、王聖（2005）在〈解密Discovery的全球化戰略〉一文中分析Discovery頻道生產的節目，是建立在國際化的市場需求的邊際效益上，因為有這樣的經濟動力，可以免除了文化的差異形成的壓力，並且多了某種隱秘的書寫策略、某種成功的加密方式。Discovery頻道的產品屬性以及所處的全球化市場，可符合全球化機制中的跨國生產的方

式，使得這種全球節目在地製播模式由市場擴張而發生了本質上的融合，形成國外市場的擴張。舉例而言，透過亞洲總部新加坡的規劃，Discovery頻道對亞洲文化進行拍攝後，再將節目內容播放在全球不同地方，使其成本和資源的利用達到最高效率，具有高投資、低風險的特性。

根據本節研究結果回答研究問題三：以台灣為例，探討Discovery在本地製作節目的合作方式與流程。對於研究問題三的結果發現如下：

1. Discovery亞洲總部透過兩種方式來掌握其全球節目公式在地化的統一性，首先以製作管理的手段管控制作流程，其次以節目主題、影像風格與敘事方式來掌握節目品質，在Discovery的節目公式中。
2. Discovery的節目主題、影像風格與敘事方式都能夠以具體的條列方式傳授給本地製作者，其製作規範（業界通稱製作聖經）的編寫，更是該頻道的特色之一。
3. 透過Discovery在本地產製節目的實際運作案例發現，在地的調適方面，有欣然接受、或激烈討論、強烈抗拒等不同型態的溝通與回應的模式。
4. Discovery全球節目在地化之後，在台灣製作的節目採取合製、委製的合作形式，而透過全球節目公式、在地產製的過程，本地節目可由地方市場擴大到區域市場，不但使其在地經營更具成效，更能夠提昇本地影視工作者的專業能力與知名度、擴大節目內容能見度。
5. Discovery在本地製作節目，為本地的影視工作者帶來了多方面的衝擊，同時也產生了效益，諸如Discovery提供的製作經費較一般本地節目高，但是節目製作過程中所花費的人力、時間與經費也相對提高，此外，彼此對於目標市場的認定也有所不同，因此不同產業環境與文化背景，容易產生爭執，但觀察雙方合作過程中皆會受到對方的影響，因此也會產生融合與相互修正的情況。

### 第三節 Discovery 頻道在台灣的經營績效與在地化歷程

本研究根據各報章雜誌等平面媒體的產業報導及Discovery頻道的主事者所公開受訪的文獻資料等，歸納Discovery頻道在本地的經營方向、績效及歷程；由該公司高層所發表的談話及外界的評述，比對其歷年實際經營方式的演進，得知Discovery頻道在台灣的發展趨近於「全球經營、國際視野、在地觀點」的模式，加上Discovery善於建立品牌形象，因此也透過國際品牌策略的操作，在本地屢屢贏得政府單位及民間企業指定合作之業務專案，由圖5-1可知Discovery 亞洲電視網在台年度廣告營收（2001-2005）連年增加，整體呈現積極成長的曲線。

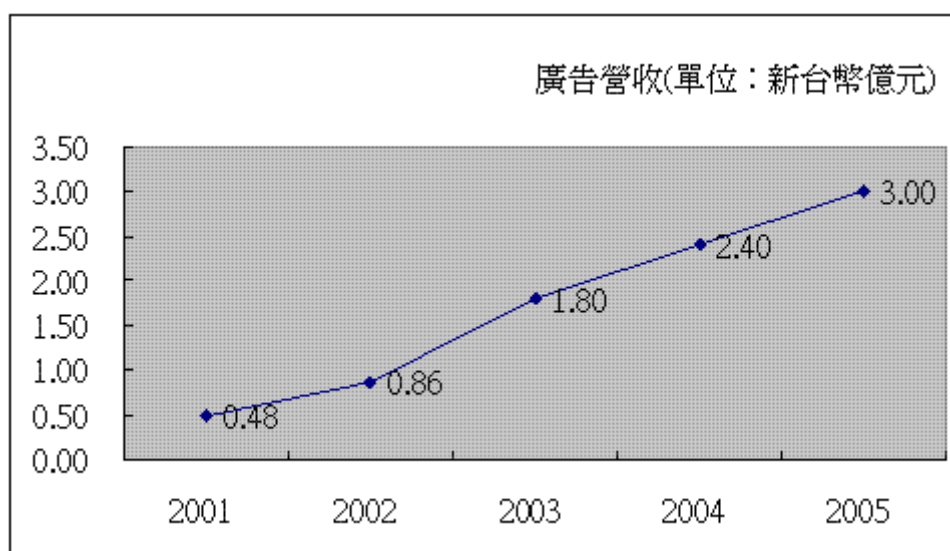


圖 5-7： DISCOVERY 亞洲電視網在台年度廣告營收（2001-2005）

資料來源：動腦雜誌 314 期（2002 年 6 月）、327 期（2003 年 7 月）、338 期（2004 年 6 月）、349 期（2005 年 5 月）、361 期（2006 年 5 月），本研究繪製。

由Discovery頻道連年攀升的廣告營收及公部門的標案或企業合作的專案量持續增加，Discovery在台整體營運表現良好，Discovery頻道注重台灣市場的趨勢是勢所必然，因為Discovery全球播放的17個頻道及其周邊商品、集團事業營收等約可創造15億元之年營業額，而在台灣這個蕞爾小島上雖僅有2千2百萬人口，但有線電視用戶市場普及率已達8成，Discovery的家族頻道於有線電視播出，提供本地587萬戶有線電視用戶收視，同時也針對約3百億元以上的衛星電視市場產值（NCC，2006；程宗明，2005），與其他跨國媒體集團或本地電視業者爭相競逐，根據Discovery台灣總經理表示：在Discovery全球市場中

（包含ASIA, INDIA, UK, EUROPE, MIDDLE EAST, AFRICA, LATIN AMERICAN, IBERIA, CANADA, United States 等各區域市場），台灣已經成為Discovery全球第四大市場，以上在在說明了跨國媒體集團無法輕忽台灣這一塊市場版圖。

分析相關文獻可發現，Discovery在台灣十二年來的在地化歷程及經營績效演變顯著，包括自營廣告、跨業合作、廣告專案表現等，以下分項陳述之。

### 一、Discovery家族頻道陸續成形後，與本地合作的活動逐年深入。

Discovery全球節目在地化演變歷程為起初的Discovery頻道節目主持人來台舉辦影友會、播出與台灣相關的節目內容、舉辦頻道或節目的在地宣傳活動、邀請本地藝人擔任節目代言人、發展到由總部派遣製作團隊來台取材、製作節目，與本地製作團隊分享其紀實娛樂影片的拍攝風格，迄今逐漸發展為雙方合資（例如觀光局、新聞局、國工局等）製作以台灣為主題的節目，再演變為Discovery長期委託本地製作團隊依其類型節目的風格產製常態性系列節目。在1994年Discovery來台之後，主要是由該公司亞洲總部主導，逐漸演變為較深入本地、採取本地相關資源的模式持續發展中。

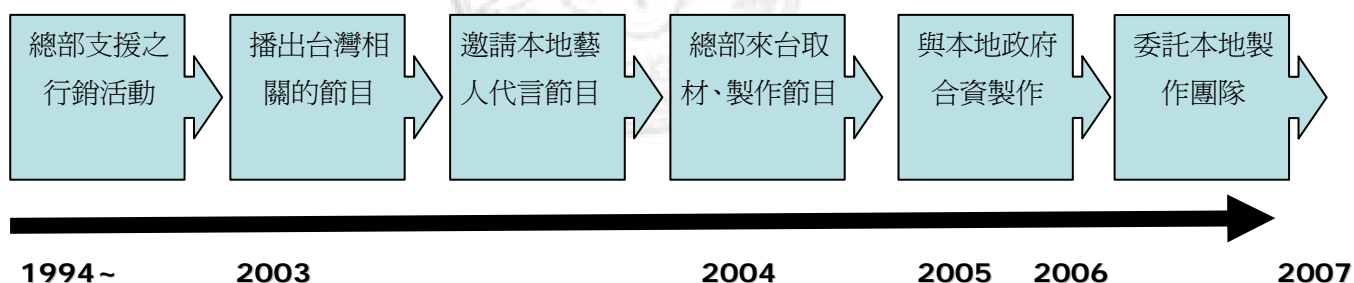


圖5-8：Discovery全球節目在地化演變歷程

資料來源：本研究整理

關於Discovery製播以台灣為主題之常態性系列節目，茲以製播歷史最悠久的【瘋台灣】節目為例，該節目第一季播出時是由新加坡團隊來台拍攝、製作，但因收視反應不如預期，因此第二季開始便委由本地製作團隊重新企劃、製作，目前該節目合約製作到第四季，預計將於第四季開始延伸播放範圍，意即【瘋台灣】節目將由台灣播出擴大到亞洲播出。

綜上，觀察Discovery頻道之全球節目在地化歷程演變包括節目製作方式（自行製作、與本地合製、委製等）及播出形式（台灣為主題之節目安排於該台既有常態節目內播出、或設定為特別節目、或另闢專屬時段帶狀播出）等不同階段。簡言之，該頻道由自行製作本地節目轉為雙方合資、委製，且與本地合作的活動形式相當多樣化，Discovery頻道製播台灣相關內容節目或在本地舉辦之活動摘要詳見附錄一，並歸納為以下幾點說明。

#### 1. 舉辦行銷活動：

如邀請頻道內受本地觀眾歡迎節目之外籍主持人造訪台灣，舉辦影友會、舉辦節目首映會、舉辦節目相關贈獎活動等，例如2000年的【勇闖天涯】、2003年【名廚吃四方】、2004年【傑米嘻遊記】及【一個城市六個朋友】等主持人來訪。

#### 2. 取材本地：

在既有節目內容中，置入本地主題之相關內容，或是以本地人事物為節目主題，例如2003年的【太魯閣的秘密】、2003年的【台北101大樓建築工程與成就】、2003年【台灣珍寶】、2003年【勇闖天涯：台灣特輯】、2004年的【名人心路歷程：施振榮】及【亞洲經典視窗--紅葉精神】等。

#### 3. 與當地製作團隊合作：

透過公開徵選的活動，以高於本地的製作預算（每集預算上限為美金十萬元）對外徵求節目企劃案，不僅只開放在台灣登記合格之製作公司參加，且限定製作團隊重要工作人員（如攝影師、導演、編劇及製作人）至少一半以上成員須為中華民國國民並且持有中華民國身分證，但要求製作團隊中必須有精通英語之成員居中協調。例如2005年開始的【瘋台灣】及【台灣人物誌】兩大系列節目。

#### 4. 邀請本地名人或藝人代言：

例如2003年歌手庾澄慶受邀擔任【文化采風】系列節目代言人、2005年藝人王力宏、范曉萱以及SHE等人為其家族頻道推薦過年節目、2005年藝人立威廉擔任Discovery旅遊生活頻道代言人等（Discovery製播與本地相關內容與舉辦活動摘要，詳見附錄一）。



表 5-7：Discovery 與台灣名人連結之節目摘要

時間	內容	參與藝人或名人
2003 年 9 月	【太魯閣的秘密】	歌手王力宏受邀擔任節目代言人、歌手庾澄慶受邀參加節目馬拉松活動。
2003 年 11 月	【台灣珍寶】	歌手庾澄慶受邀擔任節目代言人。
2004 年 4 月	【名人心路歷程：施振榮】	節目中介紹宏碁集團董事長施振榮的企業故事。
2005 年 1 月	農曆年之家族頻道宣傳活動	歌手王力宏、范曉萱、SHE 推薦 Discovery、旅遊生活頻道、動物星球之過年節目內容。
2005 年 1 月	【台灣人物誌】	歌手張惠妹及林懷民、李昌鈺、證嚴上人、劉金標、陳文郁等名人為六集系列節目主角。
2005 年 7 月	【瘋台灣】II	藝人簡沛恩擔任該頻道第一位本地主持人。
2006 年 2 月	【一個城市六個朋友：台北】	邀請當時的台北市長馬英九擔任節目導遊。
2006 年 2 月	【台灣人物誌】II	藝人張小燕及幾米、張明正、吳清友、黃海岱、李淳陽等名人為六集系列節目主角。
2006 年 4 月	【瘋台灣】III	起用新人謝怡芬為節目主持人。
2006 年 8 月	【建築奇觀：台灣雪山隧道】	邀請藝人陳美鳳擔任節目代言人。

資料來源：本研究整理自報紙相關報導。

## 二、專案配合及廣告業務形式多樣

在本地系統業者強勢主導的電視市場環境中，有線電視頻道業者的收視費、授權費無法調漲的情況下，頻道業者Discovery亞洲電視網自1994年進入台灣電視市場，並於2000年引進「動物星球」(Animal Planet)頻道，2003年推出「Knowledge 旅遊探險」頻道，頻道位置始終被安排在冷門位置。直到2003年Discovery總部派來了高層拜訪本地系統業者，動物星球頻道及旅遊探險頻道系統普及率得以提升，頻道銷售策略及專案順勢搭配，新客戶大幅增加，業績翻倍攀升，Discovery廣告部副總余瑞琨表示該年專案業績便較前年約成長85% (動腦，2004: 338期)。

2003年1月起Discovery頻道將節目全面重新調整為「吸引|25-44歲的觀眾」為主、延長晚間黃金時段至凌晨一點，加上推行形式多樣的業務專案。專案配合的部份歸納為以下兩重點方向，即業務專案配合、品牌行銷兩大類活動為主（詳見表5-2）。

Discovery廣告業務營收形式多樣化的部份可由其特定節目與搭配產品屬性相似的廠商、雙方以共同品牌的方式宣傳，例如2003年12月【航空百年特輯】節目由馬來西亞航空贊助、2004年【新生兒的成長】節目結合生寶臍帶血銀行的廣告及實體活動、【寶寶日記】節目結合生寶臍帶血銀行的產品、【妊娠面面觀】亦由生寶臍帶血銀行贊助、2004年將【電影特效特輯】與【度假週：自然奇觀】節目與EPSON的家庭娛樂投影機結合等。

此外，有別於上述之節目至少需要半年到一年的製作期，2003年由國泰金控贊助的【科學看SARS】(The Science of SARS) 節目，為了爭取時效性，僅花了數月的時間製作，該節目是針對亞洲地區SARS疫情發展與專家對於病毒所做的研究，是Discovery亞洲電視網非常快速地集結各地不同的專家學者所製作成的一小時節目。Discovery亞洲電視網並於節目製作完畢之後提供影片授權，由國泰金融集團出資合作印製節目光碟片共三萬份，透過教育部發送至全國大專、中小學等各級學校及公私立圖書館，供教育單位進行課程內或課程外的學習（東森新聞報，2003）。

綜上，以這些結合Discovery品牌形象與企業客戶產品的專案而言，Discovery不僅獲得企業的贊助支持與廣告配合，還有機會塑造其對在地文化關懷的品牌形象。Discovery靈活的專案配合使其2003年成為家族頻道後，當年專案業績較前年成長85%，加上2005年Discovery頻道定頻於19台，該年度專案業績也較前年約成長155%（王嫻筑，2005）。在本地影視產業競爭激烈的情況下，Discovery卻能夠連年業績大幅成長，深究其原因，除了引進「動物星球」頻道與「旅遊生活」頻道後，成為家族頻道所產生的媒體綜效外，該頻道內主題節目結合產品屬性相近的廣告主加以共同宣傳的業務專案配合也是一大關鍵。

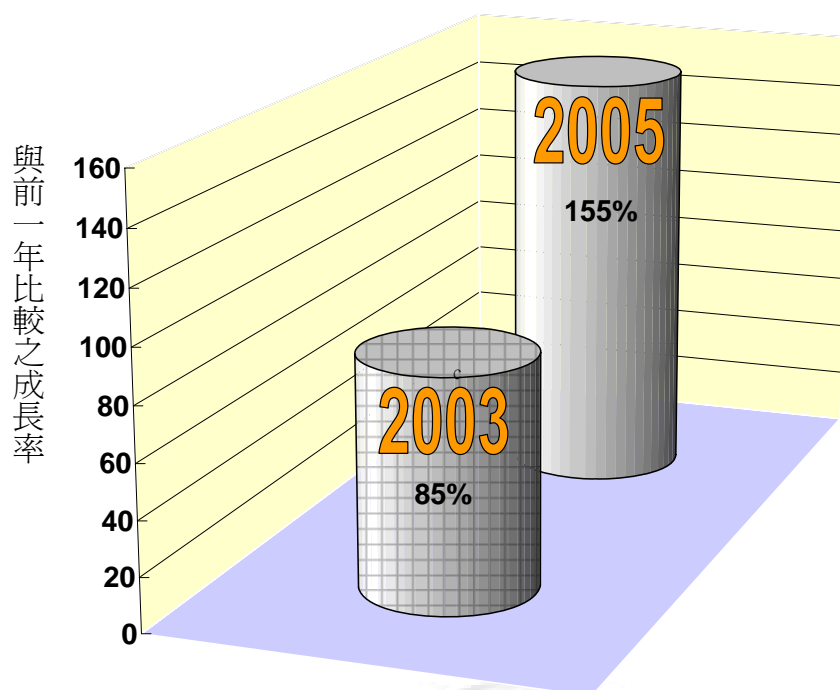


圖5-9： Discovery頻道專案業績成長率比較（2003-2005年度）

資料來源：王嫻筑，2005。

除了業務專案配合之外，Discovery的品牌行銷活動也是一大特色（例如2004年Discovery來台10周年舉辦的『收看Discovery，入主Discovery』十周年特別活動就是讓該頻道的觀眾參與價值246萬元的Land Rover Discovery休旅車的抽獎、【十周年十大精選】節目邀請10大客戶贊助）、在平面雜誌藉由新節目的首播刊登家族頻道形象廣告（如2004年推出新節目【酷男的異想世界】、【六十分鐘看亞洲—台灣采風】）等，業務專案配合加上品牌行銷活動搭配得宜，致使Discovery廣告業績連年穩定成長。

由表5-2的「Discovery業務專案及頻道沿革大事紀」中得知1994年Discovery頻道進入台灣電視市場時，頻道廣告委由緯來公司代理，到了2001年Discovery頻道開始自營廣告，結束先前由緯來代理的合作後，Discovery自行操作頻道業務的成績斐然，2002年廣告業績成長79.1%，在2003年較2002年的廣告業績成長一倍（2003年廣告業績成長109.30%），收視率則成長50%、2004年較2003年的廣告業績成長33.33%、2005年較2004年的廣告業績成長42.86%（李宥樓，2005）。

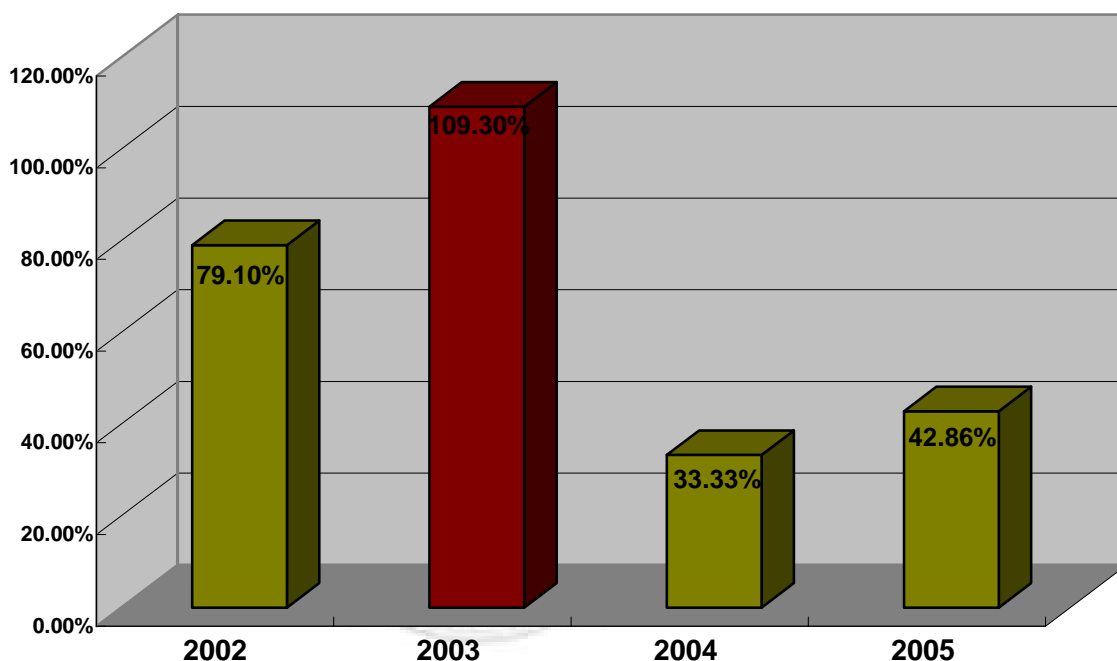


圖 5-10： Discovery 頻道廣告業績成長率（2002 至 2005 年度）

資料來源：李宥樓，2005。

表 5-8：Discovery 廣告專案及頻道沿革大事紀

年度	事件	備註
1994 年	Discovery 頻道進入台灣電視市場，頻道廣告由緯來代理。	
2000 年	引進「動物星球」(Animal Planet)頻道，頻道內節目以動物為主題，深入認識動物的習性本能、關係及各樣生活趣事。	
2001 年	Discovery 頻道開始自營廣告，結束先前由緯來代理的合作。	開始自營廣告
2003 年  *2003 年 廣告業績 成長 109.30%	引進「Knowledge 旅遊探險」頻道，加上既有的「動物星球」及 Discovery 頻道，Discovery 頻道晉升為家族頻道。	晉升為家族頻道
	2003 年元月起 Discovery 頻道將晚間黃金時段由晚上 6 點至 11 點，延長至凌晨 1 點。	
	12 月播出的【航空百年特輯】由馬來西亞航空贊助。	業務專案配合
	1.短片贊助如芳香療法與登琪爾、遠傳電信 M 化系列。 2.節目合作專案如觀光局的【太魯閣的秘密】、結合時事的專案【科學看 SARS】 <sup>38</sup> 由國泰金控贊助。 3. 由節目合作專案延伸公益活動，例如與教育部合作將【科學看 SARS】的光碟送至全台 3 千多個學校。	業務專案配合、 品牌行銷活動
	【妊娠面面觀】節目由生寶臍帶血銀行贊助。	業務專案配合
2004 年  *2004 年 廣告業績 成長 33.33%	與生寶臍帶血銀行合作至各大醫院舉辦【新生兒的成長】首映會，結合節目與實體宣傳活動。	業務專案配合、 品牌行銷活動
	將【電影特效特輯】與【度假週：自然奇觀】節目與 EPSON 的家庭娛樂投影機結合。	業務專案配合
	Discovery 來台 10 周年，舉辦活動名稱「看 Discovery，開 Discovery」，讓該台觀眾參與價值 246 萬元的休旅車抽獎。	品牌行銷活動
	慶祝 Discovery 來台 10 周年，在華納威秀與台北縣府廣場舉辦「Discovery 十年，十在精采」特展。 【十周年十大精選】節目以 10 秒慶祝短片在節目播出其間密集播放，邀請 10 大客戶贊助，包括中華汽車、中華航空、日立冷氣、生寶臍帶血銀行、安麗紐崔萊、第一銀行、福斯汽車、葡萄王靈芝王和蕃薯藤。	業務專案配合、 品牌行銷活動

<sup>38</sup> Discovery 亞洲電視網此次非常快速地集結各地不同的專家學者，針對亞洲地區 SARS 疫情發展與專家對於病毒所做的研究，製作成一小時的節目【科學看 SARS】由國泰金融集團獨家贊助 Discovery 頻道製作播出，於 5 月 25 日晚間 9 點全球首播，並於 5 月 27 日晚間 11 點重播。資料來源：2006 年 12 月 20，取自 [http://www.womenweb.org.tw/MainWeb/discuss/Discuss\\_Reply\\_Show.asp?Discuss\\_Reply\\_ID=733](http://www.womenweb.org.tw/MainWeb/discuss/Discuss_Reply_Show.asp?Discuss_Reply_ID=733)

(續表 5-8)

時間	事件	備註
	在平面雜誌藉由新節目的首播於平面雜誌刊登家族頻道形象廣告，如 2004 年推出新節目【酷男的異想世界】、【六十分鐘看亞洲—台灣采風】。	品牌行銷活動
	獲得 2004 亞洲電視獎「年度最佳有線及衛星頻道」、最佳紀錄片、最佳娛樂節目主持人、最佳實境節目、最佳資訊娛樂節目、最佳攝影、最佳剪接。	品牌行銷活動
2005 年	該年 4 月 1 日起，「Knowledge 旅遊探險」頻道轉型為「Discovery 旅遊生活」頻道，定頻於 21 台，邀請藝人立威廉擔任頻道代言人，並於 Discovery 網站持續舉辦 Land Rover Discovery 休旅車的抽獎。	定頻與頻道轉型、品牌行銷活動
*2005 年廣告業績成長 42.86%	該年 5 月成立節目製作部門，新加坡節目部派遣人員進駐台灣。	
	該年 7 月推出【BMW 先探新知 科學向前衝】節目，於平面雜誌刊登該節目廣告。	業務專案配合
	9 月 5 日~7 日【人體奇航】節目由生寶齋帶血銀行贊助。	業務專案配合
	該年 Discovery 頻道定頻於 19 台，該年度專案業績較前年約成長 155%，此外，女性收視人口增加、年齡層降低、觀眾結構隨之改變。	

資料來源：動腦雜誌（2002-2006）<sup>39</sup>，本研究整理。

進一步觀察2004年與2005年Discovery家族與本地家族頻道的整體廣告營收（詳見表5-9），台灣的頻道業者以八個家族頻道為主流，分別是八大、三立、衛視、TVBS、東森、緯來、年代、以及中天電視台，其頻道總數高達38台，大致說來，衛星有線電視中的境外家族頻道有明顯的業績成長（如歡樂家族、ESPN家族、Discovery家族都有35%以上的業績成長率），境外頻道有Channel V、National Geographic、ESPN、AXN、Cartoon Network（CN）、CNN、迪士尼頻道、MTV音樂電視頻道、Animal Planet、Discovery頻道、HBO等四十餘個頻道，而境內的家族頻道則是以穩定的2%至27%的成長空間，但也有營收衰退的頻道，例如年代家族與八大家族。

由表5-9可以明顯看出在2004年及2005年的有線電視廣告營收中，Discovery頻道家族頻道的成長率在整體有線電視競爭者當中名列前茅，僅次於包括JET TV與Disney的歡樂家族，更特別的是Discovery的總收視率只有0.12%，落後於歡樂家族（0.23%）將近一半，但

<sup>39</sup> 動腦雜誌 314 期（2002 年 6 月）、321 期（2003 年 1 月）、327 期（2003 年 7 月）、331 期（2003 年 11 月）、332 期（2003 年 12 月）、327 期（2003 年 7 月）、335 期（2004 年 3 月）、336 期（2004 年 4 月）、338 期（2004 年 6 月）、341 期（2004 年 9 月）、342 期（2004 年 10 月）、344 期（2004 年 12 月）349 期（2005 年 5 月）、345 期（2005 年 1 月）、348 期（2005 年 4 月）、361 期（2006 年 5 月）。

其業績成長差距卻僅僅不到8個百分點，在以收視率掛帥的本地市場環境中，Discovery頻道的業務經營與節目播放方式顯然有其特殊之處，值得本地過於重視收視率之業者借鏡。

表5-9： 台灣有線電視媒體廣告營收推估（2004-2005）

單位：新台幣億元

頻道名稱	2005	2004	成長率	總收視率	頻道數	頻道佔有率
TVBS 家族	21.96	21.70	1.20%	0.64	3	5.80%
非凡家族	4.60	3.60	27.78%	0.15	2	1.40%
中天家族	16.00	12.75	25.49%	0.58	3	5.20%
緯來家族	22.00	19.00	15.79%	0.80	8	7.20%
三立家族	30.64	30.03	2.03%	1.18	3	10.60%
八大家族	21.60	23.60	-8.47%	0.83	4	7.40%
年代家族	9.00	12.00	-25.00%	0.34	3	3.10%
東森家族	31.70	29.16	8.71%	1.24	8	11.20%
民視新聞台	4.00	4.00	0.00%	0.17	1	1.50%
媒體棧	8.00	8.10	-1.23%	0.35	3	3.10%
MTV	0.80	1.00	-20.00%	0.02	1	0.20%
ESPN 家族	3.25	2.40	35.42%	0.1	2	0.90%
星空家族	16.00	16.00	0.00%	0.58	5	5.20%
<b>Discovery 家族</b>	<b>3.00</b>	<b>2.40</b>	<b>42.86%</b>	<b>0.12</b>	<b>3</b>	<b>1.00%</b>
歡樂家族	3.60	2.40	50.00%	0.23	2	2.00%

註：收視率及收視佔有率以 2005 年 1 月 1 日至 12 月 31 日為計算時間，以所有樣本數(all people)為基準。

資料來源：動腦雜誌 2006 年 5 月，361 期: 52-59。

上表的廣告營收含各電視媒體之廣告、活動與專案收入，由 AGB 尼爾森提供。本表家族頻道分類方式依據動腦雜誌歸類，境內頻道的部份：TVBS 家族包括 TVBS、TVBS-N、TVBS-G，非凡家族包括非凡新聞台、非凡財經台，中天家族包括中天新聞台、中天資訊台、中天娛樂台，緯來家族包括緯來電影台、緯來日本台、緯來綜合台、緯來戲劇台、緯來娛樂台、緯來體育台、緯來兒童台及龍祥電影台、霹靂衛視，三立家族包括三立台灣台、三立都會台、三立新聞台，八大家族包括 GTV 第一台、GTV 綜合台、GTV 戲劇台、好萊塢電視台、Disney，年代家族包括年代新聞台、年代 MUCH 台、東風衛視，東森家族包括東森新聞台、東森綜合台、東森電影台、東森幼幼台、東森洋片台、

東森娛樂台、東森戲劇台。媒體棧包括超視、國興衛視、東森戲劇台。至於境外頻道的部份：ESPN 家族則有 ESPN、衛視體育台，星空家族包括衛視中文台、衛視電影台、衛視西片台、Channel V、國家地理頻道，歡樂家族包括 JET TV、Disney，Discovery 家族則以 Discovery 頻道、Discovery 旅遊生活頻道、動物星球三個頻道為主。

若比較 2001 年至 2005 年之有線電視市場廣告營收，可以發現境內頻道的部份分別由三立家族、東森家族、中天家族、非凡家族等家族頻道之廣告營收成長率為最佳（表 5-4），其中中天家族並蟬聯兩年冠軍；再以 Discovery 家族與本地有線電視市場中歷年廣告營收成長率最高之境內頻道比較，可以發現 Discovery 頻道自 2000-2003 年廣告營收呈現正向成長，尤其 Discovery 成為家族頻道之 2003 年廣告大幅成長 109.30%，此一現象可能與 2003 年 Discovery 成為擁有 3 個頻道的家族頻道有關，因此造成 2004 年的成長率大幅下滑，2005 年 Discovery 廣告營收成長率又回到穩定成長的狀況，甚至超越 2005 年廣告營收成長率最高之境內頻道（非凡家族）（圖 5-11）。

表5-10： 2001-2005台灣有線電視市場廣告營收成長率節錄

境內頻道（有線電視） 年度廣告營收成長率冠軍		成長率	Discover 家族	Discovery 廣告營收成長率	
2001	三立家族	22.22%		-51.52%	2001
2002	東森家族	35.35%	79.17%	2002	
2003	中天家族	71.37%	<b>109.30%</b>	2003	
2004	中天家族	50.00%	33.33%	2004	
2005	非凡家族	27.78%	42.86%	2005	

資料來源：動腦雜誌 2002 年 6 月，317 期：38-54、2003 年 7 月，327 期：31-37、2004 年 6 月，338 期：43-50、2005 年 5 月，349 期：56-65、2006 年 5 月，361 期：52-59。



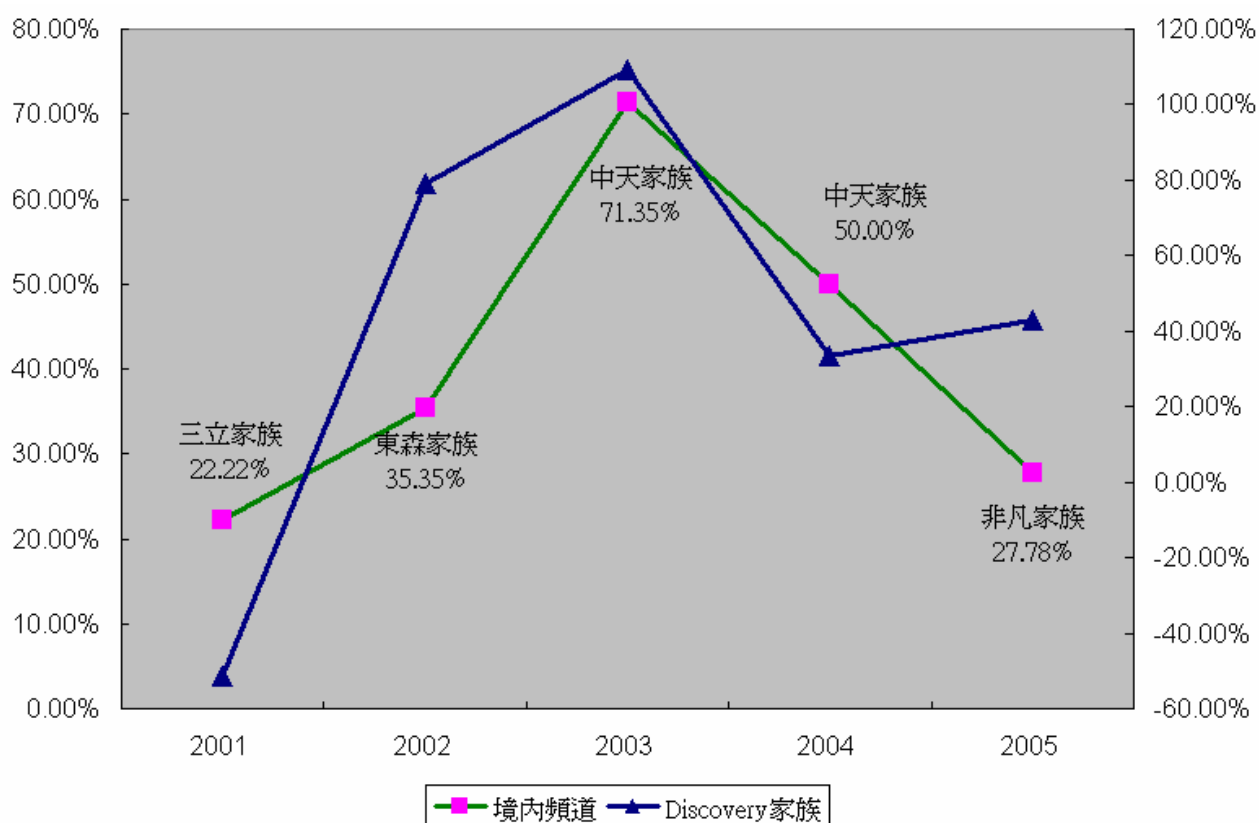


圖5-11： 境內頻道年度廣告營收最高者 VS. Discovery 家族廣告營收比較表（2001-2005）

資料來源：表5-9

註：數列1為境內頻道歷年廣告成長率之冠、數列2為Discovery 家族歷年之廣告成長率

由表 5-6 可以明顯地觀察 Discovery 的年度平均收視率僅在 0.05 %，低於知性頻道年度平均收視率（0.48%），這樣的收視數字在競爭激烈的有線電視收視競賽中並不突出，無法進入有線電視前 80 名的收視率排行榜，然而卻不影響其廣告營收，尤其在其頻道總數達到 3 個之後，平均收視率並沒有明顯的成長。

### 三、本地公部門的專案支持

Discovery 在地化歷程嚴格說來是由本地政府部門委製【太魯閣的秘密】節目為起始，合作的契機主要是2003年5月台灣經歷SARS風暴，7月份始從WHO旅遊警示名單中除名，本地政府為提高台灣觀光形象、達成「觀光客倍增計畫」，因此交通部觀光局洽請國際知

名頻道來台拍攝台灣觀光專輯（觀光局，2004）。在此一時間點，Discovery頻道便與官方、民間共同合作（交通部觀光局及中華汽車）在「六十分鐘看亞洲」系列專題中推出【太魯閣的秘密】節目，在此節目之後，陸陸續續衍生了許多本地公家機關與Discovery頻道的業務合作案。查詢政府採購法約束下的政府各級單位招標與決標公報資料庫，Discovery除了在節目製播方面獲得許多的機會（例如【台灣人物誌】、【台灣珍寶】、【文化采風】等），中央及地方政府中許多單位或部門也看中該頻道訴求的主要目標對象（24-55歲男性）及頻道形象等特質，主動編列預算，透過政府採購程序，刊播政策宣導廣告（詳見表5-11）。

由於政府公報資料庫目前僅提供2004-2006的政府採購公告及決標公報，因此無法觀察2003年Discovery頻道與政府部門的關係，但研究發現Discovery頻道自2003年起便與官方正式展開合作：起初是2003年9月交通部觀光局及中華汽車贊助的【太魯閣的秘密】節目播出，參加【太魯閣的秘密】節目首映會的觀光局長蘇成田表示：「結合Discovery頻道廣大的收視戶，以節目化方式行銷台灣是『出賣台灣』山水之美的新方式。透過影片，一斧一鑿開闢中橫的血淚史、太魯閣族的原住民文化、立霧溪千萬年垂直切割峽谷的美景、國際馬拉松的力與美真實展現，加上花蓮賞鯨、泛舟等周邊景點一一入鏡，比廣告片更具說服力」（蕭敏慧，2003）。【太魯閣的秘密】節目製播的緣起即本地政府希望透過國際媒體如Discovery介紹台灣之美，以達成「觀光客倍增」之施政目標。

緊接著【太魯閣的秘密】節目之後，2003年10月交通部觀光局促成【勇闖天涯】節目來台拍攝、2003年11月新聞局以既有影片（素材來自新聞局歷年製播的得獎紀錄片）提供給Discovery頻道做為【台灣珍寶】節目的素材，並邀請本地藝人庾澄慶擔任節目代言人。當時的新聞局局長黃輝珍表示，希望【台灣珍寶】節目透過Discovery頻道的播出，能在國際間傳遞台灣正面形象給亞洲觀眾，重新認識台灣之美（王晴以、范巧鈴，2003b）。

綜合文獻法的資料分析與政府公報的招標公告可以發現，自2003年起至今，政府部門單位透過Discovery的頻道進行宣傳情況日漸增加、普遍，其中包括台灣電力公司、中華郵政、各地國中小學、行政院新聞局、交通大學、交通部臺灣區國道新建工程局、交通部觀光局、臺灣菸酒股份有限公司酒事業部、行政院客家委員會、中華郵政、中國石油等官方單位。

不僅政府各機關對Discovery的文宣需求眾多，且各單位要求的宣傳形式相當多元，包括委製節目、委製廣告、委播廣告、合作拍攝紀錄片等，在2004-2006年間可供查詢的決標公告資料數就多達43筆，共計4千6百11萬5千8百元（政府公報，2004；2005；2006），尚不論未受政府採購法所約束的其他公部門自行裁決之預算，以及2005、2006年以「合作」方式與Discovery共同推出的【台灣人物誌】、【台灣人物誌II】系列節目，兩系列至少各花費3200萬元新台幣的政府預算。

表 5-11： 政府部門委託 Discovery 執行之媒體行銷案摘要表（2004-2006）

單位：新台幣元

年	招標機關	標案名稱	預算金額	決標日期
2004	台灣電力公司	DISCOVERY 頻道電視委播文宣廣告案	650,000	07 月 12 日
	中華郵政	於有線電視 Discovery 頻道播放業務廣告 150 檔每檔 20 秒	490,000	11 月 18 日
	各地國中小學	各地國小購置公播版 DISCOVERY 教學軟體採購，共有43筆 <sup>40</sup> 。	120,000 (僅以一家國小為例)	10~12 月
	行政院新聞局	與 Discovery 合作拍攝紀錄片	16,651,800	12 月 20 日
2005	交通大學	衛星節目授權費用（DISCOVERY 頻道）。	264,000	03 月 09 日
	交通部臺灣區國道新建工程局	Discovery 頻道製作及播放雪山隧道工程專輯案	17,700,000	10 月 25 日
	交通部觀光局	九十一年歐美地區國際觀光宣傳推廣工作計畫。首度運用歐美約 9 千萬收視戶之 Discovery 旅遊頻道宣傳並播放「台灣之美」30 秒廣告 196 檔次（美國 103 檔、英國 38 檔、德國 55 檔）。		註：本案僅列出公告日為 12 月 23 日
2006	臺灣菸酒股份有限公司酒事業部	玉泉紅麴葡萄酒電視媒體 Discovery 檔購	400,000	03 月 02 日
	行政院客家委員會	Discovery 亞洲電視網 2006 客家桐花祭採購案	3,500,000	04 月 26 日
	中華郵政	有線電視「Discovery」頻道播放廣告案	550,000	05 月 17 日

<sup>40</sup>嘉義縣布袋鎮布新國民小學、嘉義縣水上鄉北回國民小學、嘉義縣民雄鄉民雄國民小學、嘉義縣立大吉國民中學、嘉義縣民雄鄉三興國民小學、義竹國小、朴子國小、大林國小等 58

。資料來源：政府公報檔資料庫。

承上 (2006)	臺灣菸酒股份有限公司啤酒事業部	贊助【Discovery 之最】【暢飲天下】【動物星球安可精選】節目台灣啤酒專案	1,500,000	08月17日
	中國石油	Discovery 頻道廣告	500,000	08月22日
	中國石油	Discovery 頻道廣告	500,000	09月06日
	中國石油	Discovery 頻道廣告	500,000	09月08日
	中華郵政	有線電視「Discovery 頻道」播放郵政形象廣告案	680,000	12月05日
	交通部臺灣區國道 新建工程局	【Discovery 頻道-臺灣雪山隧道】廣告託播及專輯影片中文配音版本製作案	2,100,000	11月27日
小計			46,105,800	

資料來源：政府公報資料（2004；2005；2006），本研究整理。

#### 四、本地相關節目收視率表現較優

由圖5-5觀察Discovery家族頻道廣告營收，再對照表2-5之收視狀況，發現Discovery在2003年正式成為家族頻道（包括Discovery頻道、動物星球頻道及Discovery旅遊生活頻道）後，其廣告營收突破1億、2004年來台10週年時廣告營收更有2.4億的佳績、2005年定頻後廣告營收達到3億的好成績，在有線電視頻道中廣告成長率達42.86%，就整體而言，僅次於星空家族的50.00%。

Discovery頻道的收視表現持平，這與其廣告營收逐年成長的現象形成不對稱的關係，將Discovery頻道與知性頻道整體收視情況相較，Discovery頻道幾乎僅佔整體的十分之一（表5-6），但若以台灣為主題的節目收視情況觀察，則發現Discovery播出本地相關節目時，均較該頻道播出之非本地主題之節目收視率較高（表5-13）。

表 5-12： 知性頻道與 DISCOVERY 頻道 2006 年度收視率概況

平均收視率分析 (Report Title)	期間	TVR %
知性頻道收視率概況 (年度)	2006 Jan 1 - 2006 Dec 20	0.48
Discovery 頻道收視率概況 (年度)	2006 Jan 1 - 2006 Dec 20	0.05

檢視Discovery全球節目在地化的演變歷程中，就收視率而言，2003到2005年其家族頻道的總收視率為均維持在0.1%到0.13%之間，再對照尼爾森收視率調查公司（AGB

Nielsen) 的收視率監播資料可以發現，該頻道播出之節目平均收視率與播出與本地相關之特定節目相較（例如【太魯閣的秘密】、【建築奇觀—台灣雪山隧道】節目），收視率便有大幅度的提升，均超越該頻道平均收視率（表5-7）。表中惟有一特例【瘋台灣】第一季的收視率低於當日平均收視率，推測原因乃是因為當時該節目是由總部派員來台製作，並非Discovery與本地影視團隊合製。

檢視全球節目在地化的收視表現，以收視率調查系統與節目主題交叉比對，可明顯觀察到本地相關節目收視率表現優於該頻道播出之其他非本地主題之節目，呼應呈現全球節目公式加以在地化的製播手法後，可以達成「全球節目在地化」的正面效果，呈現本地觀眾對於Discovery頻道的「在地化節目」有「文化接近性」的效果。

表 5-13： Discovery 頻道特定節目與當日平均收視率比較（2003-2006）

Discovery 頻道收視率（當日）	期間	TVR %
太魯閣的秘密	2003/09/28 週日晚間 20：00~21:00	0.43
當日平均收視率（Grand Average）	2003/09/28 全日（All Daypart）	0.18
建築奇觀—台灣雪山隧道（首播） <sup>41</sup>	2006/08/27 週日晚間 21：00~22:00	1.20
當日平均收視率（Grand Average）	2006/08/27 全日（All Daypart）	0.13
【瘋台灣】第一季（首播）	2004/9/04 周末 11:00-11:30	0.02
當日平均收視率（Grand Average）	2004/9/04 全日（All Daypart）	0.05
【瘋台灣】第二季（首播）	2005/7/25 周一晚間 22:00-22:30	0.08
當日平均收視率（Grand Average）	2005/7/25 全日（All Daypart）	0.05
【瘋台灣】第三季（首播）	2006/06/01 周四晚間 22:00-22:30	0.09
當日平均收視率（Grand Average）	2006/06/01 全日（All Daypart）	0.04
【瘋台灣】第四季（首播）	2006/11/09 周四晚間 22:00-23:00	0.08
當日平均收視率（Grand Average）	2006/11/09 全日（All Daypart）	0.04

註：分析對象為 4 歲以上 All People / Sample：6175 / Potential：21533

資料來源：ACNielsen Taiwan Telescope v7 for ACN-AIS，本研究整理。

<sup>41</sup> Discovery 建築奇觀--台灣雪山隧道於 2006 年 8 月 27 日亞洲首播，並於 8/28 8/30 重播。繼 8 月份首播收視創新了知性頻道的紀錄，Discovery 頻道特於 12 月 25 日 22：00~23：00，26 日 05：00~06：00、10：00~11：00、16：00~17：00 重播。2007 年 1 月 3 日，取自國工局網頁：

<http://gip.taneeb.gov.tw/ct.asp?xItem=20256&ctNode=1270>

## 五、小結

根據本節研究結果回答研究問題三：探討 Discovery 近年在台灣的经营績效及影響因素為何？

研究發現 Discovery 頻道在台灣的事業與行銷活動、業務配合等使其營收連年成長，其業務模式包括與民間企業聯名宣傳、公部門專案、廣告銷售及跨業聯盟之品牌行銷活動等，同時，研究發現 Discovery 頻道擅於運用集團資源以協助分公司在當地的發展，包括安排其頻道中屬於總部製播節目之知名主持人來訪（例如節目內容的取材、節目宣傳活動或增加與觀眾的互動，如影友會的舉辦等）、以座談會的方式公開傳授其節目公式、授權亞洲監製控管本地節目品質，再將當地產製的節目版權銷售至其他地區或國家以增加收入，將節目由在地市場擴張到區域市場，更為了展現對本地的重視，經常性地邀請總部的執行長、亞洲分部的總裁來台參與官方活動；將上述營運模式比對其歷年業績營收，可明顯發現 Discovery 在台之經營績效已趨向穩定成長，並具體實踐全球企業、在地發展之經營思維，在商業利益考量下，同時促成台灣主題之相關節目播放，基於對本地文化、語言、風俗習慣接近的影音節目熟悉的前提下，得以滿足本地的閱聽眾的收視需求。