

第一章 緒論

本章闡述傳媒產業的跨國擴張成因及形成過程，透過媒體集團全球市場運作的產業現況，描繪全球媒體產業趨向集團化、集中化的發展，並將全球（普遍）與在地（特殊）交互激盪的過程，用以分析「全球化」對傳播產業帶來的影響，同時探討跨國媒體集團在內容產業的節目產製與播映等層面的經營思維。第一節以當今跨國媒體集團在全球化潮流中的發展趨勢及經營特色為背景，第二節討論跨國媒體集團在台灣的擴張概況，第四節鎖定紀實娛樂頻道在台灣的發展概況，並凸顯紀實娛樂頻道有別於大眾娛樂頻道在全球發展的特殊性，提出本研究個案—Discovery 頻道在台灣的發展，並在第四節歸納本研究目的及具體意義。

第一節 研究背景

一、科技進步、市場自由化與跨國媒體集團的形成

跨國媒體集團¹的發展可由以科技、經濟、產品等方面加以陳述：在科技部份，電視以低畫質廣播在 1935 年於柏林問世，1936 年「英國國家廣播公司」(British Broadcasting Corporation, 簡稱 BBC) 在倫敦播放高畫質影像，到了 1950 年代電視已經進入 50 個以上的國家，但電視發射台覆蓋範圍有限，直到美國 1962 年發射世界上第一枚人造通訊衛星，始開啓電視衛星傳送影音資訊的時代。1980 年代衛星傳輸普遍，跨國、跨洲的衛星傳訊已非常便利，使得衛星電視逐漸普及，才解決覆蓋範圍有限的問題 (Johnston, 1992 / 沈蕾譯, 1997; 彭彥, 2003)。1990 年代，衛星電視科技持續迅速發展且科技已臻成熟，為電視媒體廣為採用，並覆蓋了歐、美、亞、北非等地，全世界已有 100 多個國家和地區加入了國際衛星通信組織，衛星電視已經覆蓋了全球三分之二的人口。

¹ 有關跨國企業的討論主要在於其財務與經貿活動等方面的影響，但其實跨國企業的影響也包括文化活動等，尤其是跨國媒體集團。本研究所謂「跨國媒體集團」(Transnational Media Corporations) 是指藉由資本全球化的手段，在全球獲取資產與資源、開發國外市場、提升產銷效率、克服進入市場的法規障礙，將其服務領域擴展至世界各國 (Gershon, 1993, 轉引自陳炳宏, 2002)。

在 90 年代以前，廣播電視體系主要是指一國國內的廣電產業，而到了 20 世紀末、21 世紀初，廣播電視體系的範圍已經超出國與國的界限，衛星電視普遍進入全球觀眾的家庭，廣播電視體系成爲一個初具規模的全球性廣電媒介市場（彭彥，2003）。在媒介全球化的過程中，電視是最具有影響力者，不僅是因爲電視的視覺特質有助於跨越語言的藩籬，其他諸如衛星電視的發展、有線電視系統的連結、錄影帶的實體傳輸等技術品質的提升，更是推動全球化強大的動力。從 1980 年代以來，新興傳送技術成本低、效率良好，能滿足商業功能的需求，電視媒介的數量更是大幅成長（王石番，2001）。

衛星電視之特點在於其爲多頻道媒體，尤其隨著科技不斷革新，衛星所攜帶之轉頻器已可壓縮成 8 至 12 個電視頻道，而每個衛星則可達上百個電視頻道，使得過去視爲稀有資源之電視時段，現已能充分供應，而衛星科技所帶來之 24 小時境外電視新聞台更是對當地原有媒體帶來衝擊（李秀珠、彭玉賢、蔡佳如，2002）。科技模糊了國界，衛星將有線電視帶進上百萬人家中的客廳，廣播電視無遠弗屆的特性，使其成爲跨國的新勢力。

衛星科技的發展與進步使得跨國媒體開始發展，管理鬆綁（各國的法令解禁）與傳送技術（光纖和衛星技術的發展）的結合，更爲跨國媒體的市場版圖拓展提供有利條件，也引起市場結構的變化，例如媒體之間的融合、媒介組織的兼併與合作等；根據統計，美國最大的 25 家媒體集團，都包括了廣播、電視、出版、電影、唱片、娛樂、電話、零售等眾多產業，並兼營與廣播電視不同性質、不同生產層次和不同市場運作模式的其他媒介產品（谷玲玲，2003）。學者 Murdock 進一步指出，1950 年代以來的媒體併購熱潮（merger movement）強化了媒體企業的宰制性，更衍生出新型的企業組織—「集團」（the conglomerate），集團在重要媒體市場進行重大投資行動來增強其宰制傳播工業的實力，史無前例地掌握了文化生產的導向及範圍，隨著新科技的發展，集團公司得以持續擴展其有效的影響力（轉引自程宗明，1994: 163-168）。跨國商業媒介產業因此得到發展的契機。廣電業者面臨不斷變化的環境，使得該產業的競爭變得更加激烈，透過出口資訊產品，節目製作商便有接觸國際市場的機會，例如新聞集團（News Corp.）擴張的根本原因就是國內擴張資源已經枯竭，於是進軍海外市場就成了唯一選擇（彭泰權，2005）。

由於難以預測本地市場以外的閱聽人，企業便創造所謂的文化戲目（culture

repertoires)，意即在主要商品之外，生產一系列相關產品，以分散產品風險，開發有利的潛在市場、賺取利潤，而銷售力量的大小便取決於相關產品接觸到的閱聽人群數量。再者，一旦這樣的媒體與管道越來越多，銷售成本便能大幅降低，銷售成功的原因就在於準確的市場定位，以增加收視戶。一般說來，媒體產品的特性是單位生產成本高昂，但是量產之後的單位成本便可大幅降低，因此企業多傾向以增加閱聽人的數量達到產品成本相對降低的目標，導致當代媒體產業形成三個主要趨勢：所有權集中、國際化與多樣化；因之，媒體產業領域中形成只有少數幾個集團操縱大多數閱聽人的收視內容，企業透過掌握傳播過程與閱聽人，使得利潤來源走向全球化。全球化的趨勢意味著媒體產業可以不侷限於國內，閱聽人群分散於全球各地，跨媒體所有權更使得企業能夠透過不同媒體來量產同一產品，這種利潤導向的經營方式就是增加產品的曝光量而獲得最多的利潤（Garnham, 1990；轉引自管中祥，2002: 127-129）。

傳播革命已由新興媒介集中現象突顯，少數跨國公司促進了跨國企業所有權全球化及操控了生產和分配的過程：1987 年 CNN（美國有線新聞網）開設第一個全球新聞頻道「CNN 世界報導」，提供全世界 100 個國家未經特地編輯與審核的新聞頻道，1993 年，CNN 的營業利潤成長一倍，達到 2 億美元，擁有全球 2 億 5 千萬收視戶，1996 年並與時代—華納集團合併，以迎戰當年升空的福斯新聞網以及 MSNBC（微軟與通用電子的合資）頻道；同樣的，1980 年代結束之際，BBC（英國國家廣播公司）為彌補證照捐的不足，展開一連串的商业行為（以自有品牌出版錄影帶、錄音帶、書籍、雜誌等），1995 年發展為 BBC 全球網，2002 年，BBC 集團的商業獲利高達一億英鎊，擁有 2 億 7 千 4 百萬個收視戶（Tungate, 2005: 29-54）。1987 年歐洲 MTV 開播、1995 年進入中國大陸，英國、愛爾蘭、義大利相繼跟進，目前 MTV（音樂電視頻道）共有 42 個頻道，可以接觸到 166 個國家，共 3 億 8 千 5 百萬個家庭，國際廣告收入在 2003 年成長了 50%（Tungate, 2005:75-78），Gershon（2000）認為電腦及通訊科技的進步改變了國際商業，也改變了跨國媒體公司，未來，媒介與通訊公司將持續成長擴充（朱元鴻等譯，1994: 41）。

持續成長的跨國媒體公司如受到各地觀眾喜愛的 HBO 頻道，它在 35 個國家擁有家庭付費頻道，HBO International 可說已經建立電視訂購頻道的領導地位。HBO Asia 的訂閱戶 1994 年還未超過 25 萬戶，但是到 1996 年已增至 120 萬戶，亞洲有 12 國家可以收

視，HBO Asia 是時代華納與策略夥伴 Viacom、SONY 和 Seagram 共同投資，這些擁有 HBO Asia 的公司也簽約同意它在亞洲區域內提供給電視購買影片專屬權；HBO 在拉丁美洲也有許多賺錢的頻道，包括一個電影頻道、音樂頻道和家庭頻道，HBO 在拉丁美洲的活動已經開始獲利，HBO 總裁 Jeffrey Bewkes 表示：「全球拓展明顯的是 HBO 的命運」(Herman, 1999)。

再以當今最大跨國媒體集團時代華納美國線上為例，它是 1989 年經由合併 Time Incorporated 和 Warner Communications Incorporated 而組成的媒體集團，2000 年時代華納 (Time Warner) 又與美國線上 (America Online, AOL) 合併。時代華納與美國線上的合併是目前為止美國企業史上最大一宗合併案，時代華納的執行長李文 (Gerald Levin) 當時即表示：「全球性的媒體即將成為二十一世紀最具有主導能力的產業，它的影響力將遠超過任何一個政府或教育的體制」(劉萍，2000a)。這樁合併是典型的媒體內容與媒體通路整合的例子，堪稱成就了傳統媒體和新世代網路科技公司的新媒體王國，使得美國線上／時代華納，在全球擁有 200 家附屬公司，成為當今首屈一指的媒體集團 (谷玲玲，2003:41；彭彥，2003)。同時，時代華納更集中資源在最具市場成長潛力和可獲利的地區，發展製作全球電視節目和頻道，而不是完全只發展衛星電視系統。

時代華納與美國線上的合併案呼應學者 Gershon (1993) 所說，跨國媒體集團勢將成為全球媒體活動中最具影響力的經濟力量。大致說來，進入海外市場有以下兩個方式，第一，透過兼併、購買其他國家的廣播電視業及其他資訊傳播產業，進入全球市場；第二，透過資訊技術，如衛星電視、網際網路直接進入其他國家 (彭彥，2003)。跨國商業媒介產業因此得到發展的契機。廣電業者面臨不斷變化的環境，使得該產業的競爭變得更加激烈，透過出口資訊產品，節目製作商便有接觸國際市場的機會。

學者 Graham Murdock 認為現今媒體企業潛力及散播之廣大，來自傳播工業結構上的兩大連結運動，即「集中化」、「集團化」。集中化是指大眾媒介的生產狀況已加速集中在少數大型企業手中，集團化則是 1950 年以來的併購運動 (merger movement) 的產物，由於併購活動增加使得媒體企業愈變愈大，20 世紀的末期，媒體產業急速擴張，除了銷售媒介產品的管道增加 (例如閱聽眾除了無線電視廣播之外，還可透過有線電視、衛星、

網際網路及手機等平台收看電視節目)。媒體公司本身已有所謂集團化 (conglomeration) 的現象，不僅橫跨上下游產業，更能將單一商品以不同媒體形式 (例如電影、電視、廣播、唱片、出版品與網際網路) 銷售，讓媒體產品創造出多重的與最大的效益。

二、跨國媒體集團與全球市場

學者 Bagdikian (1997) 在其《媒體壟斷》(The Media Monopoly) 一書指出，大企業熱衷於併購媒體，其動機不外有二：增加獲利 (profit) 以及擴大影響力 (influence)。Silverstone (2003) 指出「全球化」是政治、經濟、科技與資本變遷下的產物，文化工業更是第一批進行「全球化」的產業之一，縮短時空距離是全球化的原因及結果 (陳玉箴譯，2003)。關於媒介產業的研究方向大致可以區分為產業學派 (industrial) 與較具批判性的馬克思政經分析兩者。學者 Burnett 站在產業經濟學角度指出，「流行音樂是唯一真正全球化的大眾媒體，能夠跨越語言的障礙」(Burnett, 1996)

Burnett (1996) 進一步指出：當第一個文化產業伸出了全球化的觸角，該企業變為跨國娛樂與集團提供了很好的全球化基石，意即當組織、傳播和消費方式都是以全球性的規模來完成時，全球市場的需求使其產品可以在各種大規模的媒體活動中曝光，藉此降低商品在全球市場的風險，這種策略被稱為媒體綜效 (media synergy²)，如此一來全球化的文化產業也就能在分散的科技、娛樂市場中搶得最多的全球市場利潤。

市場、資本與傳播媒體的全球化使世界漸漸地被視為「統一的」，更因「文化相聯性」(culture interconnectedness) 產生品味同質性，學者聶格斯 (Negus, 1992) 認為「全球化」一詞是被美化創造出來的，全球化的目的是尋求新的市場，媒體機構並逐漸改變生產內容與銷售策略方向，使得國與國之間的界線不再重要，以迎合現今的市場與未來趨勢；既然跨國經營勢在必行，跨國的企業產品就必須打破文化與社會同質性來吸引廣大的全球市場 (管中祥譯，2002: 133)。

在全球化趨勢下，傳播集團的整合與國際化使其經營更具成效，跨國媒體集團除了

² 綜效指的是整體價值大於個別價值之和，包括營運(operational)、財務(financial)及市場(market)綜效。取自：新世紀媒體經營管理 (周行一，2003:267)。

重視利基市場 (niche market) 以鎖定其目標市場與消費者，更在閱聽眾的心中建立鮮明的「品牌」(brand) 形象，以維持競爭優勢，這也是各傳播集團努力發展的重點 (彭芸、關尚仁，2003: 302-305)。跨國媒體集團在經營策略上降低成本、在發行上力求差異化或焦點化的市場區隔，不僅可以鎖定市場利基，還可專攻特定類型產品區段的專業化經營 (李天鐸，2003；陳炳宏，2002)。總言之，跨國媒體集團在全球獲取資產與資源、開發國外市場、提昇產銷效率上已有良好的成績。

以時代華納和華德迪士尼為例，在1990年，其利潤大部份來自美國市場，美國以外的海外市場收入僅佔其總收入的15%，到了2000年，這個比例已達35%，並且對歐盟國家和亞太地區產生了濃厚的經營興趣 (McChesney, 1997；李天鐸，2003；花建，2003)，海外市場的營收比例大幅提昇，說明海外市場對這些集團顯得愈發重要，因此必須更積極地拓展海外市場，克服進入市場的法規障礙，進而在全球獲取資產與資源、提昇整個集團的產銷效率。

黃淑慧 (1998) 在〈全球傳播集團併購的新趨勢〉的研究發現，媒體集團併購趨勢大致可歸納為國際化、所有權集中、友善併購、科技發展與整合、控制資訊、向亞太發展等要點，大體上來說，歐美集團擴展市場的能力優於亞太地區的媒體集團，資本主義發展的過程中，資訊資本化顯示了個人所接收的資訊深受市場的影響，媒體集團經由媒體的產製整合 (integrated media production) 及發行 (distribution)，使其資訊或影視產品能擴展到全世界的市場。

綜上所述，商業的競爭、科技的進步、資訊的透明與傳播速度的提昇，使得影視產品佈局全球市場成為媒體集團發展的趨勢，在 90 年代蔚為風潮的集團併購、擴充，以及國際活動所開啓的資訊經濟 (Information Economy)³ 時代，使得知識、創意、資訊均已成為社會中的重要資源。也就是說全球產業結構由「工業經濟」轉為「資訊經濟」後，對文化市場產生最大的推動作用就是「內容」(content) 為中心的文化產業興起，同時，

³ 1950 年代，學者麥克魯普 (Fritz Machlup 1902 -1983) 針對對產業影響越來越大的資訊、知識進行研究並發表專書「The Production and Distribution of Knowledge in the United States」，討論資訊、知識對美國境內產業的影響。此即資訊經濟學 (Information Economics) 之濫觴，也就是時下流行「知識經濟」的鼻祖。至今，「資訊、知識對產業的影響」仍然是資訊經濟或「知識經濟」最關心的基本問題。2006 年 3 月 11 日，取自 http://www2.ndap.org.tw/newsletter/news/read_news.php?nid=1090

90 年代以後電腦、通訊、網路三者結合的資訊技術，使內容產品更加迅速地與資訊技術結合，藉著科技的可能性，媒體集團的內容產製方式與表現手法更富變化。

第二節 跨國媒體集團在台灣發展概況

全球化的概念已經是世界趨勢、現代經濟發展的主流，台灣的電視產業也無法自外於潮流，根據國家通訊傳播委員會（National Communications Commission，簡稱 NCC）的統計，截至 2006 年 8 月為止，台灣衛星廣播電視事業⁴總計有 143 個頻道（節目供應者），並且由十大代理商⁵代理其中 62 個頻道（NCC, 2006；莊春發，2005）。除了系統業者的集團化，頻道業者也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 35 台，境外頻道則有 Channel V、National Geographic Channel、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（表 1-1）。

本章各節陳述跨國媒體在台灣出現的背景，就電視產業市場而言，台灣地區衛星廣播電視節目供應者中本國業者有 57 家公司、96 個頻道，境外業者有 17 家公司、47 個頻道，兩者合計共有 74 家節目供應者，經營 143 個頻道（行政院新聞局，2006），可知在台灣的跨國媒體集團擁有本地有線電視三分之一以上的頻道數。

表1-1： 台灣地區境外衛星廣播電視節目供應者

公司名稱	頻道總稱（簡稱）
三商多媒體股份有限公司	NHK WORLD PREMIUM（NHK）
香港商亞太星空傳媒有限公司台灣分公司	衛視電影台
	衛視合家歡台
	國家地理頻道
	衛視西片台
	衛視中文台

⁴ 我國有線電視大都經由衛星頻道供應，1999 年 2 月 3 日衛星廣播電視法公布施行，並於同年 7 月開始受理衛星廣播電視事業及境外衛星廣播電視事業之申設（新聞局，2006）。2006 年 11 月 11 日，取自 <http://info.gio.gov.tw/ct.asp?xItem=19958&ctNode=2854>

⁵ 有線電視十大代理商指八大、東森、和威、臺訊、佳訊、亞太星空、聯意、年代、永同及聯訊十家有線電視頻道代理商（行政院新聞局，2005a）。

公司名稱	頻道總稱 (簡稱)
	Channel V
	ADVENTURE ONE
	Channel V International
	FOX Entertainment
	National Geographic Wild
	FOX News Channel
新加坡商全球體育衛星電視股份有限公司 台灣分公司	ESPN
	衛視體育台(STAR Sports)
美商超躍有限公司台灣分公司	AXN
	Animax
美商特納傳播股份有限公司台灣分公司	Cartoon Network(CN)
	CNN International (CNNI)
	TCM (又名 TNT)
台灣華特迪士尼股份有限公司	迪士尼頻道
聯意製作股份有限公司	TVBS 頻道
英屬開曼群島商台灣音視股份有限公司台 灣分公司	MTV 音樂電視頻道 (MTV)
	NickelodeonChannel
太空衛星國際傳播事業股份有限公司	BBC WORLD
	Music Choice
年代網際事業股份有限公司	東風衛視台
新加坡商全球紀實有限公司台灣分公司 (Discovery Asia Network)	Animal Planet
	Discovery 頻道
	Discovery 旅遊生活頻道
	Discovery 動力頻道 *(數位)
	Discovery 科學頻道 *(數位)
美商彭博新聞有限公司台北分公司	Bloomberg Television
威捷傳播股份有限公司	Arirang TV
	澳廣亞太頻道
	Sound Track Channel
東森電視事業股份有限公司	TV5
	Channel NewsAsia
	Deutsche Welle
	VTV-4
家庭票房股份有限公司	HBO
	CINEMAX

公司名稱	頻道總稱（簡稱）
	HBO Signature
	HBO Family
	HBO Hits
新加坡商全球廣播商業新聞電視台有限公司台灣分公司	MGM Channel
	CNBC Asia Channel

資料來源：國家通訊傳播委員會（2006）。

台灣有線電視頻道中，關於外國節目進入本地市場的經營策略與實際執行方式包括「頻道定位」、「節目規劃策略」與「促銷策略」等在地化節目經營策略，例如衛視中文台以台灣本土觀眾為訴求，強調創造觀眾品味、提供不一樣的節目，緯來日本台、JET TV、國家地理頻道會依據不同頻道屬性而有不同的節目經營特色，強調專業化與精緻化，東森洋片台、衛視西片台則強調娛樂性，以播出娛樂性與衝擊性高的外國影片為主（周岳曇，2002）。

另外，在整體節目類型方面，跨國媒體集團在台所經營的頻道，節目類型主要以娛樂節目及兒童節目為主，該頻道若未在台自製節目，將視情況採取在地化策略（例如MTV頻道、衛視體育台），其在地化策略主要是以提供節目中文宣傳預告或中文節目資訊為主，其次是中文配音、字幕、旁白等；若有較高的本地自製節目（如超視、衛視中文台），在節目的取材方面，會有七成以上的本地素材，至於其播出的非本地自製節目，則是以中文字幕、中文配音、中文節目宣傳及節目資訊的提供為主（陳炳宏，2001）。

跨國媒體集團在台經營的頻道中所提供的節目並非以台灣為唯一的市場，因此節目製作上尚需顧及其他市場的接受度（例如區域市場或全球市場的需求與喜好），並考量母公司的經營策略及成本，無法全盤本地化；但就觀眾的立場而言，節目是否受歡迎，並非與節目是否進行在地化策略有關，而是視其節目品質而定（陳炳宏，2002）。

由此可見，境外媒體集團面對本地市場需求及國際競爭之雙重壓力，在取材方面，多以大眾娛樂節目為主要內容，除了節目的類型必須符合當地市場的需求，還必須能夠與其他外國媒體所提供的節目競爭，也就是說媒體的營運表現，除了藉由收視率來評鑑成績表現之外，同一市場裡有多少數目的競爭者、頻道的同質性競爭程度等，也都是市

場競爭的關鍵因素。

台灣有線電視頻道中，跨國媒體集團經營三分之一以上的頻道數，除了對本地產業生態帶來影響、也擴展閱聽大眾的視野，但就跨國媒體集團本身而言，將其商品行銷全球雖可達到擴大市場的目的，但全球性的市場包含不同文化背景的觀眾和廣告商，跨國媒體集團必須保持品牌的一致性、並發展出具有地方性色彩的國際性產品，意即在全世界以不同形式傳達一致的品牌特質，以維持全球競爭力。

電視產業具有「資本密集」之特性，因此集團化的方向發展十分顯著，本地有線電視系統台形成和信以及力霸兩大財團掌控有線電視市場（陳炳宏，1999），有線電視系統業者也在市場整併之後，形成十大代理商，包括八大、東森、和威、臺訊、佳訊、亞太星空、聯意、年代、永同及聯訊十家有線電視頻道代理商（行政院新聞局，2005a）。此外，台灣的有線電視頻道內容供應商中家族頻道的地位不容小覷，此八個家族頻道分別是八大、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（曾曉煜，2005）。

由此上述的分析可以發現，台灣的電視媒體產業生態已形成媒體集團與跨國媒體的發展脈絡，時至今日，境外節目或頻道（媒體集團）對本國媒介工業的影響及其全球佈局的策略，已成為本地媒體產業生態中重要的一環，形成廣告量與收視人口的明顯轉移。跨國媒體集團在全球化市場脈絡中，為了追求最大利潤、爭取最多觀眾，尚須在多頻道的市場中顧及分眾市場的需要。

對本地媒體業者而言，面臨著內有零散型的市場環境、外有跨國媒體集團的強勢競爭，導致原本慘澹經營的電視業者更加雪上加霜，形成零散型產業（fragmented industry），意即在本地電視產業中有許多公司競爭，中小型公司充斥，且多半未上市，目前有一百多個頻道分食廣告市場，稀釋了廣告資源，雖然看似加大了內容需求量，但實際上卻以高度同質性的經營方式彼此擠壓生存空間，沒有發展出具有縱效的獨特內容產品（李天鐸，2003: 274）。傳播學者蘇蘅、馮建三早在 1994 年的研究即發現，有線電視與衛星電視的結合，使得電視節目的播送出現最大的變化，亦使觀眾的外國節目的選擇增加，台灣的消費文化市場已無法靠本國生產的影視成品獲得滿足，引進國外節目是不得不然的

趨勢（轉引自蘇蘅，1995）。反觀亞洲各國如香港、新加坡、日本、南韓等國，有線電視普及率未達 50%、頻道數不及 100，在市佔率與頻道數的供應上較為均衡，因此上述先進國家能夠維持一個高附加收益的有線電視市場（程宗明，2005: 29）。

各跨國媒體集團的經營各有其利基，但也需進行不同層面考量的在地化策略，才能受到當地消費者的喜愛，以台灣的跨國媒體集團而言，普遍以大眾化節目為擴張策略，例如新力集團（AXN、超級電視）、新聞集團（衛視中文台、衛視西片台、國家地理頻道、Channle V 等）、迪士尼集團（迪士尼頻道、ESPN）、美國線上時代華納集團（HBO、Cinemax、CNN、TNT 卡通台）等，其節目類型主要以娛樂節目（電影、音樂、體育、新聞、綜合）及兒童節目為主，而且娛樂節目及兒童節目佔了這兩個頻道節目的八成以上，並且進行不同的在地化策略：例如節目由本地製作，或是在節目中加上中文字幕、中文配音、或是中文節目宣傳預告、中文節目資訊等；該研究也發現，比較衛視中文台及超級電視台兩者本地製作的節目中，並非本地製作的節目就一定較受本地閱聽眾歡迎，因為「跨國」的概念本身就等同於「高品質」、「多樣化」的節目內容，所以跨國頻道進行節目在地化策略時，也會評估其頻道本身的最適市場的定位問題；雖然在地化策略有其必要，但更須考量市場的反應與母公司的整體經營策略、頻道定位與形象、節目特性與收視率、節目購買預算與節目自製成本等複雜因素。實際與有效的跨國頻道本地化策略除應考量頻道本身的市場定位，與規劃節目的在地化策略外，還須深入瞭解宿主國的市場特性，以及閱聽眾對跨國衛星頻道節目的喜好意見（陳炳宏，2002: 27-29）。

第三節 紀實娛樂頻道在台灣

跨國媒體集團在台灣除了經營大眾娛樂頻道的跨國媒體集團之外，另一類受到觀眾喜愛的「特定類型頻道」為「紀實娛樂」（nonfiction entertainment）頻道，該類型節目在台灣以兩大媒體公司為主要經營者，分別是 Discovery 頻道（Discovery Network Asia，簡稱 Discovery）與國家地理頻道（National Geographic Channel Asia，簡稱 NGC），兩者皆屬我國廣電法所謂「休閒社教類」⁶節目。Discovery 頻道於 1994 年來台設立分公司、國家

⁶ 「休閒社教類節目」分類依據：節目類型為生活、休閒、科技新知、自然、歷史等知識與資訊型節目。

地理頻道⁷於 1998 年來台，兩者先後進入本地有線電視系統，Discovery 頻道隸屬 Discovery 傳播集團，國家地理頻道則隸屬澳洲媒體大亨梅鐸所經營的星空傳媒（STAR TV）。但這兩大媒體公司所播出的紀實娛樂節目之主題選擇、拍攝手法與影像風格、呈現方式、畫面節奏等，皆明顯有別於在地所謂的「休閒社教節目」或者「大眾娛樂節目」。

2003年底起Discovery開始與新聞局合製【台灣人物誌】系列節目，目的是希望台灣製作團隊從與Discovery頻道的合作中獲得人才與技術上的交流，同時也讓全世界從紀錄片主角人物的故事來了解台灣邁向國際的奮鬥歷程。2005年新聞局再度與Discovery頻道合作，讓更多優秀有創意的台灣製作團隊能參與這項與國際交流的工作（新聞局，2005d），【台灣人物誌】是由Discovery亞洲電視網的副總裁詹姆士·吉本斯（James Gibbons）來台拜會當時的新聞局長林佳龍所敲定，製作費高達100萬美元，由新聞局與Discovery各出一半，該節目將於亞洲地區的Discovery頻道播出，約有1億8千萬的觀眾得以收看該系列節目（李盛雯，2005）。

Discovery 的節目主題內容包括探險、人文、古代與當代歷史、時事紀錄片、科學、科技、歷史、自然、健康等，Discovery 的使命為：「領導全球的紀實媒體公司、致力於提供觀眾增長知識與有趣的內容」（the leading global real-world media company; dedicated to creating the highest quality informative and entertaining），Discovery 另有家族頻道—Discovery 旅遊生活頻道（Discovery Travel & Living），該頻道節目主題為較貼近生活，旅遊、飲食、時尚消費、裝潢設計等的各國文化主題，以及以動物為主的動物星球頻道（Animal Planet），動物星球頻道（Discovery 網頁，2006），除了有關各類動物知識主題外，也致力於國際動物保育方面的節目主題。

另一同屬「紀實娛樂」節目類型的國家地理頻道的節目主題主要為歷險探索、自然歷史、科學、野生世界及人類等知識性主題，國家地理頻道台灣區總監蔡秋安（2004）

本分類依照中華民國電視年鑑（2004）。

⁷ 國家地理頻道是國家地理電視電影、福斯娛樂集團及美國國家廣播公司合組而成的企業，該頻道承襲國家地理學會的核心價值，致力於探索歷險、保護環境及教育方面的推廣工作。國家地理頻道（亞洲）（National Geographic Channel Asia）於 1998 年 7 月 1 日開台首播，目前以 27 種語言轉播至全球 163 個國家。上網日期：2006/6/21，取自 <http://www.ngc.com.tw/info/subscriptions.asp>。

指出該頻道節目來源包括自製、合製與委製等，並自2001年起展開與新加坡、台灣與大陸的跨國合製節目案，該頻道自許為全球製作節目的播放平台，偏好的節目性質包括扣人心弦的故事、全球觀點、娛樂性質、宏觀的角度以及奧妙費解之事，並且強調不希望製作非教育性節目與政治社會相關或當前議題的節目。在與本地合製節目方面，國家地理頻道也於2003年在本地首次進行跨國紀錄片－【綻放真台灣】(Taiwan To The World) 拍攝計畫，該計畫緣自新聞局與國家地理頻道簽訂契約，計劃跨國合作拍攝紀錄片，國家地理頻道表示為期一年半的節目製作期間，該頻道願意傾囊相授所有紀錄片拍攝原則與方法。

國家地理頻道採取公開徵案的方式，選出四部以【綻放真台灣】為主題的紀錄片，包括【蟑螂X檔案】、【靈域對話】、【賽鴿風雲】和【蝴蝶密碼】，經過一年多的製作，於2006年12月起以27種語言版本，在全球163個國家播出。國家地理頻道區域編導李美儀是【綻放真台灣】計畫主要執行者，為了這個計畫他由美國華盛頓總部轉移到台灣工作，負責四家台灣製作團隊拍攝進度的掌控與指導工作。李美儀指出徵選出的四位本地導演是第一批在國家地理頻道的監督與指導下完成國際紀錄片拍攝的影視工作者。李美儀表示：「希望藉國家地理頻道作為平台，讓台灣人以在地人的觀點，介紹自己的故事、文化給全世界知道」(王蓉，2006)。【綻放真台灣】四部紀錄片除了由台灣本地導演製作外，旁白也邀請名人包括英文名師賴世雄(【蟑螂X檔案】中英文配音)、金馬獎最佳男配角戴立忍(【賽鴿風雲】中文配音)、名主持人及前ICRT電台DJ聶雲(【賽鴿風雲】英文配音)、資深配音員嚴大為(【蝴蝶密碼】中文配音)、ICRT電台資深DJ林哲修(【蝴蝶密碼】英文配音)共同參與。

繼【綻放真台灣】後，新聞局與國家地理頻道決定於2007年擴大計劃，進行【超級城市—台北高畫質紀錄片】合作案。除了將主題鎖定在台北市都會建設，並將合作案擴大為5部、長度1小時，其中3部必須在台灣地區拍攝，另2部可在亞洲地區拍攝，但主題都必須與台灣有關(王蓉，2006)。

新聞局視聽資料處代處長林啓銘表示【綻放真台灣】的製作費為40萬美元，新聞局與NGC各出20萬美元，2006年的合作計劃也敲定為60萬美元，雙方各出一半，預計

拍攝 5 部紀錄片（李盛雯，2005）。

由 Discovery 的【台灣人物誌】與 NGC 的【綻放真台灣】等節目合製案例可以發現，不論是 Discovery 頻道或 NGC 的在地製作，主要皆是本地政府希望國際媒體可以播出呈現台灣為主題的系列性節目，意即國際傳播的政策之一，因此便由新聞局扮演促成雙方合作的主要角色，新聞局希望透過製作節目的方式，達成與國際媒體合作、與國際平台接軌，及讓全世界看到台灣溫馨故事的目的，更重要的是為國內影視業者創造與國際媒體交流的機會、獲得人才與技術上的交流，達到國際影視製作技術轉移、促進國際合作及邁向國際舞台的成果。

上述之 Discovery 與 NGC 所播放的節目均屬於學者 Fürsich（2003）所稱的「紀實娛樂」（nonfiction entertainment）類型節目，所謂的**紀實娛樂節目是以強調真實、非虛構的紀錄片與自然生態（documentaries and nature shows）為主題**。Discovery 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，而且這些出產於西方國家的節目內容含有大量異國文化。

本研究設定以 Discovery 為探討個案，主要是因為 Discovery 於 1994 年進入台灣市場，比 NGC 早了 4 年，並於近年來致力於本土節目產製之數量較 NGC 為多、在地營運績效亦較為顯著，且經營 Discovery 頻道的亞洲總公司與本地廣電產業互動頻繁：2006 年 3 月 Discovery 所屬的新加坡商全球紀實有限公司台灣分公司除了加入新成立的「中華民國衛星廣播電視事業商業同業公會」⁸，並由 Discovery 台灣分公司總經理林東民先生擔任第一屆理監事。

Fürsich（2003）認為 Discovery 在資本全球化的趨勢下，以「紀實娛樂」型態的節目做為擴張的策略、發展其競爭優勢，是一種保守的作法，因為**這類型的節目能夠有效克服觀眾對輸入國與輸出國之間文化接近性的問題**，正由於其「紀實」的特點，該類型節目的內容敘事方式，強調客觀性、寫實性的包裝，也能使民眾產生信任。Fürsich 並進一

⁸ 「中華民國衛星廣播電視事業商業同業公會」是由國內各主要頻道商共同籌組，自 94 年 9 月間獲得內政部同意籌組後，共有 33 家衛星電視公司、71 個衛星電視頻道加入。上網日期：2006/6/21，取自 <http://mol.mcu.edu.tw/show.php?nid=66830>

步指出：Discovery 以「紀實娛樂」類型節目做為擴張的策略，主要設定的觀眾便以分眾市場為主，其特點除了能建立節目可信度，同時促使觀眾易於接受此類內容。鏡頭語言與畫面節奏有其特定風格，學者稱之為「節目公式」(television formats)，紀實娛樂類型節目因其主題的特殊性，產品的耐久性也較高。

Discovery 加拿大分部現任總裁保羅·路易斯 (Paul Lewis) 表示：「Discovery 的競爭力，是由製片人為核心的製作體系支撐的。」他認為製片人體系最重要的就是要先有一個好的題目，然後便是艱苦的籌錢過程。他說明這個體系的過程從開始構思到最後播放，大約需要兩三年時間，Discovery 對節目製作模式有著非常明確的標準，Discovery 的製片人指南中明確提出：「必須要在 30 秒內抓住觀眾的眼球」、「觀眾肯定不想從節目中聽到一場科學講座，他想透過節目身臨其境。」他認為 Discovery 的成功之道可以概括為一「娛樂為本，規模取勝，商業化操作」(林天宏、施雨岑，2006)。

傳播學者蘇蘅 (1995) 的研究也發現，由觀眾的角度來看，台灣電視觀眾看外國節目的動機主要是可以多了解外國人的生活方式，並且認為外國節目可以反映外國人的生活方式，其次是可以學習新事物、外國節目內容很有想像力、娛樂性高。由此可知，藉由紀實娛樂類型的節目特性，能夠針對「跨國際」的內容為取材主題，除了製作有教育意義的節目，也盡量製作「觀點中立」和「避免顛覆某些民族、文化固有觀念」的內容，使這些內容能夠跨越美國 (Discovery 全球總部) 的疆域傳播到世界各地 (徐孟延、邱琬淇，2006)。

觀察 Discovery 在台灣市場的發展：該頻道自 1994 年進入台灣電視市場後，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，正式成為家族頻道，Discovery 家族的廣告業績與收視率逐年成長，例如 Discovery 頻道 2003 年較 2002 年的廣告業績成長了百分之百以上，收視率則成長 50% (李宥樓，2005)。2005 年 Discovery 的廣告營收為 3 億元新台幣，較 2004 年的 2.1 億元新台幣，又成長了 42.86%，超越同質性的國家地理頻道 (動腦雜誌，2006，361: 52-59)，除了業績的成長，在節目內容方面，Discovery 頻道更於 2003 年起陸續推出各種台灣本土題材為主的節目內容，或與本地企業進行跨業的合作、結盟，同時試圖嘗試以多樣化的行銷方式宣傳節目

或頻道的知名度、強化其品牌信任度（詳見附錄一）。

故本研究以 Discovery 在台灣的發展為探討個案，期能透過分析該集團在本地市場的播映方式、在地節目製作與整體業務經營績效等三個面向，並以「全球在地化」（glocalization）為理論取向，分析 Discovery 近年在台灣的節目全球在地化考量的主要因素及其影響。

第四節 研究目的

全球市場的經營思維面臨的最大挑戰是跨國媒體如何弭平商業效率與文化差異之間的落差與經營協調，學者李政忠將媒體的全球化與台灣的全球化趨勢回歸到世界經濟體系（world-economy）理論淵源，其中很重要的一項因素是：全球---本土的深層互動模式乃是全球化引入了本土化的議題，而非本土化引入了全球化的議題（Wallerstein, 1997；轉引自李政忠，2003），但全球（普遍）與本土（特殊）的交互激盪對傳播產業帶來的影響與利弊得失，至今仍有許多不同的觀點。

在整體文化層面中，電視產業的內涵明顯地受到全球化市場力量的左右，在這個全球化的時代中，文化資本的生產與分配成為資本的利益衡量下的結果，此一模式使地方性的傳播媒體之自主性受到衝擊，在全球化的主流價值中，很可能犧牲掉在地的異質內涵或其主體性的完整，從政治經濟學的角度就引出當代主流價值論述和霸權支配機制由國際強權所掌控的事實、霸權操縱之全球化假象（周桂田，2000）。

但有些學者從閱聽人主動解碼並建構意義的角度，來化解媒體全球化造成文化同質化或本土異質性消失的疑慮（Liebes & Katz, 1991; Lull, 1995）。換言之，在媒體全球化的過程中，研究者必須兼顧微觀的閱聽眾／在地性與鉅觀的權力結構／全球性之間相互辯證與接合的關係（魏玟，1999）。

Kotler（1993）認為全球化過程中，跨國媒體不可避免地會影響在地廣電產業的活動與發展，尤其跨國媒體集團是重要的經濟體，在全球市場運作時，必須應付變動中的

環境。意即跨國頻道爲了迎合輸入國觀眾的喜好、擴大市場佔有率，必須在全球化的市場中進行「在地化」的全球佈局；跨國媒體集團如何在不同地理市場做多樣化的生產佈局，更是近年學者研究的重點所在（Chan-Olmsted & Cheng, 2003）。全球化理論日益有共識地將全球化看成全球在地化，全球與在地乃一體兩面、相互辯證的過程（Wang et al., 2000），跨國媒體集團在以全球爲市場的整體概念中，勢必面臨不同的市場規模與獲利模式多寡的挑戰，必須在商業效率與各地之文化差異中因應、整合資源、評估、發展其「全球在地化」的應用模式。

傳播學者蘇蘅（2004）分析本地關於全球化與傳播的理論與研究脈絡時，發現台灣傳播學界在全球化議題中所做的研究以傳媒產業的全球化研究成果較佳，當前學者最關心的是「媒介全球化」現象和「全球媒體集團文化」，這方面的研究基本上追隨政治經濟理論或全球化理論的系統脈絡，試圖進一步描繪產業界的發展全貌，並了解本國與國外接合或受制或轉化的過程。但是她也指出，台灣相關研究尚難看出本地媒體產業發展和內容產品究竟在「助長」或能「抵抗」全球化媒體的影響。此外，很少有研究從全球化或區域化角度探討台灣在媒介全球化下的產製角色和位置（蘇蘅，2004: 737-745）。另一方面，過去研究跨國媒體集團在地化經營策略較偏重「行銷宣傳」、「促銷活動」、「配音」、「字幕」等（陳炳宏，2002）。

本研究觀察 Discovery 頻道在以上「在地化」的實際做法之外，尚包括以其品牌形象與獨特的類型節目，爭取到在地國政府的經費補助與形象宣傳等協助，與其他同爲跨國媒體之大眾娛樂頻道經營者之經營策略相較，似乎已形成特定的在地化模式可供研究。

綜上，面對當前這個全球化的資訊時代，本文將積極思考跨國媒體由全球化概念下與在地文化交融、合作後所產生的新價值與合作歷程爲出發點，期望此一研究結果能提供於爭論全球化的正面或負面意義的反思。

承上所述，本研究鎖定 Discovery 頻道這一特殊節目類型的跨國媒體集團在台灣的经营與發展為研究主題，深入了解該跨國頻道如何迎合輸入國觀眾的喜好、擴大市場佔有率，分析該媒體集團在全球化時代的「在地化」經營策略；其次，本研究亦分析當地政府機構的介入與其經營策略的關係及影響。基於上述，本研究之具體研究目的如下：

- 一、以台灣為例，描繪Discovery頻道全球節目在地播映的編排方式與特性。
- 二、以台灣為例，探討Discovery為何及如何進行在本地製作節目的策略、產製流程及其意義。
- 三、以台灣為例，綜觀Discovery的節目績效與在地化的歷程。

