

# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機

進入政大的第一份作業，研究議題為閱聽人之收視行為建構，研究過程中，對「跨國媒體如何建立節目風格」產生興趣，開始關注探究節目風格建立方式的文獻與資料。初始蒐集這些資訊，只是好奇想找出跨國媒體建立節目風格的「節目公式」，經過幾次作業的洗禮與淬煉，開始更深入的思考形成跨國媒體節目製作風格的原因。

跨國媒體進行全球擴張行動自 1990 年代開始，經過整頓、合併、跨國界等過程，從歐美等核心國家延燒至全球。傳統產業向外擴張形成跨國企業，是為了達成規模經濟的綜效以及大量生產所需的便宜人力及物資。影視內容產業在內容創作初期花費的成本最高，進行全球市場擴充更能發揮邊際效益。因此，隨著通訊傳播科技飛快進步、媒體產業競爭日趨激烈，全球化（globalization）成為必然趨勢。

跨國媒體將節目推向全球市場，須找出可讓國際觀眾接受的同質性因素，以達到規模經濟之綜效。進入地方市場後，多數跨國媒體採取程度不等的區域化、地方化組織應對，並分析各地差異性，製作符合區域或地方觀眾文化偏好的「在地化」節目接近地方市場。如同料理異國風味餐飲，除顧及地方食材的融合，還須保有各國顧客熟悉的味道，方能呈現多數客人能接受的異國風味，進而擴充地方市場。

在追求同質性與差異性的過程中，跨國媒體擴展全球化版圖時，如何兼顧全球市場與區域、地方市場的需求？進入區域及地方市場後，須採取何種節目策略因應？在地化是跨國媒體接觸地方的終端，是否也能成為地方接觸世界的起點？若在地製作節目也能在其他區域甚或全球播出，那麼，跨國媒體如何決定哪些類型的節目能進入全球市場？

## 第二節 研究問題

諸多疑問期待解惑，但凡事總需要一個起點，不論任何形式的廣播電視事

業，其成功取決於三個要素 - 節目 ( programming )、促銷 ( promotion )、業務 ( sales )。節目是市場最具決定性的要素 ( Head & Sterling, 1987, 轉引自關尚仁, 1992 )。因此，本研究計畫以「節目策略」作為研究的切入點。

延續以上之研究動機進行研究問題發想，本研究希望能探討「跨國媒體進行全球化市場擴充時，全球策略與在地化因素影響節目策略的現象」。透過對跨國媒體集團在台灣經營之頻道節目進行研究，以內容分析法及深度訪談等研究工具，找出跨國媒體集團之「全球在地化」節目策略。

### 第三節 研究宗旨與目的

全球化經濟效益在於標準化後，運用經濟規模帶來綜效。認同文化帝國主義現象的學者擔憂文化同質化將會使文化趨向單一化，而使得多元文化逐漸消失。然而閱聽人卻在同質化現象中，自己找到出路，「文化接近性」、「文化折扣」現象說明了閱聽人還是偏好與自己文化背景較有關聯性與鄰近性的內容，雖然也有研究顯示閱聽人在某些特殊情境下會跳脫「文化接近性」的情境 ( Straubhaar, 2000 )，但在多數媒體調查研究中，還是證明此現象的存在 ( Shrikhande, 2001: 151 )。

因此，大多數跨國媒體進入全球市場後，多採取「在地化」策略進入區域或地方市場，讓目標閱聽人較能接受這些來自境外的節目內容。各家媒體採取的全球策略與涉入在地化程度不同，所獲得效益也不一樣。

國內針對跨國媒體集團全球在地化議題進行的研究，以跨國媒體集團進入區域或地方市場後的在地化作為為主，多數偏重於在地化行銷與節目內容在地化製作 ( 鄭凱元, 2001; 陳炳宏, 2002 )，而未考慮到影響「節目策略」的媒體「全球經營策略」，也未探討在地製作節目的全球化追蹤與探討。雖有李政忠 ( 2005 ) 提出以「連結機制」解釋全球化過程的去中心化與再地化現象之精闢見解，但也未與實際媒體全球在地化現象對照呼應，似有未盡之憾。

本研究將從企業全球策略進行相關研究理論之整理，並延伸至跨國電視媒體全球經營策略的探討，進而分層討論跨國電視頻道的產品-「節目」。除了探討全球在地化節目策略的運用，亦將進一步討論在地製作節目呼應母公司全球化策略的實際作為與現象。並期望達成下列研究目的：

- 一、探討跨國媒體集團全球策略影響區域及地方節目策略的現象。
- 二、探討跨國媒體集團進入區域及地方市場後，所採行的在地化節目策略。
- 三、探討跨國媒體集團在地製作之節目呼應全球化節目策略之現象。

為了達成上述目的，在選擇研究對象時，須符合以下條件：

- 一、需為跨國媒體集團在台灣擁有子公司，或由總公司指派之經理人掌控經營之頻道。
- 二、在台灣執行節目內容在地化作為之頻道。其節目在地化呈現方式包括：節目內容後製作（字幕配音等）、節目製作（在地素材、在地製作）、節目編排、節目行銷等。
- 三、在地製作之節目除在台灣播映外，同時會在其他國家或區域播出者。

經過上述條件之篩選，符合條件一、二者眾多，幾大知名跨國頻道集團皆符合。符合條件三者較少。本研究設計將針對新聞集團（News Grop.）旗下的國家地理頻道<sup>1</sup>及 Discovery 傳播集團的 Discovery 頻道進行分析。蓋因兩頻道近年在台製作節目頗多，並有多部節目在台灣以外地區播出，符合本研究目的三個研究對象條件。

## 第四節 名詞定義

本研究的研究對象是在台灣播映的跨國媒體頻道節目。首先，針對研究對象「跨國媒體集團」彙整各方論述提出本研究之定義，其次，為研究標的「全球在地化節目」提出操作形定義，最後，則對研究範疇「節目策略」歸納定義。

### 壹、跨國媒體集團 (Transnational Media Groups)

聯合國在1973年對「跨國企業」有以下定義（Bartlett & Ghoshal, 2003）：

- 一、由兩國或多個國家的企業組成者，不管其法定的營業活動是否相同。

---

<sup>1</sup> 國家地理頻道為新聞集團所屬的福斯國際頻道集團旗下的三大媒體品牌之一。

- 二、 在相同決策系統之下的一個或多個決策中心之營運行為。
- 三、 營運據點相互連結，一個或多個的活動對其他據點有顯著的影響，尤其在知識、資源及責任部分。

跨國企業組織，依照Bartlett和Ghoshal ( 2003 ) 的定義，可分為「多國籍企業」、「國際型企業」及「全球型企業」三種：

- 一、 多國籍企業 ( Multinational or Decentralized Federation ) :

為適應各國政治環境，便利當地據點靈活配合地方政府政策，總公司對海外據點的營運控管較獨立，主要管理範圍在資本的匯出與股利的匯入。此種模式總公司的控制力最低，地方自主的能力較強。

- 二、 國際型企業 ( International or Coordinated Federation ) :

海外據點管理幹部由總公司指派，遵循總公司的管理文化及制度營運，並與總公司保持密切聯繫，總公司透過管理幹部傳遞知識流程與技術、產品、程序及制度，包括大型計畫案及預算皆與總公司做法一致。國際型企業的總公司對海外據點採重點部份中央集權控制，產品由總公司研發後移轉至世界各地。

- 三、 全球型企業 ( Global or Centralized Hub ) :

海外據點是總公司營運的擴充，目的在建立一個有效率、合乎經濟規模的生產單位，不僅可以擴充全球行銷網打破各地貿易障礙，也可以透過獨立的研發能力增加產品的附加價值。此種模式採中央集權，總公司保留知識發展研發能力，地方據點則以實施總公司策略、推廣行銷為營運目標。

李天鐸 ( 1997 ) 認為，跨國媒體集團在亞洲版圖中，節目類型多元，其呈現方式有整體頻道傳送，有的則以再配銷方式與地區的電視系統做控配或組裝式的播出。更進一步的，跨國媒體集團也會涉入區域內部收購原料、投資節目的生產、發行銷售與傳輸映演等。

國內以「境外頻道」慣稱跨國媒體集團在台經營的頻道。從NCC於2011年六月份統計資料顯示，目前在台灣登記有案的境外衛星廣播電視節目供應者共計有二十九家業者，提供一百零二個頻道節目，比起2009年數量二十三家五十六個頻道；2010年二十七家業者六十八個頻道，2011年較2010年境外頻道增加了三十

四個頻道數。相較於同樣登記有案的八十家境內衛星廣播電視頻道提供的一百五十四頻道，境外頻道佔了全數頻道近40%。尚未包括歸類於境內頻道，但卻透過節目購買重新組裝外國節目的頻道 ( NCC, 2009. Jan-2011. Jun )。例如：電影台、日本台，以及播放大量日片、韓片的戲劇台等。

加上已遞案預計在台上鏈的頻道，國際天空裡，跨國媒體採用套裝頻道的通路銷售策略，進入區域及地方市場的態勢確定，從台灣即可看出亞洲媒體產業市場競爭激烈的縮影。

## 貳、全球在地化節目

Giddens認為「全球化」最簡單的意涵即是「相互依存」( Giddens, 1990, 2002 )，全球化帶來時空距離的壓縮，真實空間距離因旅行時間壓縮及媒體科技拉近空間上的距離，因而產生鄰近感。在地化 ( localization ) 則是全球化的過程，來自本土的反應皆會影響全球化的下一個進程中 ( 邱琬雯, 2000: 283-304 / 李天鐸編 )。

Robertson ( 1992, 1995 ) 跳脫全球化與在地化二分的觀念，觀察到「全球在地化」( glocalization ) 的現象，全球在地化與全球化是相互辯證的觀念，依《牛津辭典》定義為「在適應全球的前提下，使產品或服務符合地方需求的策略」<sup>2</sup>。

Robertson認為全球化不只是歐美強勢文化同質化全球的過程，也包括了其他在地特殊文化向世界散播或抗爭其價值、象徵意涵的異質化過程，亦即全球化過程並非單方面的，而是「普遍的特殊化」與「特殊的普遍化」過程。「普遍的特殊化」意指全球同質，趨於相同內涵的行動普及全球；「特殊的普遍化」則指與區域或地方特質相關的異質化、多元化內容，能演化成為全球接受的現象。此種同質化與異質化的雙重面相在全球化與在地化過程中不斷發生。

本研究採用Robertson提出的「全球在地化」一詞作為探討跨國媒體進入區域與地方節目策略之切入面，而非一般採用的「在地節目策略」概念，係因研究者希望探討的不僅是跨國媒體集團為符合地方市場需求而採取的在地化作為，更期望進一步研究在地化策略呼應全球策略的現象。

---

<sup>2</sup> 原文為：「The fact of adapting products or service that are available all over the world to make them suitable for local needs.」



全球化不僅是在地化策略的前因，也是在地化作為之後的歸向。換言之，本研究不僅研究節目的「全球在地化」策略，同時也探討「在地全球化」的議題。這種「全球 - 在地 - 全球」的連結，與Robertson的「全球在地化」所言全球與在地相互依賴；而非本土是從全球擴散的概念較接近。

研究「全球在地化」節目策略須先釐清「全球化節目」、「在地化節目」與「全球在地化節目」三者的概念。透過前述對全球化、在地化與全球在地化意義的詮釋，分別定義如下：

#### 一、「全球化節目」：

是指將內容進行去中心化、去地化過程，並推行至全球市場的節目。跨國媒體在進行節目製作時，需考慮到使用公司資源所能達到的最大「規模經濟」效益，因此須將在各地方或區域進行製作的題材，尋找到目標觀眾能接受的最大公約數。即羅伯森所謂「特殊的普遍化」現象。以實際作為解釋，包括後製作（將在地語言轉換成國際共通語言-英文配音、字幕、旁白）、組裝（主持人英文串場、評論）、重製（保留節目形式，重拍、複製）等。

#### 二、「在地化節目」：

跨國媒體將總公司或各區域在地製作的節目推廣至其他區域或地方時，為適應本土性環境而進行在地化修改所製作的節目，為「普遍的特殊化」過程，其修改方式包括後製作（配音、字幕、旁白）、組裝（地方主持人使用地方語言進行串場、評論）、重製（重拍、複製）等等。

#### 三、「全球在地化節目」：

將頻道節目進行全球在地化過程的節目。「全球在地化節目」應同時包含「在地節目全球化」與「全球節目在地化」兩個部份。「全球在地化節目」著重的不僅僅是跨國媒體全球化節目的在地化作為，它還隱含了在地製作節目呼應全球策略的內涵。如此定義，「全球在地化」的全球與在地連結之意涵方顯完整。

### 參、節目策略

依照Eastman等人的定義，節目策略談的是大規模的節目計畫，始於節目資料收集與合乎觀眾需求的選擇、節目編排、終止於節目播出後的收視、收聽率報

告 ( rating report ) ( 轉引自關尚仁，1992 )。

以系統理論的觀點來看，若將電台營運視為一個系統，不論是上下層級或平行層級間的關係皆為緊緊相扣、牽一髮而動全身的。因此，討論節目策略，不能只從節目部門或僅與節目有直接關係的節目產製、節目編排、節目播映角度來看。包括電台經營策略、組織定位、市場外部環境與公司內部資源，乃至於行銷、業務、人事、財務等，皆是探討節目策略所需兼顧的影響因素。

因此，本研究所探討的節目策略，將從跨國媒體集團的經營策略論述起，包括跨國媒體集團公司層級的經營哲學與事業策略和影響所及的全球化策略；進入區域及地方市場後的事業部層級STP ( Segmentation、Market Targeting、Positioning ) 策略，最後，分析跨國媒體實際採用的在地化策略，並反思是否呼應了跨國媒體集團全球在地化節目策略。

本研究將以關尚仁 ( 2005 ) 之「媒體產業經營策略」理論來解說跨國媒體集團的經營策略，並進行以下三個層面分析：

- 一、經營哲學與事業策略：包括企業使命、企業遠景、全球策略。
- 二、市場分析：包括公司內部資源與外部環境分析，及彙整經營策略與市場分析資訊而得的全球競爭策略。
- 三、組織定位與STP策略：包括策略性定位、市場區隔 ( Segmentation )、選擇目標市場 ( Market Targeting )，以及市場定位 ( Positioning )。

進行前端的媒體經營策略分析之後，接著進入功能部門的「節目策略」分析，以關尚仁 ( 1992 ) 「節目策略系統圖」作為分析架構。系統分析方法將影響節目策略的元素分為「控制基準」、「投入」、「處理」、「產出」與「回饋」五大元素。由於系統理論強調各因素間的邏輯關係，以及與整體環節的互動關係，因此「節目策略」分析，將同時延續較高層級的經營策略，並與各策略執行面互動。五大元素簡述如下：

- 一、控制基準：包括目標市場的法規、公司擬定的利潤目標、電台定位、經營者理念。

- 二、投入：包括外部因素的電台功率市場、受眾特質、競爭對手、廣告商及節目供應來源，以及內部因素的財務預算、節目選擇、節目促銷、節目存量、

製播能力等。

三、處理：節目排檔策略。

四、產出：節目播映。

五、回饋：節目播出後的收視率分析。

## 第五節 論文章節結構

本研究後續章節結構如下：

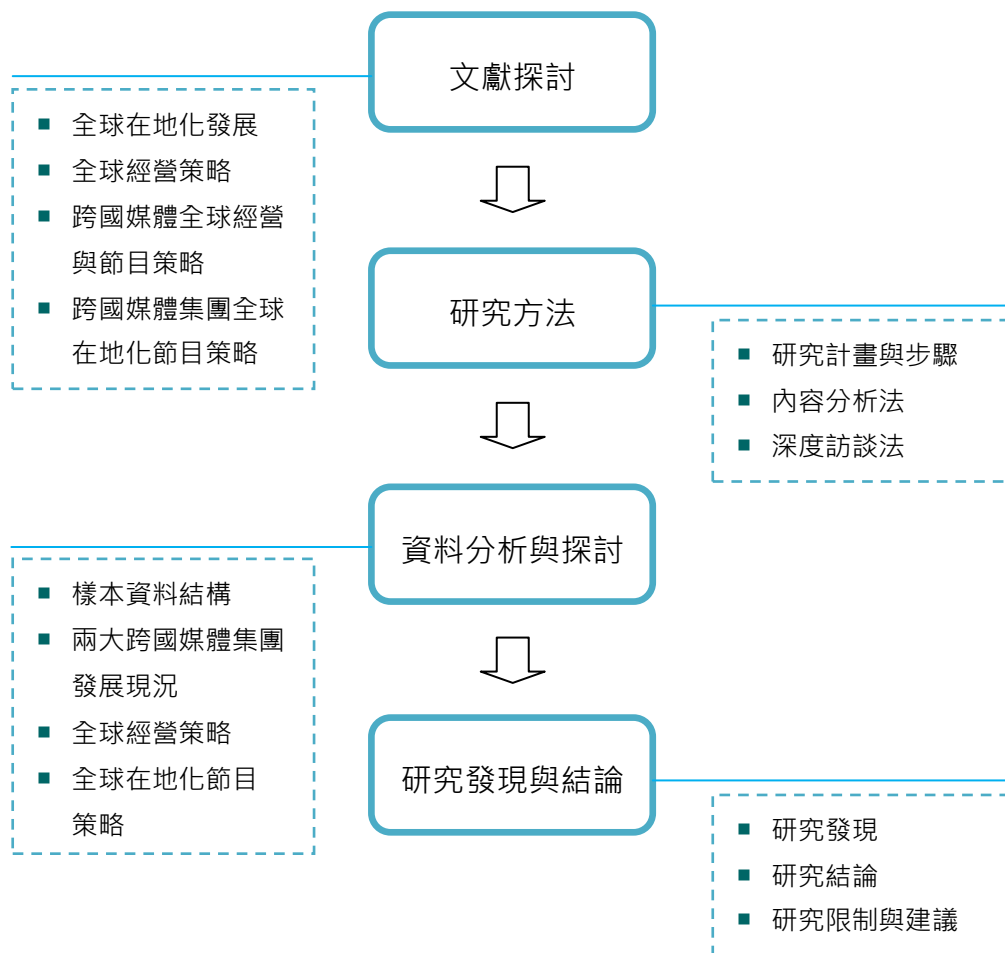


圖 1-1 論文章節結構



## 第二章 文獻探討

本章「文獻探討」將從三個方向進行，各單元目標如下：

全球在地化發展：尋找並整理全球化、在地化與全球在地化理論之發展脈絡，並釐清定義。

全球經營策略：定義「策略」與「全球經營策略」。

跨國媒體全球經營與節目策略：從全球經營策略理論探討，對照跨國媒體集團全球經營策略，並從系統理論角度檢視媒體經營策略與節目策略之關係。

全球在地化節目策略：彙整在地化與全球在地化節目策略之相關研究，並描繪本研究所欲探討的全球在地化與節目策略的關係。

### 第一節、全球在地化發展

#### 壹、全球化發展

雖然「全球化」的用語從 1960 年代即已開始出現在美、法兩國的出版品中，此後發展為通俗用語，相關研究文獻不虞匱乏，但各家言論爭議不休，至今尚未有令人信服的全球化理論成形。

從歷史角度追溯全球化概念的源起，學者各有其看法，Robertson ( 1992 ) 認為全球化始於十六世紀進入資本社會的歐洲( 李天鐸，1999 )，近代正式將「全球的( global )」列為新詞始於 McLuhan 的全球村思想( Robertson，1992 )。Mattelart ( 2000 ) 採用 Foucault 的考古學<sup>3</sup>實踐方式，從社會、政治與文化的脈絡與發展追溯全球化的來歷，他認為全球化來自啟蒙運動 ( Enlightenment ) 和自由主義，兩者的目的皆為建構一個毫無限制的全球舞台 ( 引自 Schirato & Webb，2006 )。

Giddens 認為「現代性 ( modernity )」的結果就是全球化，現代性代表了歷

---

<sup>3</sup> Foucault 所指的「考古學的」( archaeological ) 方法，係指透過不同的社會歷史文獻，來發現不同知識領域及分散於不同歷史時期事件的工作程序。

史的一個不連續性 ( discontinuity )，現代世界是在不連續性中誕生的；它伴隨著而非接續著前現代社會而來 ( Giddens, 1990, 1994a,b / 陳其邁譯；Tomlinson, 1999 / 鄭榮元、陳慧慈譯, 2007: 41 )。諸多學者<sup>4</sup>皆認為，現代性是全球化中具決定性的面向。Tomlinson 從現代性的歷史背景探討全球化，由於各家認定現代的角度不同，現代時期出現的時間從十六世紀至十九世紀不等 ( Tomlinson, 1999: 35 / 鄭榮元、陳慧慈譯, 2007: 40-41 )。

而對全球化的發展脈絡，Giddens 提出「制度轉變論」，其基本特徵是從四個不同的層面，包括「資本主義」、「工業主義」、「軍備力量」以及「社會監督」所構成，向全球範圍轉變的結果即形成「全球資本主義經濟」、「國際勞動分工」、「全球軍事秩序」、「民族國家體系」四種全球化的制度 ( Giddens, 1990, 1994a,b / 陳其邁譯)。上述四個面向亦為當今全球化研究的主要範疇。

全球化的論述主要出現在兩個領域，一是國際關係的文獻，一是世界體系理論。Wallerstein 的世界體系<sup>5</sup>論述提出「世界資本主義經濟」概念，認為資本主義從未由國家疆域所決定，資本主義一開始就是世界經濟的事務。現代世界體系是一種交換性 ( exchange ) 的經濟體系，在不均衡的關係網絡裡，核心 - 半邊陲 - 邊陲國家三者間，為了本身地位的上下流動而進行鬥爭 ( 引自 Tomlinson, 1999 / 鄭榮元、陳慧慈譯, 2007 )。

Held 及 McGrew 將各家全球化思考及著述歸納為「超全球主義論」、「懷疑論」，以及「轉型主義論」三類 ( Held, McGrew, Goldblatt & Perraton, 1999 / 沈宗瑞等譯, 2004 )，Busch ( 2000 ) 亦將全球化論述區分為「自由派」( liberals )、  
「懷疑派」( skeptics )，以及「樂觀溫和派」三派 ( 引自 Schirato & Webb, 2003 / 游美齡、廖曉晶譯, 2006 )<sup>6</sup>。現採 Held 及 McGrew 的分類法說明之 ( Held & McGrew, 1999 / 沈宗瑞等譯, 2007: p4-12 )：

---

<sup>4</sup> Giddens ( 1991 ) ; Friedman ( 1994 ) ; Robertson ( 1995 ) ; Tomlinson ( 2001 ) ; Straubhaar ( 2000 )

<sup>5</sup> Wallerstein 的世界體系論述是「依附理論」( Dependency Theory ) 的擴大與延伸，依附理論將世界劃分為兩個同心圓的層級，中心為先進的西方與已開發國家，邊陲則為較落後的國家，後者在世界體系中受到中心國的剝削，得不到良好的發展，亦容易產生腐敗等弊病。華勒斯坦的世界體系則是在兩者之間加入半邊陲國家，形成核心-近邊陲-邊陲三個區域 ( 彭芸, 1999 ; Robertson, 1992 )。

<sup>6</sup> 依 Busch 的分類，「自由派」學者主張全球化的真實性不容置疑，堅持全球化帶給全人類的只有好處。「懷疑派」則認為全球化趨勢必然會帶來負面的政治與經濟影響。「溫和樂觀派」降低了經濟領域在全球化的重要性，介於前兩派之間，同意全球化潮流的存在與影響，但認為此潮流並非遍及全面的，在發展上也並非全無阻力與任何例外的 ( 引自 Schirato, 2005 )。此三種分類與 Held 及 McGrew 的分類有相似的定義。

## 一、 超全球主義論 ( hyperglobalizers ):

超全球主義論者將全球化定義為人類歷史上的新時代，在新自由主義的變體中，這樣的全球化觀點普遍偏好某種經濟邏輯，頌揚全球單一市場的出現。超全球主義論者主張經濟全球化正重新分配全球經濟領域的新競爭形態。並且支持以全球競爭原則作為推動人類進步的手段。

在全球新經濟體系下，新的社會組織型態成型，跨國生產、貿易與金融網路所形成的全球新分工型態以更複雜的經濟權利結構逐步取代傳統的核心-邊陲結構<sup>7</sup>。全球化建構的全新社會組織型態，將引導經濟活動脫離國家掌控，傳統民族國家將被新組織形態取代。

在超全球主義論者的解釋裡，全球經濟的崛起、全球管理機制的出現以及全球文化的普及與交流，都被詮釋為新世界秩序的論證依據。對激進的新馬克思主義者來說，全球化代表具壓制性發展的全球資本主義獲得勝利，但對支持全球化的新自由主義者來說，經濟全球化代表經濟活動「脫離國家掌控」，民族國家將因無法掌控疆界內的狀況、無法藉由自己單獨的力量實現人民要求，因而步入歷史，經濟互賴程度與世界經濟體系影響了(與民族國家比較)相對更廣泛的地理範圍，舊階級體系崩潰，「全球公民社會」來臨。

## 二、 懷疑論 ( sceptics ):

懷疑論者主張全球化只是一種迷思，從歷史上的統計證據來看，當代所謂的全球化經濟互賴現象並非從未出現過，對懷疑論者來說，經濟學的全球化概念所代表的「單一價格法則」並未出現，全球經濟整合水準並未達「理想型態」，充其量只能說是「國際化」的程度提昇了，真正的「全球化」時代並未來臨。

大多數的懷疑論者<sup>8</sup>認為，世界經濟體系正逐漸走向「歐洲經濟區」、「亞太

---

<sup>7</sup> 核心與邊陲理論將經濟發展階段與區域差距轉換關係分為「前工業化時期」、「工業化初期」、「工業化中期」與「工業化晚期」四個階段。區域差距則分為「擴散與模仿」、「反吸與退化」兩種關係。在前工業化(傳統農業)時期，區域差距小；工業化初期，區域差距加大，形成核心與邊陲區域，核心區域並未協助邊陲區域發展，反而不斷吸取邊陲區域的勞工、資源、資金，形成核心區產生「反吸作用」、邊陲區產生「退化作用」，以換取核心區域的發展。工業化中期，核心與邊陲區域差距開始縮小；至工業化後期，形成高度「工業化」與「都市化」社會，核心區運用區域成長將利益「擴散」到邊陲區，刺激、帶動邊陲區發展，邊陲區受到核心區的新觀念、新技術以及資金的刺激後，「模仿」核心區的發展形式。在此，係指全球化形成的全球新分工型態，跳脫傳統地域上的核心與邊陲區域關係。

<sup>8</sup> Ruijgrok & Tulder · 1995 ; Boyer & Drache · 1996 ; Hirst & Thompson · 1996b

經濟區」與「北美經濟區」三大主要金融貿易集團的發展方向；世界經濟活動正歷經明顯的「區域化」發展。「全球化」與「區域化」是兩種相互矛盾的趨勢，因此，若從地理涵蓋範圍的角度來看，現代國際經濟體系的全球化反而不如世界帝國時代。

懷疑論者也認為超全球主義論在政治的觀點上過於天真。對於國際化將出現不以國家為核心的新世界秩序假設也抱持質疑態度。各國政府並不會因為跨國經濟活動規模頻繁而停止運作，各國政府也不是國際化潮流下的消極受害者，相反地是國際化的基本架構。

對於驅使全球化的原動力為何雖有不同見解，但懷疑論者意見一致的認為國際化並未改變南北國家的不平等狀態，相反的，北方富裕國家的貿易與投資風潮進一步的排除全球其他國家。「全球化企業」的迷思只是先進資本主義國家的國外投資潮流，大部分的跨國公司只是母國或所屬區域支配下的產物 ( Ruigrok and Tulder, 1995; Thompson and Allen, 1997 )。

### 三、 轉型主義論 ( transformationalists )：

轉型主義論相信全球化是引發社會、政治與經濟變遷的主要驅使動力，而這些變遷正逐漸重塑現代社會與世界秩序 ( Giddens, 1990 ; Scholte, 1993 ; Castells, 1996 )。當代全球化過程歷史上前所未見，且是一個長期的動態的過程，變動的方向與未來發展軌跡仍未有定論，他們不企圖評價當前某些單一固定的「全球化世界」典範，不論是全球市場或全球文明。

轉型論者也認為有必要對全球化的未來確切性抱持謹慎態度。當代全球經濟、軍事、政治、科技、生態、遷移與文化交流已達到一種歷史上空前的發展形態，現代世界各國的領土範疇或社會層面即使尚未整合成單一世界體系，但也幾乎已成為龐大全球體系的一部分 ( Nierop, 1994 )。

全球化也關係到全球新階級型態的形成。傳統南方與北方國家、第一世界與第三世界已不再清楚的被劃分，核心-邊陲式的金字塔階級結構被新階級型態取代，變成一種被劃分為三等級的同心圓，每一個等級均跨越國家疆界，分別代表菁英階層、對現況滿意階層以及處於邊際地位階層 ( Hoogvelt, 1997 )。

轉型理論的核心在於相信當代全球化正逐漸重新建構或再造各國政府的權力、功能與統治權威。轉型論者不認同超全球主義論者認為主權國家已沒落的論

點，也反對懷疑論者「世界沒什麼大變化」的主張。新的「主權體制」將逐步取代絕對、不可分割、領土獨佔以及零和政府的權力形式等傳統概念( Held, 1991 )。新經濟與政治組織型態以非領土的形式存在且具強勢影響力<sup>9</sup>，國家已不再是世界唯一的權力核心或主要統治形式。

因應全球秩序變遷，國家形式與國家功能勢必要因應環境而有所改變，各國政府必須尋求契合全球化世界的一致政策與策略。與其說全球化導致國家的結束不如說他鼓勵政府擴大政策協調範圍，某方面也鼓勵國家採取更積極的行動。各國政府為了反應越趨複雜的管理過程，必須重新建構或重組政治權力。

不論何種分類，各論述間都是帶著特定立場與觀點來看待「全球化」的現象。在超全球主義或新自由主義者的眼中，全球化代表的是跨越國家疆界的新世界成形，對全球化造成的世界新秩序樂觀其成。在懷疑論者或新馬克思主義論者的眼中，全球化是一種新型態的西方帝國主義，代表西方資本主義勢力的擴張，全球化不過是國際化的延伸。轉型論者認同全球化時代的來臨，但對全球化的威力抱持審慎態度。

如同 Schirato 及 Webb 所說「……關於全球化，沒有一個最終、確定的說明。全球化的意義與影響，有著不同的決定與認定的方式，這端視做出決定與認定的人採取何種觀點。」( Schirato & Webb, 2003 / 游美齡、廖曉晶譯, 2009: 19 )

## 貳、從全球化 ( Globalization ) 到全球地方主義 ( Globe localize )

不同角度與觀點決定了全球化不同的意涵。Giddens 認為全球化最簡單的意涵即是「相互依存」( Giddens, 1990, 2002, 轉引自彭芸, 1999 )。同樣以依存關係來解釋全球化現象的不只 Giddens, Tomlinson( 1999 )從複雜相關體( complex connectivity )的觀點定義全球化為「一種快速發展、日趨緊密的連結性，且是當代社會最重要的依存關係」( Tomlinson, 1999 / 鄭榮元、陳慧慈譯, 2007:2 )。McGrew ( 1992 )以國際政治的角度探討全球化，認為全球化是「全球系統( 包括地方與區域 )之間相依程度( interconnectedness )的強化」( Held & McGrew et al., 1999 / 沈宗瑞等譯 )。李天鐸 ( 2000: x )也認為，辯論已久的「文化 / 媒介帝國主義」已為「全球化 / 現代化」所取代，雖說他們具備某些淵源關聯，但全

---

<sup>9</sup> 例如多國企業 ( MNCs )、跨國社會運動 ( 和平組織 )、國際規範機構 ( WTO ) 等。



球化更強調全球成員之間的相互依賴關係，不平等支配依舊存在，只是被「相互依賴、自由競爭」的話語所置換。

全球化也帶來對時空距離在感官上的改變。Giddens 認為現代社會正處於一個人類歷史未有的世界體系裡，因為電訊科技發達拉近遠方景象距離，而航空旅行使得時間上的落差減少，空間差異的距離感也縮小了，他稱此種感知為「時間-空間的壓縮化( time-space distancing )」( Giddens, 1990, 轉引自李天鐸, 2000 )。

Tomlinson ( 1999 ) 進一步提出「連結性」的概念以指出漸增的全球空間「鄰近感」( proximity )。新的運輸工具及傳播科技的發明，使得一地至另一地的時間大幅縮減，而因時間間隔的壓縮，亦使得空間的距離感也大幅縮短了。也就是說，時間與空間的壓縮，讓我們對真實距離沒變的地方，產生「功能性的鄰近感」( functional proximity )。但在社會與文化層面上未必能帶來實質的鄰近感或甚至是親密感 ( intimacy )。

全球化代表了全球各地方、區域間相互依存關係的強化，全球化也造成時間與空間的距離縮小，真實空間距離因旅行時間壓縮及媒體科技拉近空間上的距離，而產生鄰近感。雖然全球相依程度增加，但並未因此而使得地方文化的多元性消失。

而對在地化的描述，邱瑜雯 ( 2000: 286 ) 認為，本土化 ( localization ) 可視為全球化過程的一部分，來自本土的各種回應都會影響到全球化的下一個進程。陳炳宏 ( 2002 ) 採用Gurevitch以及Silcock研究新聞全球化用語，定義「在地化」為「為迎合節目輸入國觀眾需求而調整節目形式的策略。」

從Giddens來台演講內容裡描述到：「全球化造成了標準化、西方化，但也促成了多元化。地方文化重新被發掘、被重視，許多語言被重新發掘，世界上的文化多元性比從前增加許多」。全球化從國家拿取了一些權力，但也從超國家層級之上往下推。全球化造成地方自主性的提高、地方認同感提高、地方的文化與政治增強。世界上再次出現地區性的新民族主義，也與全球化的影響相關 ( Giddens, 2002 / 黃瑞琪編譯, 2005: 5-6, 10 )。

Dirlik將全球—本土的辯證框架用來檢視資本全球化時則發現，現階段的「全球資本主義」( global capitalism ) 具有多項與以往以歐美為中心的資本主義相當不同的特色，其中除了全球分工與去中心化之外，最大的不同點在於所謂的「全球地方主義 ( global localism )」( Dirlik, 1996, 轉引自李政忠, 2003 )。



「全球地方主義」意指管理者將權力集中在自己或公司組織手裡，並同時透過對不同國民、疆界與文化的操弄 ( manipulation )，將地方資源挪用於全球；在全球資本領域中允許不同文化存在的同時，又將它們依據生產與消費的需求進行分解與重組；甚至重新建構跨越國土疆界的主觀性 ( subjectivities )，以創造出符合資本運作原則的生產者與消費者 ( Dirlik，1996，轉引自李政忠，2003 )。

最常被引用論述全球與地方關係的辨證為 Robertson 在 1992 年所提出「全球在地化」( glocalization ) 看法。全球在地化 ( global localize ) 概念源於日本新力公司為了滿足各地市場不同需求並接近消費者所採用的行銷策略。

Robertson 將全球化 ( globalization ) 與在地化 ( localization ) 兩字結合成「全球在地化 ( glocalization )」一詞，引用來解釋社會面向的觀察，Robertson 觀察到全球化不只是歐美強勢文化同質化全球的過程，也包括了其他在地特殊文化向世界散播或抗爭其價值、象徵意涵的異質化過程 ( 轉引自周桂田，2003 )。他認為全球與本土的關係並非是完全對立的，地方可視為全球的一個面相。全球化與本土化的關係，在於全球化並非只是一種由中心向邊陲擴張的過程，而是一種與本土化相互依賴的辯證過程 ( Robertson，1992，轉引自李天鐸，2000；Giddens，2002 / 黃瑞琪編譯，2005 )。

## 第二節、全球經營策略

### 壹、策略的定義：

司徒達賢 ( 2005: 13 ) 定義「策略」為：企業經營的形貌，以及在不同時間點間，這些型貌改變的軌跡。形貌包括了經營範圍與競爭優勢等重要而足以描述經營特色與組織定位的項目。策略的作用包括重點的選擇，界定了企業在環境中的生存空間，並指導功能性政策的取向。而策略運作的原則第一個重點即是建立長期的競爭優勢。

吳思華 ( 2004: 36-38 ) 認為「策略」界定企業的生存利基 ( niche )，策略的功能主要在思考並尋找企業的生存憑藉。策略至少顯示了四種意義：評估並界定企業的生存利基、建立並維持企業不敗的競爭優勢、達成企業目標的系列重大活動，以及形成內部資源過程的指導原則。

Porter ( 2008 ) 認為企業的主要目標是達成良好績效，而作業效益與策略則是達成優良績效的要件。作業效益意味著進行相同活動時，企業的績效比競爭者更佳，亦即任何能讓企業更充分利用資源的作業。策略是由獨特而有價值的定位所創造出來的，定位曾一度是策略的核心，但僅談定位過於靜態，應以策略性定位替代 ( Porter, 2008 / 李明軒、高登第譯, 2009 )。

Hill及Jones ( 2007 ) 認為策略是經理人為提升公司績效所採取的一組相關行動。經理人為提高公司獲利能力並確保利潤的成長必須擁有競爭優勢。Hill及Jones認為經理人是策略制定的關鍵，依經理人權責分析策略管理的層級包括公司層級、事業層級，及功能層級三種 ( Hill & Jones, 2007: 6-7 / 朱文儀等譯 )：

#### 一、公司層級策略

公司層級經理人包括執行長 ( CEO )、其他資深經理人及幕僚人員。其策略角色包括：

1. 定義組織的使命與目標
2. 決定組織的事業涵蓋範圍
3. 不同事業單位之間進行資源配置的工作
4. 制定與執行涵蓋眾多事業部的策略
5. 領導權公司，監控整個組織策略的發展

## 二、 事業層級策略

事業部經理人為總經理或事業層級經理人。事業單位 ( business unit ) 是指在一個事業領域內運作且自給自足的組織單位，擁有自己的功能別部門 ( 例如財務、採購、生產及行銷部門 )，提供產品和服務到特定市場。策略角色是將公司層級的一般性指示，陳述與意圖進一步的具體化，轉化為個別事業的策略。

## 三、 功能層級策略

功能層級經理人是諸如人力資源、製造、物料管理、行銷、研發、顧客服務等單一特定事業功能或業務負責的經理人。協助公司發展功能層級策略，以協助實現事業層級與公司層級經理人所訂定的策略目標。

而在企業策略管理的層級來說，「全球策略」介於公司層級策略與事業層級策略之間，由公司層級經理人決定企業要達成增加獲利與成長目標時，是否進入國際市場及所採用的國際擴張方法。

谷玲玲 ( 2003 ) 定義「全球策略」為企業採取一連串的措施，將產品輸出至其他國家的市場。全球策略的重要性包括：可以延長產品生命週期、可以掌握主要原料來源，以及可以運用當地廉價勞工。

## 貳、全球經營策略：

策略領導是策略制定程序的管理，探討經營策略，須從策略的制定探究起。Hill 和 Jones 提出正式的「策略規劃程序」有五個主要的步驟 ( Hill & Jones · 2007: 7 · 16 / 朱文儀等譯 )：

- 一、 選擇公司使命與主要的公司目標
- 二、 分析組織外部的競爭環境以了解機會與威脅
- 三、 分析組織內部的營運環境以瞭解組織的優勢與劣勢
- 四、 選擇建立在組織優勢上的策略。修正組織的劣勢，以利用外部的機會，並對抗外部的威脅。這些策略必須與組織的使命與主要目標相一致，以匯聚成一個可行的經營模式。
- 五、 執行這些策略。

### 第三節、跨國媒體全球經營與節目策略

從 Hill & Jones 的程序可得，策略規劃首重組織定位與環境分析。現以關尚仁 (2005) 的「媒體產業經營策略」圖 (圖 2-1) 來說明媒體產業制定經營策略的流程與架構。

跨國媒體進行全球組織擴張，由母公司最高層級經理人定義組織經營哲學及制定經營策略，各事業部經理人，包括媒體集團內的電視台事業部及各區域分公司、子公司總經理，則依據母公司制定的事業策略，參考市場分析資訊後，決定組織的策略性定位並制定 STP 策略。功能層級的各部門再依據事業部策略規劃執行策略，形成完整的全球策略執行網絡。

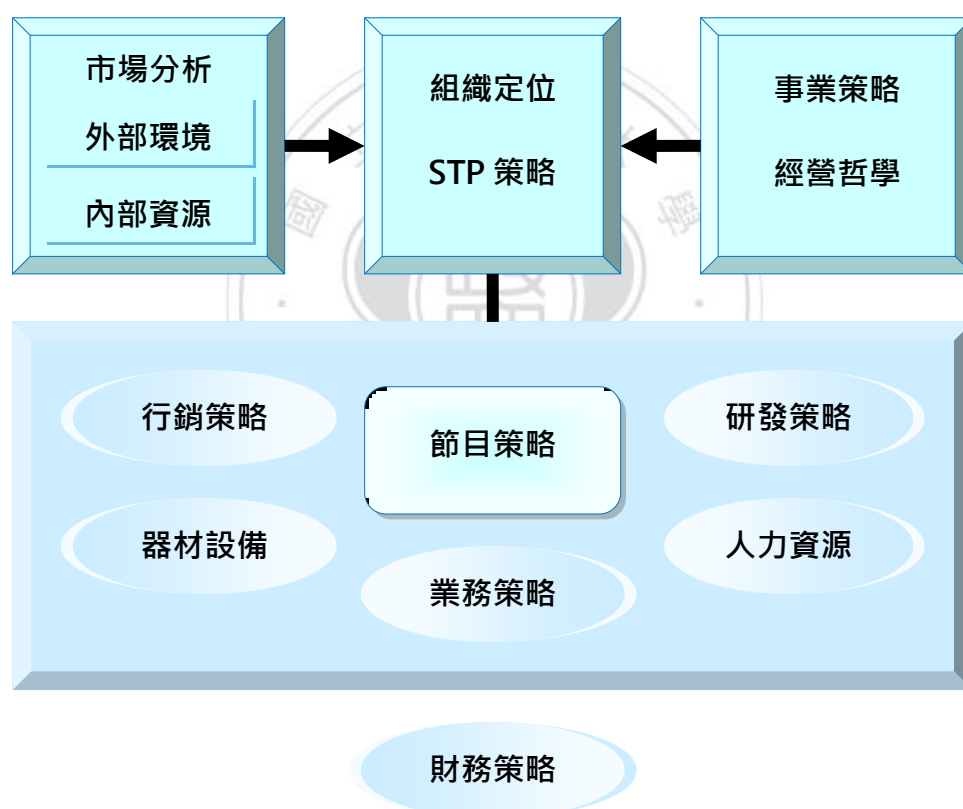


圖 2-1 媒體產業經營策略 (資料來源：關尚仁，2005)

#### 壹、全球事業策略與經營哲學：

全球事業策略由公司層級經理人在企業決定進入國際市場後，制定採用的國際擴張方法。Hill及Jones提出以「成本縮減壓力」與「當地回應壓力」作為企業國際化策略決策的因素。在全球市場上競爭的公司，常會面對兩種競爭壓力，

亦即「成本縮減壓力」( pressures for cost reductions )與「當地回應壓力」( pressures to be locally responsive )。兩種競爭壓力會造成公司需求的衝突。公司若為降低「成本縮減壓力」，可能會選擇將生產放在低人力、物料成本的地方，而這個地方可能在世界任何角落。「當地回應壓力」包括來自顧客品味和偏好的差異、基礎建設和傳統習慣的差異、配銷通路的差異，以及地主國政府的要求等。區分「成本縮減壓力」與「當地回應壓力」，可得進入全球市場的四種策略 ( 圖2-2 ) ( Hill & Jones , 2007: 363-374 / 朱文儀等譯 , 2007 ) :



圖2-2、全球市場進入策略

資料來源：Hill & Jones , 2007: 370 / 朱文儀等譯 , 2007

#### 一、全球標準化策略 ( global standardization strategy ) :

「全球標準化策略」又稱「全球策略」。藉由獲取規模經濟和區位經濟的成本壓縮，以增加獲利能力。經營模式是建構在追求全球規模的低成本策略上。在「成本減縮壓力」強、「當地回應壓力」小的時候使用。其特點包括：

- (一) 將生產、行銷、研發活動集中在少數較有利的地區。
- (二) 產品及行銷策略不進行客製化。

(三) 偏好在全球銷售標準化的產品，從規模經濟中獲取最大利潤。

(四) 利用成本優勢，支持全球市場上的侵略性定價。

## 二、當地化策略 ( localization strategy ) :

「當地化策略」又稱「多國策略」。藉由量身訂做的貨物或服務，提供迎合不同國家市場口味與偏好的產品，以增加獲利能力。當消費者口味與偏好差異大而成本壓力不強烈時使用。

(一) 優點是增加當地市場的產品價值

(二) 缺點是限制因標準化產品而獲取成本縮減的能力

(三) 當客製化產品能讓公司回收更高成本時，此策略才有意義。

## 三、跨國策略 ( transnational strategy ) :

在成本壓力與當地回應需求皆很強時，則建議使用「跨國策略」。

(一) 獨特能力不限於母國，世界各營運點皆有可能發展獨特能力

(二) 公司技能及產品流向可能由子公司留回母國，也有可能從海外子公司流向另一個子公司。

(三) 跨國公司需致力於運用子公司的技能

## 四、國際策略 ( transnational strategy ) :

在成本壓力與當地回應需求皆很低時使用。通常在初進入市場，尚未有強大的競爭對手出現時可使用「國際策略」。銷售產品通常為普遍需要的產品。其特色包括：

(一) 將產品開發功能集中在母國。

(二) 可能在主要國家建立製造和行銷能力。

(三) 客製化範圍十分有限。

(四) 總部保留行銷與產品策略的控制權。



(五) 缺點是禁不起時間考驗，競爭對手終將出現。

上述四種全球化事業策略，在競爭對手出現時，無視競爭對手與當地需求的「國際策略」與全然只在乎當地消費者的「當地化策略」便不那麼可行。適當的作法是在競爭對手出現前，設法降低成本結構，或者轉變成「全球標準化策略」或「跨國策略」。

決定進入全球市場的策略後，同時需考慮進入各市場的模式。跨國媒體集團主要的市場進入模式包括出口、授權、策略聯盟、併購、合資，以及成立獨資子公司六種 ( Hill & Jones, 2007 / 朱文儀等譯, 2007 ; Hitt, 2001a, 引自谷玲玲, 2003 ) :

#### 一、出口 ( exporting ) :

直接將產品出口至服務的國外市場。優點為節省在地方或區域設立據點的成本，而享有規模經濟的效益，但需搭配國際行銷策略。缺點是，如果在當地生產的成本較低，則從母國出口並不恰當。此外，地方代理商若同時代理競爭對手產品，無法保障代理商會以最佳利益來對待公司的產品。

#### 二、國際授權 ( international licensing ) :

由國外被授權者以一定費用買下在被授權國家生產該公司產品的權利。優點在於：因為當地生產與市場開發的成本及風險由被授權者承擔，因此對缺乏資本及不願意承擔不熟悉或高政治風險市場的公司來說，頗具吸引力。缺點則是因為製造生產皆在國外，且由被授權者掌控，無法掌控產品的品管、行銷等策略功能，對被授權的當地市場資源也無法再行利用。此外，將產品生產相關技術移轉予被授權者也具有高風險，可能因此將公司內部資源及競爭優勢訣竅洩漏，當被授權者掌控並模仿這些訣竅後，便成為最大的競爭者。

#### 三、策略聯盟 :

來自不同國家的實際或潛在競爭公司之間的合作協定，規模可從合資到特定產品或服務的短期合作。企業進行策略聯盟的目的在達到策略性目標。

#### 四、併購 ( mergers and acquisitions ) :

合併是兩家企業認為雙方資源與技能整合後，能創造競爭優勢的前提下，

進行平等基礎上的企業整合運作。收購則是買下另一家企業51%以上的股權，使該企業成為旗下子公司。

#### 五、合資 ( joint venture ):

在某些特定國家，合資是進入當地市場的唯一方式。合資的優點在於當地合夥人對地方市場較熟悉而具備競爭優勢，並可與合夥人共同分散成本與風險。缺點如同授權，需擔心技術轉移風險，並且擔心對合資公司的掌控權。在全球競爭策略中，有時策略性的佈局比營利更重要，但這無法說服合資者。

#### 六、獨資子公司 ( wholly owned subsidiary ):

母公司在外國市場成立或買下現有地主國公司，並擁有100%股權的子公司。成立獨資子公司的優點包括可掌控技術性的競爭優勢；對子公司的資源可自由運用以支援其他市場，並考量全球佈局將子公司做最好的戰略配置。最大的缺點，就是成立子公司所需耗費的成本是經營國外市場最昂貴的方法。

「事業策略」須與企業的經營哲學相呼應，「經營哲學」包括企業的使命與目標，Hill & Jones ( 同上引：19 ) 認為，策略管理的第一個組成元素是形成組織的「使命陳述 ( mission statement )」。使命陳述包含四個主要成分：

- 一、對公司或組織存在之理由的陳述，即公司的使命 ( mission )。
- 二、對於某些公司想要追求的未來狀態的描述，即公司的遠景 ( vision )。
- 三、對於組織所承諾的關鍵價值觀的描述。
- 四、主要目標 ( target ) 的陳述。

### 貳、市場分析：全球競爭環境下的外部環境與內部資源

Thomas、Pollock及Gorman ( 1999 ) 將全球競爭環境分成四個層次：組織內部環境、地方區域環境、國家特性，以及全球競爭 ( 圖2-3 )。傳統的經營管理階層偏重在前兩者，全球化時代的經營者需將後兩者同時列入競爭優勢考量。

#### 一、組織內部環境 ( internal environment ):

組織內部環境因素包括組織結構與文化、權限鞏固、製作流程優勢等。

## 二、地方國家 ( 區域 ) 環境 ( local national environment ) :

當地勞動市場、消費者/供應者關係、直接競爭者以及地方競爭者的創新。

## 三、國家特性 ( national characteristics ) :

當地市場具競爭優勢的國內資源，包括天然資源及可供企業在不同國家鞏固在地 ( 區域 ) 市場的文化優勢、寬鬆的管制環境 ( 包含友善的政策能使電台以較低的成本製作節目、降低境外頻道進入門檻、放寬節目內容管制等 )，以及允許境外頻道從其他市場引入新節目成為直接替代產品等。

## 四、全球競爭 ( Global Competition ) :

難以預料及變化快速的全球競爭市場，為企業帶來空前的機會與美好的發展遠景、具體的市場及明確的特性，以及能領先長期競爭優勢的資源。



圖2-3、全球競爭環境

資料來源：Thomas, Pollock & Gorman ( 1999 )

以媒體產業來分析，外部環境包含進入地區的国家或區域地理市場、社會趨勢潮流、政策法規 ( 國家特性 ) ；閱聽眾市場、競爭者市場、廣告主市場 ( 地

方國家與區域環境分析)，以及媒介期許與評價等競爭優勢。內部資源則包括組織內部經營者與股東的期許、資金、資源與技術的優勢等（關尚仁，1993）。

如同圖2-3所展現的同心圓，這四個競爭層次環環相扣，由內部到外部互相影響。如果企業希望能達成並維持在全球市場的競爭位置，必須認識並管理這四個層次的環境。惟有掌握完整的外部環境與內部資源的資訊，方能擬訂適宜的全球競爭策略。

Thomas、Pollock和Gorman（1999）整理了七種可作為全球競爭策略分析的理論：

#### 一、資源基礎觀點（The Resource-Based View）：

最早由Penrose（1959）提出。資源基礎觀點主張每個組織是一套特殊資源與技能的集合體。組織運用這套特殊資源與技能發展經營策略（谷玲玲，2003），其理論架構著重在公司內部的分析，認為公司如何運用與配置根本的資源，如財務、人事、技術等有形或無形的資產，會影響公司成長的速度與方向。企業如果擁有獨特、難以模仿的資源，將擁有持續競爭優勢（sustainable competitive advantage），因此而能獲得比競爭者更好的收益。

#### 二、核心競爭力（Core Competence）：

由Prahalad及Hamel（1990）提出。核心競爭力是組織中集體學習的結果，包含生產技能與技術整合，其特性包括：「具有讓公司進入多元市場的潛能」；「對終端消費者具有重要的貢獻」；且「競爭者很難模仿」。

與資源基礎觀點類似，同樣強調組織須具備競爭者難以模仿或超越的競爭能力，但資源基礎觀點強調的是公司整體資源，核心競爭力強調的是知識技術。

#### 三、國家競爭優勢（Competitive Advantage of Nations，鑽石理論）：

Porter（1990）認為，國家是產業競爭最基本的優勢。國家（產業亦同）可利用國家的特質，在全球競爭環境中發展競爭優勢。一個國家其價值鏈中所有的要素並不需要都具有競爭優勢，重要的是該國家是否具備特定產業所需的基礎（home base），該基礎可能是研發能力、製造流程或策略的發展中心。具有國家競爭優勢的母公司可以所在國家為基礎（home base），控制競爭力及資源而發展海外市場。

對於決定國家競爭優勢的要素，Porter提出四個相互影響的環境要素：

(一) 生產要素：

「生產要素」包括五個種類，人力資源(工作人口數、工時、薪資待遇等)、天然資源、財富資源(資本市場)、基礎建設，以及知識資源(科技知識、財務、勞務知識等)。

(二) 需求條件：

「需求條件」指企業所在地的國內市場需求，若國內市場需求強勁，則國內企業便會在競爭下提升產品或服務，並時有創新，形成國家的產業競爭優勢。國內需求刺激產業競爭優勢的特點有：(1) 當國內市場具有強烈需求，企業將致力於技術改進以提供更好的產品。(2) 國內消費者對產品服務要求很高，將激發企業提供更好的服務而成為競爭優勢。(3) 國內消費者需求領先其他國家時，未來將可成為其他國家需求的指標。

(三) 相關及支援產業：

與供應商或製造商之間的成本效益、產業訊息流通及技術支援等。相關產業彼此互補、分享活動以及協調支援所產生的綜效，能增加競爭優勢。

(四) 本國(企業)內的策略、結構及競爭形態：

企業所屬產業若具備良好的策略及組織結構(如組織管理結構、股權制度、資本結構等)，則越能發展競爭優勢。而本國內強烈的競爭環境，將促使產品技術提升，並迫使企業開拓海外市場已達到經濟規模，因而能增加國家的競爭力。

上述四個環境因素再加上「機會」及「政府」共計六個可能加強國內企業創造國內競爭優勢的因素，即成為圖2-4的「鑽石理論模型」(Porter, 1990)：

(五) 機會：

企業或政府無法預知或掌控的突發事件，可能會影響其他環境因素，因而改變國家或企業的競爭優勢與產業環境。例如戰爭、新科技發明、政治發展、市場需求改變等等。

(六) 政府：





略行為會透過策略群組的形成同時影響產業結構與產業績效。Caves 及 Porter 並提出群組間不但具有進入障礙也有移動障礙<sup>10</sup>。

#### 五、認知群體 ( Cognitive Communities ):

以心理學角度探討經理人的認知過程。經理人透過經驗、觀察、參與等方式，反向評估公司的優缺點，進而找出競爭參考群體 ( reference group )，此即為「心智圖」( Mental Map ) 過程。同一產業內，不同公司的經理人透過彼此分享觀點而形成「認知群體」。策略群組是由產業層次往下的策略分群，認知群體則是從公司層次往上。經理人依自我對公司的定位而定義出具有相同認知的公司及競爭者。

#### 六、網絡分析 ( Networks Approaches ):

與合作者及競爭者之間的網路分析 ( inter-organizational networks in cooperation and competition )。在動態環境下，單一組織很難只靠內部發展所需的所有知識技能，尤其在激烈與快速變遷的全球競爭市場中。因此，以全球為競爭範圍的公司逐漸與海外潛在競爭者形成聯盟或合作關係，可更有效率的獲得公司亟需的競爭知識與技能。公司在策略上與競爭者、供應商及客戶分享知識與資源時，亦可做部分資源的區隔予以保密，以成為公司獨一無二的競爭利器。

#### 七、未來競爭 ( Competing for the Future ):

根據Prahalad及Hamel ( 1994 ) 的看法，未來最成功的企業將是能掌握未來發展機會者 ( opportunity share )，而非著重眼前的市場占有者 ( market share )。企業應及早做準備，培養未來機會佔有能力，透過與其他企業的合作提昇未來競爭力。新市場的競爭有三個步驟：

Step 1、產業遠見與領導智能的競爭：企業透過對生產科技、人口狀況、生活型態的了解而建立新興產業的範圍，發展競爭空間。

Step 2、提昇競爭力，縮短移動路徑：透過競爭力的累積、產品測試及合作關係等，企業彼此間競爭以建立未來的產品發展方向。

Step 3、企業將致力於市場定位及市場佔有率的競爭，此時企業競爭重點又回到傳統的價格與品質，以爭取最大的獲利與績效。

彙整Thomas等人及其他學者對此七種策略分析理論之說明並列出其優缺點

---

<sup>10</sup> 意指限制同產業內，某一策略群組內的公司轉換到其他策略群組

如表2-1 ( Thomas、Pollock及Gorman、1999 )。

表2-1、全球競爭策略理論優勢劣勢分析

理論	概念	優勢 ( Strength )	劣勢 ( Weakness )
資源基礎觀點 ( The Resource-Based View )	公司擁有可以成為競爭優勢的獨特資源	把焦點集中在公司層級以及辨識相對於競爭者的競爭優勢來源的管理階層	未提供準則以供公司判斷何為資源，且是否資源真的具有獨特性。
核心競爭力 ( Core Competence )	公司擁有難以模仿且能成為競爭優勢的某些技術或能力	把焦點集中在公司層級以及辨識相對於競爭者的競爭優勢來源的管理階層	未提供準則以供公司判斷何為資源，且是否資源真的具有獨特性。
國家競爭優勢 ( Competitive Advantage of Nations )	不同的國家特徵、文化和資源，特別是可成為當地公司在全球性市場的企業競爭優勢	比傳統經濟方法論更能定義企業內影響競爭動態的特徵	造成將企業及國家競爭本質間的相關性過度泛論之可能性 焦點仍在非常廣泛的抽象層次。
策略群組 ( Strategic Group、I-O Economics )	同一事業群中，有相似資產結構的公司會進行相似績效的策略，但在不同事業群中會有不同的結果。	比空間的競爭較直接且不抽象 介紹企業內不同事業群間的流動障礙概念 實際經驗上較易處理	未考慮公司間如何達成相同資源空間及資產結構的分享 相同或不同事業體間的績效差異假設有爭議 未檢驗經理人是否分享相同的心智模式 現實產業的分界線經常是模糊不清的
認知群體 ( Cognitive Communities )	同一企業中的競爭事業群從分享產業中不同公司經理人的心智模式而成為社群結構	從公司層次開始提升到產業層次 使用心智模式來識別公司經理人分享相似的產業結構概念及現存的競爭行為	很難定義及測量心智模式
網絡分析 ( Networks Approaches )	利用網絡分析技術定義在產業之內競爭動態下的組織間彼此關係	允許合作的研究與競爭 具焦在公司間互動的模式，而非假設公司間存在統計學上的相似性	在市場架構方法上，對大部分網絡及連結本質的理解不夠豐富
未來競爭 ( Competing for the Future )	未來最成功的企業，將為主導未來產業結構機會而競爭	鼓勵未來方向的重點在能獲得巨大收益的重要機會	過度注重未來，會逐漸轉移對現存競爭市場的注意力

資料來源：Thomas, Pollock & Gorman ( 1999 )

Thomas等人 ( 1999 ) 建議應將每一種分析方法納入考慮範圍，因為每種分析方法皆有其優缺點 ( 表2-1 )，且具有高度重疊性。「資源基礎觀點」與「核心競爭力」分析法著重在公司層面的資源與經理人才，但卻未提供辨識資源的方式。前者重視公司一般資源，後者重視的是信譽、品牌、創新、研發等無形資產。「國家競爭優勢」、「策略群組」及「認知群體」涵蓋了產業、群體及國家的競爭力分析，提升一般公司層級分析到產業甚至國家層級。「網絡分析」及「未來競爭」分析法將範圍擴大到未來的時間及海外的空間，並將企業間的互動也納入分析範圍。在全球環境下，從各分析法中各取所長，納入全盤考慮範圍，方能在瞬息萬變的全球化競爭環境裡，掌握競爭優勢，爭取商機。

### 參、組織定位與STP策略

完成市場與競爭優勢分析，全球事業策略與經營哲學規劃定案，事業部經理人接著彙整各方資訊，訂定出事業層級的「企業組織定位」與「STP策略 ( Segmentation, Targeting and Positioning Strategies )」。「組織定位」與「STP策略」確認，方能成為組織後續制定執行功能別策略的指導方針。

Porter ( 2009 ) 認為「策略性定位」有三個獨立的來源，彼此間並不互斥甚至會重疊 ( Porter, 2009: 72-92 / 李明軒、高登第等譯 )：

一、以產品種類為基礎的定位 ( variety-based positioning )：

依生產產業內某類產品或服務中其他的次要產品或服務來定位。此種定位基於選擇產品或服務的種類，而非以客戶的區隔來定位。

二、以需求為基礎的定位 ( needs-based positioning )：

服務特定族群顧客的所有需求或大多數需求，與傳統上設定顧客區隔的思考很類似。

三、以接觸為基礎的定位 ( access-based positioning )：

以不同方式接觸區隔型顧客，可以依顧客所在的地理位置或規模來接觸顧客，或提出任何需要不同配套的活動，以達到最能滿足顧客需求的目標。

確立組織定位後，方能決定STP策略。STP策略包括「市場區隔」

( Segmentation ) 、 「 選擇目標市場 」 ( Market Targeting ) ， 以及 「 市場定位 」 ( Positioning ) 三個步驟。分析STP策略主要的目的在制定後續的執行策略，包括：整合行銷傳播策略、品牌管理策略、品質管理策略、知識管理策略，以及競爭策略等。

#### 肆、節目策略

電視頻道依管理層級劃分屬於媒體集團的事業層級，電視台事業單位中的功能部門包含節目、行銷、業務，以及人力資源、研發、器材、財務等。

本研究從節目面探討跨國媒體集團的全球在地化策略。在節目策略分析部份，以系統分析方法 ( 圖2-5 ) ，採用關尚仁的「節目策略系統理論」為主要架構。採用此架構的原因有三：

一、此系統理論架構將研究範圍集中在節目策略，並放大之。與本研究鎖定的重點相符。

二、系統理論的特點在將各因素彼此互相影響的決策與功能單位皆納入考量，因而不會產生僅顧及節目面而忽略其他影響因素之偏頗。

三、系統理論重視回饋功能，一般產業策略分析架構，可供為全球策略全盤考量之參考與借鏡，但無法如此貼切的適用於媒體產業。

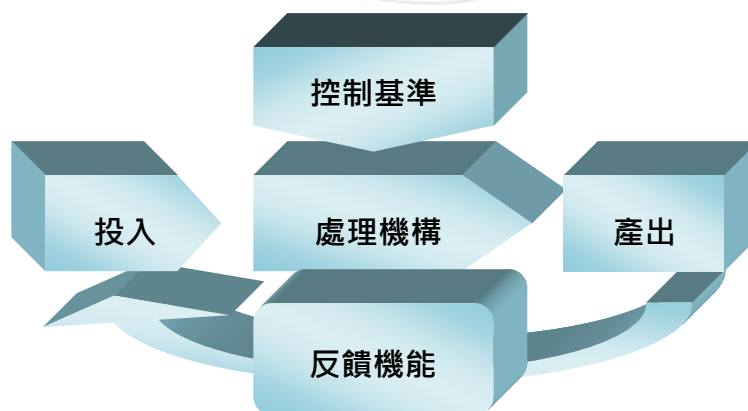


圖 2-5、系統構造圖

資料來源：關尚仁 ( 1992.1993 )

關尚仁 ( 1994 ) 認為節目的管理不應侷限在節目內容，節目管理的範疇包括電台政策、節目策略、製播管理等重要因素，各因素彼此有相互的邏輯關係，更有高度的互動關係。以系統分析方法，將影響節目策略元素分為投入、處理、控制、產出與回饋等幾種機能，形成節目策略系統圖 ( 圖2-6 )。他並建議節目策略的研擬過程，應將節目系統中相互影響、相互關聯的各項元素辨別出來，而後納入考慮，再使用系統分析的理念與技巧，歸納出若干可行方案。

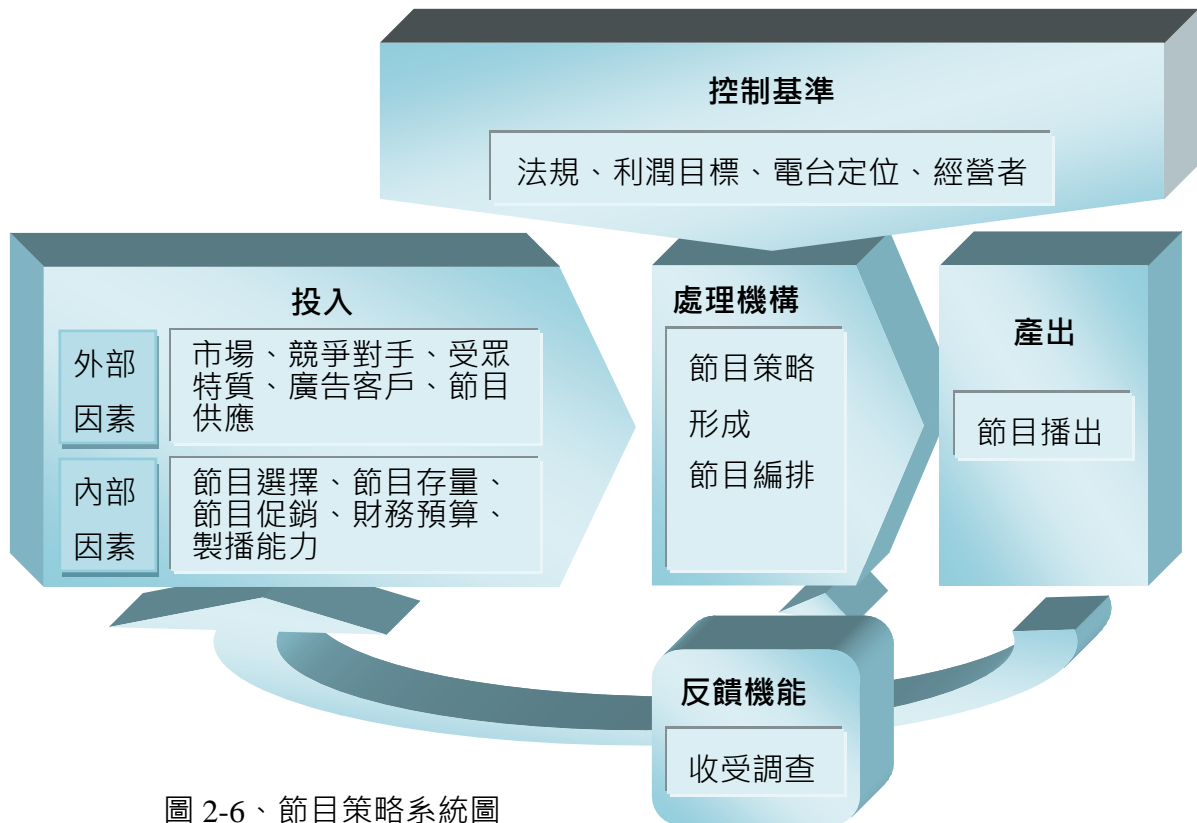


圖 2-6、節目策略系統圖

資料來源：關尚仁 ( 1992 )

依系統構造基本理念，將節目策略的影響因素視作元素，現將節目策略系統圖的各策略元素說明如下 ( 關尚仁，1992 )：

一、控制因素：

對節目策略實施具有控制性功能的因素包括：政策與法規、經營者、電台定位與利潤目標。

( 一 ) 政策與法規：

跨國媒體集團除了受到母公司國家的政策與法規影響，拓展國際市場時，當地政策及法規因素也是必要考量因素。

## (二) 經營者與電台定位：

頻道經營者對節目策略、選擇與走向有相當的主導權，因此，在分析頻道節目策略時，也須考慮經營者的理念與背景。媒介定位會影響目標觀眾與競爭市場，對節目的選擇與編排也有決定性的影響。節目人員須了解所服務的電台經營走向及市場定位，並依據節目政策擬定節目策略（關尚仁，1992）。

## (二) 利潤目標：

商業頻道最重要的營運目標為創造利潤與創造價值。如何運用最小投資與最低風險創造最大的利潤，不只是經營管理階層人員的挑戰，也是節目事業單位每個執行人員皆須考量的重點。

## 二、外部因素：

屬電台外部、非電台所能控制的影響因素。包括受眾特質、市場與競爭對手、廣告商與節目供應。

### (一) 受眾特質：

泛指社會大眾中收看電視節目或收聽廣播節目者。一般針對受眾特質研究偏重在量化的人口特質，例如觀眾輪廓分析（年齡、性別、社經地位、教育程度等），以及質化的態度分析。也就是找出頻道的收視目標對象，研究這些對象的特質及他們對頻道所提供服務的看法。

### (二) 市場：

廣義的市場指電台訊號涵蓋的範圍，在衛星電視即為衛星訊號發射範圍，有線電視則為纜線鋪設範圍。本國目前有線電視普及率62.82%（國家通訊傳播委員會，2011）<sup>11</sup>，尚未包含中華電信提供之MOD服務及私接戶，可收視範圍遍及台澎金馬，除偏遠地區線路無法普及處，幾已涵蓋全國。

### (三) 競爭對手：

---

<sup>11</sup> 100年第4季有線廣播電視訂戶數，統計至民國100年12月底



界定市場後，即能找出競爭對手。狹義的競爭對手包括目標觀眾一致、節目訴求相同的同類型頻道。廣義的競爭對手則可拉大範圍到分享相同廣告資源的同質性頻道。

#### (四) 廣告商：

廣告是商業體制下，廣電媒介的主要收入之一，更是利潤來源與經營的誘因（關尚仁，1992）。廣告主透過廣告時段宣傳促銷產品，在選擇宣傳通路時，會優先考慮購買與自己產品目標對象符合的節目廣告。因此，節目製播除了要顧及觀眾的喜好，廣告主偏愛的節目類型也是影響節目製作及編排策略的主要因素之一。

#### (五) 節目供應：

廣播電視「節目」是頻道最主要的產品，節目品質及供應來源是否充裕，將影響頻道的核心競爭力。廣播電視事業節目來源不外乎自製、委製、外製或外購（關尚仁，1988、1992）。劉幼琍（1994）歸納分析十種有線電視節目供應型態，除「授權頻道經營者定時定頻播放」及「與系統經營者合製」兩項來源之外，其餘以頻道經營者節目之來源檢視，亦可有類似的分類，現歸納製表說明如下：

表2-2、電視節目供應型態

類型		節目來源	節目審核	廣告業務
1	外購	自國內或國外購買	頻道	頻道
2	交換	以自製節目與他頻道自製節目交換	頻道	頻道
3	外製外包 (外製)	僅提供時段，節目及廣告皆委託製作公司/ 傳播公司製作銷售	頻道	外包
4	外製內包 (委製)	委託製作公司/傳播公司製作	頻道	頻道
5	內製外包	節目由頻道內部製作	頻道	外包
6	內製內包 (自製)	節目由頻道內部製作	頻道	頻道
7	建教合作	與傳播相關科系院校建教合作	頻道	頻道
8	託播	公益、藝文、社教及宗教節目都可託播	頻道	頻道

資料來源：關尚仁，1992；劉幼琍，1994.b: 67-69

### 三、內部因素：

內部因素為可由媒介內部控制，取決於媒介管理人員影響的因素，包括財務預算、節目選擇、節目促銷、節目存量，以及製播能力等（關尚仁，1992）。

（一）財務預算：包含節目製作費用、節目購買費用、節目廣告營收預估、市場及節目促銷支出等（Hilliard，1989，轉引自關尚仁，1992）。

（二）節目選擇：節目選擇必須在目標受眾、市場定位、競爭對手等基本因素明確後才實施（Eastman et al.，1985，轉引自關尚仁，1992）。美國聯播網在節目方面採用評估、選擇、編排等三個步驟。

（三）節目促銷：好的節目需要受到觀眾的注意方能有收視的回報。由節目行銷部門負責觀眾宣傳、頻道宣傳，以及公共關係（Mateski，1989，轉引自關尚仁，1992）。

（四）節目存量：節目存量決定節目供應的順暢與否，除了新節目的購入，製作中節目的安全存量外，還要考慮表現不佳的節目下檔時，是否有足夠的存檔節目能應急上線。

（五）製播能力：任何電台都應具備基本或相當的製播能力（關尚仁，1992），過度依賴外購節目，無法掌控部分節目供應主導權。同時，也無法在全球市場中，針對在地觀眾提供客製化需求。

#### 四、節目排檔策略：

Eastman（1985）等人認為排檔技巧是節目策略中具體行動的最後一環，是用來達成增加觀眾流量（Audience Flow）策略目標的方式與技術。分析常見的無線電視台排檔策略歸納出「針鋒相對」、「反向策略」、「帶狀策略」、「西洋棋盤策略」、「區段策略」五種策略。Head（1987）提出「吊床策略」、「阻撓策略」；Hilliard（1989）另外提出「導入導出策略」以及「橋樑策略」；ABC、NBC在1978-1979年改造「吊床策略」為「搭棚策略」（Eastman et al.，1985），以及Carroll & Davis提出的「阻撓策略」（Pringle，Starr & McCaritt，1991: 98，轉引自劉幼琍，1994a.b）。

（一）、「針鋒相對策略」（head-to-head programming; blunt programming）：節目訴求與競爭對手相同或相似，以爭取同特質觀眾，市場規模夠大時使用。

（二）、「反向策略」（counter programming）：節目訴求與競爭對手相反，

企圖以不同的節目風格、型態吸引市場上未被服務到的觀眾。

(三)、「帶狀策略」(strip programming)：又稱「水平策略」，將同一節目安排在每天同一時間或相隔數天後的某一時間中，一個禮拜播出幾次，藉以養成觀眾收視習慣。

(四)、「西洋棋盤策略」(checkerboard programming)：每天同一時段播出不同節目，較不利觀眾培養收視習慣，也較難累積觀眾。

(五)、「區段策略」(block programming)：又稱「垂直策略」，把性質相近或訴求對象相同的節目搭配在一起，形成前後呼應的區塊。

(六)「吊床策略」(hammocking programming)：將較弱的節目安排在兩個強檔節目中間，以接收前一個節目延續下來的觀眾，也可吸引想收看下一個節目而提早轉台過來的觀眾。

(七)「阻撓策略」(stunting programming)：以特殊訴求的節目(例如大卡司)來競爭市場，使市場產生短暫的混亂，進而造成競爭對手判斷失誤，乃至放棄現行的策略。

(八)「導入策略」(lead-in programming)：在較弱或新節目之前安排強檔節目，藉由成功節目帶動觀眾繼續收看下一個節目。

(九)「橋樑策略」(bridging programming)：有兩種方式，一個是安排長一點的強檔節目在黃金時段前播出，如此可避過競爭對手強檔節目。另一種是節目開始及結束的時間與競爭對手不同，讓觀眾因錯過對方開始部分，而會回到原節目。

## 五、產出與回饋：

節目策略系統的產出即為節目播映，回饋則為節目播出後來自觀眾的收受(收視率、收聽率)調查。收視調查資料可作為電台的環境監視系統，收視率知識既可觀察市場，又可了解對手，提供經營管理者引導策略的思維(關尚仁，2004)。關尚仁(2004)提出收視率知識在電視台核心價值的創造上可分為三個層次(圖2-7)：

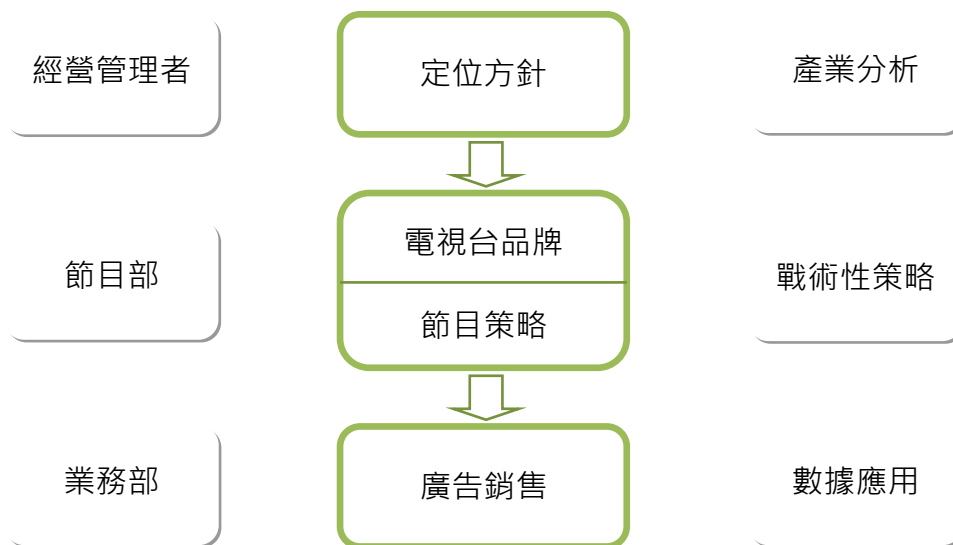


圖 2-7、收視率知識之核心價值

資料來源：關尚仁 ( 2004 )

(一) 經營管理者：找出市場需求，確立定位方針

收視率調查結果透過脈絡化與結構化整理，可提供經營管理者策略規劃上的思考空間。經營管理者應用市場導向思維，結合累積性的收視率知識以分析市場趨勢變化，確認競爭對手，了解節目及新觀眾輪廓，方能找出電視台的存活點。

(二) 節目部：建立電視台品牌形象，落實節目策略

節目部應依據目標觀眾的區隔特徵觀察觀眾續留趨勢 ( audience flow )，並比較目標觀眾與核心觀眾的差異，擬定節目製播的戰術性策略或提供節目修正方向。收視率調查資料應著重在引導節目編排方向、節目元素創意思維及觀眾觀後的反應訊息。

(三) 業務部：廣告銷售運用

收視率調查已廣泛運用在廣告主及媒體採購業者作為擬定媒體購買策略的依據，對於電視台亦是相當重要的策略擬定工具。關尚仁 ( 2004 ) 認為，以利基市場觀念運用得宜，即使收視率不高。電視台業務部仍可進一步包裝觀眾的特徵區隔，以市場區隔概念說明觀眾輪廓特徵與廣告對象的符合度，應用low-rating sell的技巧，將觀眾視為電視台產品，強化其特性與附加價值，增加廣告客戶對電視台廣告效果的注意與信賴，仍可將廣告時段予以包裝販售。

## 第四節、跨國媒體集團全球在地化節目策略

尋求「綜效」是媒體集團進入全球市場的目的之一，有效運用「規模經濟」成為追求綜效的必要途徑。但在全球競爭環境下，尚須兼顧地方的差異化需求。本章節將探討跨國媒體集團進入全球市場的原因，並分析跨國媒體如何在追求「規模經濟」與「地方差異性」之間尋求平衡，以制定合宜的經營策略。最後，將彙整各學者的觀察與研究成果，探討跨國媒體集團如何運用「全球在地化」的手段，以達成追求最大化「綜效」的目的。

### 壹、跨國媒體集團的全球化發展

1905年起，歐洲電影工業開始向國外輸出內容，在1914年，全球已有85%的觀眾收看美國電影。但全球商業媒體市場直至1980年代末才初露頭角，90年代方始成型。當傳播科技進展到時間與空間的距離已不再是問題時，傳播產業跨出本土市場成為主流趨勢。來自西方國家（主要是美國）的數個媒體集團，在面對母國有線電視市場飽和及多頻道競爭壓力下，紛紛跨越國境，將市場擴充至國際。

如同全球化辯證過程的論述多元，媒體全球化研究因切入面及定義不同也使得意見紛歧。從早期國際傳播研究認為美國文化帝國主義將侵蝕全球地方文化，到1990年代，全球化論點取代文化帝國主義論點導致商業媒體發展，將侵蝕公共媒體空間。消費主義立場的「主動閱聽人」觀點則認為全球化將帶來多頻道時代，越多選擇將使觀眾分裂並自主決定娛樂消費選擇及過程（林積慶，2007；魏玟，1999；Herman & McChesney，1997 / 甄春亮等譯）。

依學派劃分，不同學門因其研究領域而對媒體全球化研究產生不同的研究方向，例如經濟學者強調跨國媒體全球經濟與市場的擴張；社會學者則專注在「全球社會」（world society）的出現；文化研究學者所關心的是全球化後所帶來的文化標準化（cultural standardization）（李政忠，2003）。

Shiller解釋，從1960年代開始的「傳播全球化」現象，是指源自於已開發國家的跨國媒介公司（TNMC，Transnational Media Corporations）之成長與發展，而且達成相當的世界市場的佔有率（Shiller，1993，轉引自蕭蘋，1998）。

Dyson & Humphreys（1990）認為，跨國媒體集團全球化現況是八十年代大眾媒體產業進行「解除管制」（deregulation）、「全球化」、「綜效」（synergy）與



「聚合」( convergence ) 等四個共時性運動的結果 ( 轉引自李天鐸，2000 )。同樣認為跨國媒體集團之所以要進行整合併購，是為了達成「綜效」( synergy ) 的還有Bagdikian ( 1992 )，「綜效」是同公司旗下所擁有的媒介可相互促銷同樣的產品與內容，同時獲得最大的利益 ( 轉引自蕭蘋，1998 )。

蕭蘋 ( 1998 ) 在探索「綜效」對媒介內容的影響時認為，追求「綜效」的結果可能會造成「重組文化」，相同的內容與題材一再被重複使用，媒介的內容彼此抄襲、模仿，將導致缺少創新性的後果。

李天鐸 ( 2000 : 9-12 ) 認為更複雜的社會文化歷史因素也是跨國媒體集團全球壟斷現況的原因之一，歐美核心國家因工業革命後的技術累進結合金融體系長期累積的資本；平均財富頗高的社會造成需求，這些共同因素導致歐美核心國家能挾著影音媒介科技發展與政經歷史條件配合的優勢，在資本主義邏輯的引導下跨出國界，為追求更有效益的市場規模，因「自由市場、公平競爭」的意識形態進行媒介整合併購<sup>12</sup>，將影音工業競爭從核心國家推向全球。

Gershon分析跨國媒體集團進行國外投資是受到「競爭的優勢」( competitive advantage )、「去集中化」( decentralization )、「海外市場擴充」，與「海外市場法規限制」等因素影響。成功的多國企業通常都具有某些型態的資產，可使其較對手獲致較高的利潤或花費較低的成本，例如「Walt Disney」，他的名字與卡通肖像本身就是獨門的資產與「競爭優勢」。「去集中化」則影響到跨國媒體公司的策略選擇。跨國媒體公司依具獲利可能性、成長潛力及競爭的狀況決定進行「海外市場擴充」，直接購買當地現有媒體是最直接、簡易的方法。而外國媒體若要突破當地政府為保護本國媒介而制定的「法規限制」，與當地媒介進行共同投資 ( joint ventures ) 也是可行的方法 ( Gershon，1993 ; Smith，1991，轉引自蕭蘋，1998 )。

Fürsich ( 2003 ) 從媒體經濟學角度分析，觸發跨國媒體發展全球品牌的潛在動力因素，包括：因原母國「產業市場飽和」導致引進新頻道的困難、在多頻道電視環境下，能持續保有觀眾跨越媒體平台收視的「忠誠度」、透過「跨界與跨科技整合」效果而存活的潛能。

Fürsich認為現代電視產業全球化的成型，起因於幾個趨勢，「全球資本主義」、「撤銷管制規定」、「傳播科技的發展」與「全球化」。被新自由主義影響的

---

<sup>12</sup> 包括同性媒體內部垂直整合、異性媒體外部水平整合及媒介非媒介跨業整合



「全球資本主義」，激發越來越多國家解除對媒體產業的控制。影響之下，便是允許發照給國外媒體經營者，讓他們成為國內公共服務電視台的競爭者。「撤銷管制規定」增加了節目供應者的競爭，導致媒體產業合併增加，形成數家大者恆大的跨國媒體集團。「傳播科技發展」改變頻道數缺乏的情況，數位電視造成的多頻道環境讓跨國媒體有了與國內節目商之間的競爭機會。這些發展直接連結到第四個趨勢 - 「全球化」。媒體集團必須有國際性的演出以保持他們的領導地位，早期沒有經驗的侵略性推動，讓在全球市場廣為分布的媒體產物被批評為文化帝國主義，並遭到各國政府的抵制。

整理各學者對跨國媒體邁向全球化的原因如表2-3：

表2-3：跨國媒體集團全球化原因

因素	導致跨國媒體集團全球化的背景與原因
具備競爭優勢	媒介本身具備獨特的競爭優勢，例如品牌、肖像
追求綜效	公司旗下所擁有的媒介可相互促銷同樣的產品與內容，同時獲得最大的利益
解除管制規定	促進節目供應者競爭，導致媒體產業聚合增加
聚合	產業內部的垂直整合與外部的水平聚合，造就組織擴大到具寡占性質並對國家機器具有動員能力
國家競爭優勢	社會文化歷史因素 1. 工業革命後的技術累進； 2. 金融體系長期累積資本； 3. 社會發展形成的需求
全球化	「全球資本主義」激發越來越多國家解除對媒體產業的控制 「全球化趨勢」帶來海外市場擴充需求

資料來源：本研究整理。

## 貳、跨國媒體集團的全球在地化經營策略

### 一、全球進入策略

跨國媒體集團早期進入國際市場，大多採取「全球標準化策略」的組織型態，Jian ( 1989 ) 認為節目標準化取決於市場定位及產品本質等不同因素，標準化的驅動力是經濟規模，在經濟上相似的市場，標準化是可行的 ( Shrikhande ,

2001)。但Shrikhande研究發現，同一目標市場內競爭的增加，會帶動更多的產品差異化 ( 2001: 164 )。

「全球標準化策略」無法對海外的當地市場特性採取快速有效的反應，單就區域性的觀察，亞洲媒體市場競爭激烈，各大媒體集團皆已將版圖擴充至亞洲，僅僅採用「全球標準化策略」已不足以回應區域性的競爭環境與地方需求。要達成有效的市場區隔並顧及產品差異化，母公司必須依賴分散各地子公司的管理、行銷、與研發的知識技能 ( 李政忠，2003 )，對照Hill與Jones ( 2007 ) 進入全球市場的四個基本策略，亦須從「全球標準化策略」轉換成「跨國策略」或「當地化策略」。

以BBC與CNNI為例，一開始進入亞洲市場時，只視拓展國際市場為有助於經濟規模的機會，並且認為快速增加的中產階級能加速英文收視人口的成長，而未在新聞產品上做更多的投資。但時間證明，競爭不只來自其他國際新聞頻道，還包括地區頻道。因此，CNN及BBC最後還是採取依觀眾需求製作產品的客製化策略 ( product customization ) 來接近市場 ( Shrikhande，2001 )。

而以台灣為主要經營市場的超視及衛視中文台，在地化的程度更高，有高達三成至五成以上的節目為台灣本土自製<sup>13</sup> ( 陳炳宏，2002 )。這表示並非所有的產品都能被各區域不同文化背景的觀眾接受，標準化的節目產品只能在經濟、語言、文化背景相似的市場得到較好的收視效果。

Tracey ( 1988 ) 認為閱聽人偏好當地甚於國際的媒體產品。他發現國外引進的節目並未必然的比當地自製的節目吸引更多的閱聽人，也不會阻擋當地自製節目的生路 ( 轉引自 Shrikhande，2001: 151 )。Fürsich ( 2003 ) 也認為媒體產業的全球化，並未必然會產生文化同質化而導致品味全球化的結果，事實上，許多時候，地方、國家及區域的節目編排，常比外來節目更成功。

為何閱聽人對當地產品的偏好度比國際性產品高？學者以「文化接近性」與「文化折扣」兩個論點來解讀原因。

#### ( 一 ) 文化接近性 ( culture proximity ):

Straubhaar ( 1991，2000 ) 認為閱聽人在消費文化產業的產品時，會表現出「文化接近性」( culture proximity ) 的偏好，閱聽人會主動選擇收看國際、區域

---

<sup>13</sup> 衛視中文台 34.9%，超視 54.1%

或本土的電視節目，在三者皆可取得的情況下，閱聽人會基於文化關聯性或接近性而較偏好那些與其本身語言、文化、歷史、宗教價值等較接近的區域或本土節目 ( Straubhaar · 2000 ; Shrikhande · S. · 2001: 151 )。

## (二) 文化折扣 ( culture discount ) :

Hoskins 和 Mirus ( 1988 ) 發展出「文化折扣」( culture discount ) 的概念來解釋閱聽人較偏好當地節目的原因。「文化折扣」是指某一文化某種特殊節目，必須具有文化區域的吸引力，才能減少觀眾對不同風格、價值、信念、機構及行為型態等認同因素的問題，以免降低購買或收看文化距離較遠節目的意願。例如美國戲劇節目的優勢就是「低文化折扣」和「最大公因數」的產物，同時娛樂性節目的「文化折扣」較少 ( 如戲劇、綜藝等 )，而資訊類節目較有文化、意識形態等因素參雜，「文化折扣」自然大 ( Hoskins & Mirus · 1988 · 轉引自彭芸 · 1999 ; Shrikhande S. · 2001:151 )。

## 二、全球市場進入模式

跨國企業進入全球市場的主要模式包括出口、國際授權、併購、合資、策略聯盟，以及成立獨資子公司六種 ( Hill & Jones · 2007 ; Hitt · 2001a · 轉引自谷玲玲 · 2003 )，在媒體產業可找到的範例，包括整體頻道傳送、以配銷方式與區域的電視系統做組裝式播出，或涉入區域內部收集資料、投資節目的生產、發行銷售與傳輸映演等 ( 李天鐸 · 1997 )。

追溯境外 ( 外國 ) 節目進入台灣的歷史可遠至無線電視時代。民國五十一年台視開播之前，即以購自外國的卡通短片試播 ( 蘇衡 · 1995 )。「外國節目」( 或外來節目 )，包括境外專門播放外國節目的頻道，以及本地向國外購買節目重新組裝播出的外國節目。

早期的無線三台及非法有線電視播放外國影集，到合法化後的有線電視頻道及衛星電視的出現，隨著傳播科技的進步，數位化傳輸導致多頻道時代來臨，對節目的來源更是供不應求，從國外購買較自製方式更低成本的節目，甚至取得授權代理完整頻道內容，或者直接開放跨國媒體集團在台成立子公司經營頻道，以滿足國內需求。多頻道時代節目多重來源，讓觀眾更容易接觸來自不同國家的節目與文化。

### 三、STP策略

在「市場區隔」(Segmentation)上，Straubhaar (2000)認為「電視區域化」的概念在本質上比全球化現象重要，他提出的「區域」並非完全以地理來劃分，而是加上語言與文化的多國市場，因此，Straubhaar認為以「地緣 - 文化市場」(geo-culture markets)來取代「區域市場」(regional markets)更準確。

擁有共同文化傳統的區域可將不同的國家結合在一個共同的文化區域下，藉由語言而統一共享相同的節目。在這樣的定義下，全球主要的區域市場在西班牙語、阿拉伯語、華語、北印度語、英語與法語人口中逐漸形成所謂的區域電視市場 (Straubhaar, 2000)。將區域性市場放在 Straubhaar 所說的多層次<sup>14</sup>電視流程及其影響的情境下檢視，便能說明跨國媒體在規模經濟綜效的目標下，如何兼顧閱聽人的文化親近性偏好，並降低文化折扣的意圖。

在「目標市場」(Market Targeting)的選擇方面，李天鐸 (2000)以「經略空間」(economical spaces)的概念來區分高殊異化的亞太市場，他認為跨國媒體集團運用科學性的「民族人口學」(ethno-demography)將亞太區域建構成四個有機市場，分別是印度、馬來 (以印尼、馬來西亞、新加坡、汶萊為主)、華語 (包括中國大陸、香港、新加坡、台灣)，以及精英份子 (全亞太區內約三億的高知識程度、高消費能力者) 四個市場。

有了明確的「市場區隔」(Segmentation)以及「目標市場」(Market Targeting)策略後，便可依據企業內部資源及所經營頻道特性找出競爭優勢，並做出「市場定位」(Positioning)策略。

### 叁、跨國媒體集團的全球在地化作為

「全球在地化」一個重要的意涵，在於將推行全球的標準化產品，加入區域或地方元素以縮短文化距離。延伸在節目產製即為「節目公式，在地製作」的作業模式。電視及其他文化產業為了將產品推向國際，同時符合國際觀眾與在地觀眾皆能接受的最經濟規模，使用全球通行的形式來生產文化產品 (Straubhaar, 2000)。

---

<sup>14</sup> 包括全球性層次、區域性或地緣語言性層次、國家性層次、次國家或地區性層次以及本地層次。  
(Straubhaar, 2000)

Waisbord認為近代電視的兩項重要發展為「電視產業模式的全球化」以及「國際性或國內製作公司對本土文化的加強處理」。在商業導向的產業環境中，美國或歐洲的「節目公式」( Programming Format ) 逐漸形成主流趨勢。跨國媒體公司在全球以類似的操作模式與目標，向全世界銷售販賣相同的點子，使各地觀眾收看不同國家版本的同一個節目( Waisbord, 2004, 轉引自鄭淑文, 2007 )。

跨國媒體認知全球化必須以在地化為工具，雖然公司高層無法全然熟悉各地文化需求，但也因為如此，只要地方的節目製作人提出他們熟悉的節目模式，便較容易通過審核。也因此形成「電視節目公式的全球普及化」與「智慧財產的全球性」( Waisbord, 2004, 轉引自鄭淑文, 2007 )。

而從前述有關跨國媒體全球在地化文獻探討中，幾位學者調查研究而得的觀點可驗證，全球化與在地化必須緊密結合。我國自開放境外頻道經營者進入後，亦有不少學者針對國內境外頻道的在地化作為進行研究，以下分述幾位國內研究者的看法。

鄭凱元( 2001 ) 從節目行銷角度提出看法，認為境外頻道在台灣行銷所使用的本土化( 在地化 ) 策略，主要作為與應用包括：

- 一、節目的中文配音、字幕與解說
- 二、針對本地市場喜好與需求所做的專屬頻道節目內容規劃
- 三、依據在本地之市場調查來規劃頻道內容
- 四、透過本地自製節目親近本地觀眾
- 五、與本地觀眾的互動及行銷推廣活動
- 六、與本地媒體及產官學界進行策略聯盟或合作
- 七、頻道的本土化定位。

對節目面的本土化策略建議，鄭凱元( 2001: 65 ) 將節目的本土化分成節目內容、節目製作、節目供應三個範疇。

一、節目內容：包括字幕、配音的在地化、本土節目的比例、在地文化與環境適應、節目編排等因素。



二、節目製作：針對在地喜好的節目製作或提供、購買規劃本土性節目、本土節目自製率。

三、節目供應：節目提供與編排、在地製作與播送、區隔各地市場的節目編排、採用地方行銷報告修訂節目策略。

陳炳宏 ( 2002 ) 將節目內容的在地化做出更詳細的分類，他先將境外頻道在台灣本地製作的節目依素材來源分為「本地素材」、「台灣地區以外素材」，以及「混合素材」三類。非台灣本地製作節目也依在地化具體做法分為「中文配音」、「中文字幕」、「中文旁白」、「本地演出人員」、「本地主持人」、「本地串場主持人」、「中文評論人」、「中文宣傳預告」、「中文節目資訊」及「本地素材」十種。

李政忠 ( 2003 ) 從節目面提出建議，他從「連結機制」觀點提出「去地化」與「再地化」概念。他認為在探討媒體全球化的議題時，不論是從經濟面向或文化面向來看，都應該強調在地性的「連結機制」。

「連結機制」的概念認為媒體業者是媒體科技的中介者，也是科技轉換成內容的體現者，因而機制的運作策略應該聚焦在媒體業者身上。全球化可以視為是一種既有的、由一地區延伸至另一地區的現象，而本土化的過程則是包含「在地的連結」與「在地的創造」兩個層次。媒體業者透過對「在地的連結」與「在地的創造」的操作與控制，來達成資本或市場全球順利擴張的目的 ( 李政忠，2003 )。

連結策略的體現可分為「去地化」與「再地化」( re-localization ) 兩種：

一、「去地化」：

電視頻道地產品即為內容 ( Content )，媒體在全球化歷程中，節目產製的決策過程必須同時兼顧本土目標觀眾及國際目標觀眾，而在跨國際媒體頻道中，頻道本身可能同時兼具輸出者及輸入者雙重角色，暨將母公司生產的節目輸入至區域或地方，同時在本土化過程中，也將適合母公司或其他區域地方的本土產製產品輸出。可再細分為「內容去地化」與「形式去地化」：

( 一 ) 內容去地化：

從文化接近性角度研究國際電視節目流通議題，則社會文化或語言背景愈相近者，其節目愈能被電視節目輸入國的觀眾所接受。強調的是節目須以各地區



市場或閱聽眾所熟悉、接受或至少是不排斥的內容呈現，方能求取最大的市場規模。

## (二) 形式去地化：

強調媒介產品形式的轉換過程，如何將媒介內容轉換為當地閱聽眾所能理解或較易理解的形式。例如，當地語言配音或字幕；透過後製作重新剪輯編排加上地方主持人串場。

## 二、「再地化」

「再地化」是指當連結機制形成，異質文化的交流、互動與相互學習會隨著時間而影響到媒介內容的產製。這個概念可以從「混和型」與「反思型」兩個面向來探討。

### (一) 混合型再地化 ( hybrid re-localization )：

初期媒體業者為有效進入海外市場，而與當地業者進行節目產製合作，國外業者扮演著較為主動的角色。全球化的深層意義在於地方與另一地方相連結後，為了更能吸引當地消費者 ( 或閱聽眾 ) 的青睞，因此必須與當地業者合作，以便融入當地的社會文化特性。在本質上是屬於仍舊可以分辨出哪些是外來、哪些是本土元素的混合形式 ( mixed )。這也是Robertson ( 1995 ) 所指的全球地方化 ( glocalization )、全球地方主義 ( global localism )。

### (二) 反思型再地化 ( reflective re-localization )：

「反思型再地化」則是地方在面臨全球化時，對外來文化所採取的直接或間接反應。而這種反應會回過頭來對當地媒體產生兩種可能的影響，一種是為了與這些跨國媒體進行市場區隔而製作在文化背景上更為貼近本土閱聽眾特性的節目內容，而這種策略又會被跨國媒體所吸納，而成為再地化的運用策略。另一種則是當地業者在與跨國媒體的互動中，吸取 ( 或抄襲 ) 了一些新的經營管理知識 ( 包括節目製作 )，並融入當地的特質，而將它轉換為本土性的一部份。在本質上，這是一種跨國媒體與當地業者之間的動態 ( dynamic ) 與反饋 ( recursive ) 的關係。而產生的結果是一種融合 ( fusion ) 而非混合，因此無法明確辨認哪些是外來的部分，哪些是本土的部分。

# 第三章 研究方法

## 第一節、研究計畫與步驟

跨國媒體集團進行全球市場擴充，為反映地方需求，需進行在地化過程。而在地製作的節目，為了呼應跨國媒體集團的全球策略，亦須進行全球化過程。

本研究之目的為探討跨國媒體集團全球策略影響區域及地方節目策略的現象，並分析跨國媒體集團所採行的在地化節目策略，以及在地製作之節目呼應全球策略之現象。

為了達成前述研究目的，擬定研究計畫與步驟如下：

### 壹、進行與研究對象相關之文獻資料蒐集與分析：

除了先期的文獻探討過程，本研究另將針對兩個研究對象 - 「國家地理頻道」與「Discovery頻道」進行文獻資料蒐集與分析，主要目的在於找出兩研究對象的全球經營策略、節目策略與內容分析法之佐證資料，並作為後續進行深度訪談的問題修正與訪談內容資料。

資料來源包括以下四個管道：

- 一、 平面及網路相關新聞文章：網路、平面報章雜誌。尋找研究對象頻道在地製作節目相關資訊。
- 二、 研究報告及文獻：蒐集紀實類型節目的相關研究報告，並著重在研究對象頻道全球經營策略及節目策略兩個部份。
- 三、 研究對象頻道官方網站及國內主管機關網站資訊：在地製作節目資訊、在地製作節目於國外播映資訊及官方統計數據等。
- 四、 研究對象在台普及率、收視率等調查資料。

### 貳、擬定研究計畫

除了相關文獻與資料分析，將另外針對兩頻道節目進行「內容分析」，並與節目相關人員進行「深度訪談」。因此，所採取的研究方法為質化、量化兼具

的「內容分析法」及「深度訪談法」。Berger認為，同時做質化與量化的研究計劃是具有意義的（Berger，2000 / 黃光玉等譯，2004：19），針對研究問題進行質化訪談，並佐以量化的數據為證，將對研究結果產生較有利的證明。

- 一、內容分析法：針對頻道節目進行內容分析，發掘跨國媒體集團節目全球化與在地化的實際作法，並作為深度訪談擬題及佐證內容之資料。
- 二、深度訪談：藉由深度訪談以驗證文獻及節目內容分析的發現，進而確認並描繪跨國媒體集團之全球在地化節目策略。

### 參、進行研究計畫：

- 一、設計內容分析法：選定母體及設計抽樣方式，
- 二、進行內容分析法類目分析
- 三、進行內容分析法取樣
- 四、訂定深度訪談題目，並參考內容分析結果作調整
- 五、聯繫深度訪談對象
- 六、進行深度訪談
- 七、分析內容分析法與深度訪談研究結果

### 肆、獲得研究分析資料

預期可獲得資料包括研究報告、文獻及報章資料、內容分析法之SPSS資料；訪談資料等。

### 伍、分析研究結果

最後，針對研究分析結果，找出跨國媒體集團之全球在地化節目策略。

## 第二節、內容分析法

內容分析法為對傳播內容進行系統、客觀及量化描述的研究方法。內容分析從資料做出可複製而有效的推論而及於其背景意涵，具有兩個特點：(王石番，1989)

一、非親身訪查技術：與研究對象接觸的越近，會使被研究者越有警覺而導致獲得的資料有瑕疵。

二、便於處理資料：內容分析法具備經濟、安全、超越時空的特點，且能處理非結構性、符號形式及龐大的資料。

本研究採取內容分析法 (content analysis) 檢視個案節目內容，找出明顯的訊息，並設計一種客觀的、可測量的、能證實的解釋。

參考本研究文獻探討採用之「節目策略」分析架構、各學者專家在地化節目內容研究，以及兩家紀實類型頻道屬性及節目表，設計作法如下：

### 壹、分析對象：

兩家紀實娛樂類型頻道，以新聞集團 (News Group.) 旗下的國家地理頻道及Discovery媒體集團的Discovery頻道節目進行分析。

Discovery 傳播集團成立於 1985 年，自 1994 年成立國際事業公司 (DCI, Discovery Communication Ins.) 進行全球化擴張，同年於新加坡成立亞洲區總部進入亞洲市場，台灣亦於同年由緯來代理播放 Discovery 頻道節目，是最早進入台灣的紀實娛樂類型頻道。

國家地理頻道 (National Geographic Channel, 簡稱 NGC) 隸屬美國國家地理學會，於 1997 年成立。在美國，國家地理頻道由國家地理學會與新聞集團旗下的福斯娛樂集團合組。在亞洲，則與同樣隸屬新聞集團的星空傳媒合資，於 1998 年 7 月 1 日在台灣正式開播。

兩個頻道皆屬紀實娛樂類型頻道 (nonfiction entertainment channel)，所謂「紀實娛樂」(nonfiction entertainment) 類型節目，Fürsich (2003) 定義為「以強調真實、非虛構的紀錄片與自然生態 (documentaries and nature shows) 為主題」的節目。

## 貳、樣本抽樣設計：

由於研究目的希望能觀察頻道實際播出之節目型式與內容，無法純粹依靠已播出之歷史資料或節目表達成研究目的，因此，研究樣本取得方式將透過實際錄製研究頻道的節目取得。

樣本抽樣設計將以隨機抽樣方式，抽取某一個月之一週（week）節目進行分析。抽樣方式為以抽籤方式先從12個月中抽出月份，再將該月以週為單位編列號碼抽出週次。

採用此抽樣方法之原因在於兩家頻道節目皆以塊狀為主，並依主題劃分同一時段不同週間日期的節目。若以傳統的隨意抽樣方式，可能發生抽樣結果偏重週間（weekday）、週末（weekend）或特定週間日期（Sun-Sat）的現象，將無法完整呈現分析類目之代表性。

觀察兩頻道節目重播情況，首播時間以晚間時段為主，重播時間則安排在隔天或當週內、當週週末等方式進行，若抽樣不以連續的一週為單位，則無法觀察節目重播情形。因此，採用上述抽樣方式將可以完整的一週節目來進行分析。

依抽樣結果以2011年9月為抽樣月份，節目分析週次則為第二週，並依兩頻道節目編排習慣，以當日主時段起始時間PM18:00:00至隔天PM17:59:59為一個完整的「日」週期，以便利節目在副時段的重播觀察。因此，取樣日期為九月五日星期一PM18:00至九月十二日星期一PM17:59止（參考表3-1）。總計分析節目為兩個頻道七天播出時數共計336小時節目（日周期24小時\*7天\*2頻道=336小時）。

表3-1、內容分析抽樣日期表

週次	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期六	星期日
第一週				1	2	3	4
<b>第二週</b>	<b><u>5</u></b>	<b><u>6</u></b>	<b><u>7</u></b>	<b><u>8</u></b>	<b><u>9</u></b>	<b><u>10</u></b>	<b><u>11</u></b>
第三週	<b><u>12</u></b>	13	14	15	16	17	18
第四週	19	20	21	22	23	24	25
第五週	26	27	28	29	30		

### 參、分析單位：

參考可得之研究對象素材，如節目表、頻道官方網站資訊，以及跨國媒體在地化研究之文獻探討後，將節目樣本分析單位概分為五大部份：「節目基本資料」、「節目編排」、「節目來源」、「節目形式」、「節目內容」。

問卷問題設計採「多選項式 ( multiple choice ) 」問題類型設計，其中，前三項主要針對非節目內容的分析，從一般資料如節目表及頻道提供的節目資訊即可獲得資訊。而後兩項，則需藉由觀看節目獲得相關資料，此兩部份主要在分析「非在地製作之節目進行在地化」以及「在地製作節目進行全球化」的過程。目的為測量節目全球化與在地化的程度。分析類目參酌學者研究節目在地化作為及研究者觀察兩頻道實際節目內容設計。

#### 一、節目基本資料

包括「節目播出頻道」、「節目名稱」、「節目長度」等基本資料。

「節目播出頻道」：節目資料母體來源，即節目取樣自「Discovery頻道」或「國家地理頻道」。

「節目名稱」：為開放式問題。

「節目長度」：參考分析對象頻道節目表，歸類約有三種節目長度，包括半小時節目、一小時節目與兩小時節目。

表3-2 節目基本資料表

衡量變數	題項標記	問題與選項	
(一) 一般資料	節目播出頻道	1-1	節目播出頻道 (1) Discovery頻道 (2) 國家地理頻道
	節目名稱	1-2	節目中文名稱：_____
	節目長度	1-3	節目的長度為： (1) 半小時以內節目 (含30分鐘) (2) 一小時節目 (30分鐘以上至60分鐘整) (3) 兩小時節目 (60分鐘以上至120分鐘整) (4) 其他



## 二、節目編排

包括「節目播映時段」、「節目首播與重播狀況」兩部分，可供觀察頻道節目編排策略的資訊。

「節目播映時段」：節目播映時段統計主要目的在分析各類型節目分布情形，依照兩頻道廣告計費等級分為「A1 Prime Time」（21:00 – 22:59）時段、「A2 Prime Time」（18:00 – 20:59；23:00 – 23:59）時段、「B non-Prime Time」（00:00 – 01:59；12:00 – 17:59）時段，以及「C non-Prime Time」（02:00 – 11:59）時段四種，A1、A2時段再以一小時為單位細分；B時段再分為凌晨、午休及下午三時段；C時段在分為午夜、上午兩時段。

「節目首播與重播狀況」：紀錄節目為當週內首播或於當週內重播節目，重播節目亦可紀錄為當週第幾次重播。而觀察節目首重播次數，可做為後續與節目類型比對探討節目編排策略的評估項目。

表3-3 節目編排

衡量變數	題項標記	問題與選項	
(二) 節目編排	節目播映 時段	2-1	節目播映的區間及時段為： (1) A1 Prime Time (21:00 – 22:59) (1a) 21:00 – 21:59 (1b) 22:00 – 22:59 (2) A2 Prime Time (18:00 – 20:59；23:00 – 23:59) (2a) 18:00 – 18:59 (2b) 19:00 – 19:59 (2c) 20:00 – 20:59 (2d) 23:00 – 23:59 (3) B non Prime Time (00:00 – 01:59；12:00 – 17:59) (3a) 00:00 – 01:59 (凌晨時段) (3b) 12:00 – 13:59 (午休時段) (3c) 14:00 – 17:59 (下午時段) (4) C non Prime Time (02:00 – 11:59) (4a) 02:00 – 05:59 (午夜時段) (4b) 06:00 – 11:59 (上午時段)
	節目首播 與重播狀 況	2-2	本節目為： (1) 當週內首播節目 (2) 當週內重播節目 (2a) 第一次重播 (2b) 第二次重播 (2c) 第三次重播 (2d) 第四次重播 (2e) 第五次重播 (2f) 第六次重播 (2g) 第七次重播 (2h) 第八次重播 (2i) 第九次(含)以上重播

### 三、節目供應來源

「節目供應來源」：參考研究文獻及考慮研究對象頻道實際狀況，將在地播映之節目來源分為「跨國媒體集團公司提供」與「在地製作」兩大類。其中，「跨國媒體集團公司提供」之節目來源包括集團母公司（美國）製作、其他區域子公司/分公司提供，以及外購 - 由在地子公司提出需求請母公司或區域分公司購買，或由在地子公司依據地方需求直接購買之節目。而「在地製作」節目亦可依照節目來源分類為當地子公司自製、委製、外製或外購（關尚仁，1988；1992）等來源。

雖然類目內容繁多，實際操作應依照上述原則細分類目，但單就節目內容分析，無法得知相關細節，且因此類目分析目的在於找出在地製作之節目比例，因此參考研究需求，將節目依照後續研究設計分為「跨國媒體公司提供之節目」及「在地製作節目」兩大類目。在後續研究運用上，也可依照此兩大分類進行交叉分析。辨別的方式包括節目片尾工作人員字幕、頻道網站及節目相關新聞等。

表3-4 節目供應

衡量變數	題項標記	問題與選項	
(三) 節目供應	節目供應 來源	3-1	本節目的供應來源為： (1) 跨國媒體集團公司提供（包含母公司提供、其他區域子公司製作提供） (2) 台灣在地製作節目（包含在地自製、委製、外製、外購本地題材節目）

### 四、節目形式

包括節目使用語言及旁白、配音、字幕，以及串場等。各家學者在節目形式上的在地化皆多所著墨，認為節目形式的在地化是最直接、快速拉近文化距離的重要因素。但在探討節目型式的在地化之前，還有另一個重要的步驟 - 節目形式全球標準化 - 亦即「英語化」。

本研究在節目形式的內容分析上，希望能突顯此部分的意涵，因此在編碼設計上，也將節目標準化（英語化）的問題編入表中。另外，因應國際化趨勢，有時地方語言中也會夾雜幾句非當地語言，以台灣當地情況來說，多為「英文」、「日文」或少數其他國家語言，因已成為地方慣用語，不妨礙對當地語言的理解，

此處以「外來語」概念涵蓋之，並列入地方使用語中。

此外，有別於一般綜藝性或新聞雜誌類型節目，部分紀實類型節目將主持人定位在「帶領或代替觀眾一起體驗」的「presenter」（導言人），而在歸類上，將「presenter導言人」此名詞納入中文慣用的「主持人」意思中。

「語言」：包括主持人/導言人（presenter）、來賓及受訪者在節目中原始使用，未經過配音加工的語言。

「旁白」：指節目製作時的原始旁白，未經過在地配音加工的旁白。

「配音」：指節目另外後製作加工、非屬原始人物使用的語言。

「字幕」：包含節目中註解字幕及聽打節目中人物口說及旁白意義的字幕。

「串場」：節目主題或場景間轉換，使用之轉場方式。包括使用旁白串場（節目中人物以旁白敘述方式轉場）、型式串場（字卡、動畫等）、人物後製串場（主持人棚內拍攝轉場段落）。

表3-5 節目形式

衡量變數	題項標記	問題與選項
(四) 節目形式	語言1	4-1 本節目是否採用雙語播出型式？ (1) 是（後續問題使用主要接收之音軌回答） (2) 否
	語言2	4-2 本節目與觀眾溝通的主要口說語言為？ (1) 英文（含主要使用英文及部份節目拍攝地語言） (2) 使用英文以外之拍攝地語言（含主要使用當地語言及少數外來語） (3) 使用拍攝地語言（含少數外來語） (4) 其他
	語言3	4-3 主持人/導言人（presenter）使用何種語言？ (1) 無主持人/導言人 (2) 英文（含主要使用英文訪談時穿插部份節目拍攝地語言） (3) 使用拍攝地語言（含主要使用當地語言及少數外來語） (4) 其他
	語言4	4-4 來賓或受訪者使用語言為何？ (1) 無來賓或受訪者 (2) 英文（含主要使用英文及穿插幾句節目拍攝地語言） (3) 使用英語及地方語言的強況皆有

		(4) 節目拍攝地語言(含主要使用當地語言及穿插幾句外來語) (5) 其他
旁白	4-5	節目旁白使用何種語言? (1) 無旁白或由主持人擔任旁白(2) 英文旁白 (3) 中文旁白(標準國語)(4) 播映地方方言(5) 其他
配音	4-6	節目配音使用何種語言? (1) 拍攝時的原音無配音(2) 英文原音, 僅非英語處配英文 (3) 全數中文配音(標準國語)(4) 全數配播映地方方言 (5) 其他
字幕	4-7	本節目使用何種語言字幕? (1) 無字幕(2) 中文字幕為主(3) 中文字幕為主, 部分 受訪者搭配英文字幕(4) 英文字幕為主(5) 其他
串場	4-8	節目單元串場運用形式: (1) 無節目單元使用串場形式 (2) 使用旁白或型式(字卡、動畫)串場 (3) 安排當地人物後製串場(4) 安排非當地人物後製串場 (5) 其他

## 五、節目內容

包括「節目取材地點」、「主題類型」、「人物」等項目。

「節目取材地點」：將節目依拍攝主題之內容取材地點列出，除地理上的習慣列出五大洲選項外，亞洲區域因文化及地理的接近性再細分出台灣、中國大陸、東北亞（日本、韓國）、東南亞<sup>15</sup>、印度及南亞<sup>16</sup>、中亞、北亞、西亞等其他區塊。美洲也因為兩頻道母公司所在地再細分美國、北美<sup>17</sup>、中南美三區。分項細化的原因在於可評量出地理、文化接近性對取材地點選擇的影響。同時因節目主題可能會有跨區域取材的情況，也將「遍及多國」列入選項。

<sup>15</sup> 依政治地理學上的定義，東南亞國家包括中南半島的與南洋群島十二國，分別是越南、寮國、柬埔寨、泰國、緬甸、菲律賓、新加坡、馬來西亞、印度尼西亞、汶萊、東帝汶，以及巴布亞新幾內亞。

<sup>16</sup> 南亞區包含孟加拉、不丹、印度、馬爾地夫、尼泊爾、巴基斯坦、斯里蘭卡

<sup>17</sup> 除美國外，政治地理學上的北美國家尚有加拿大、格陵蘭、聖皮耶與密克隆群島、百慕達。

表3-6 節目內容 - 地理

衡量變數	題項標記	問題與選項
(五) 節目內容 - 地理	節目取材 地點	5-1 本節目拍攝地點為： (1) 台灣 (包括台灣、澎湖、金門、馬祖及離島) (2) 中國 (包括中國大陸、香港、澳門、海南島等) (3) 東北亞 (包括日本、韓國) (4) 東南亞 (5) 南亞 (含印度) (6) 中亞、北亞、西亞等其他亞洲地區 (7) 澳洲、紐西蘭及大洋洲其他國家 (8) 美國 (9) 加拿大與其他北美國家 (美國除外) (10) 中南美洲 (11) 歐洲 (12) 非洲 (13) 南極洲、北極地區 (14) 無明顯可辨識地點 (15) 遍及多國 (兩國以上) (16) 其他

「主題類型」：節目主題類型參考研究對象頻道節目表及學者專家對紀實類頻道定義之類目 (Fürsich, 2003)，訂出十六種節目類型。

「呈現方式」：非劇情類電視節目一般也被認定為紀錄片類型節目，紀錄片定義依呈現手法、功能、歷史發展過程而有多種分類。

紀錄片：Nichols (2001) 觀察紀錄片歷史並依表現形式分為「詩意型紀錄片 (The Poetic Mode)」<sup>18</sup>、「闡釋型紀錄片 (The Expository Mode)」<sup>19</sup>、「觀察型紀錄片 (The Observational Mode)」<sup>20</sup>、「參與型紀錄片 (The Participatory Mode)」<sup>21</sup>、「反思型紀錄片 (The Reflexive Mode)」<sup>22</sup>，以及「表述型紀錄片

<sup>18</sup> 詩意型紀錄片出現於 20 世紀 20 年代。此類型紀錄片強調美學敘事，不強調知識性與觀點說服，因著力於氣氛、節奏的創造與美學的傳達，並容許觀眾有自由詮釋的空間，因而在表現手法上會有時間亂序、空間並置與非連續性剪輯等現象產生。

<sup>19</sup> 闡釋型紀錄片也出現於 20 世紀 20 年代。這種紀錄片有強烈的意圖，拍攝受訪者營造客觀的感覺，再透過辯論與解析方式，運用大量旁白解說、權威聲調，有如「上帝之聲」(voice-of-God) 引導觀眾進入創作者的思維，力圖說服觀眾接受特定觀點。

<sup>20</sup> 觀察型紀錄片出現於 20 世紀 60 年代，由於攝影技術進步和同步錄音設備的出現而誘發。紀錄片導演放棄闡釋及再現手法，隱藏於攝影機後成了「牆壁上的蒼蠅」(fly on the wall)，以觀察紀錄方式，意圖呈現「真實的世界」。

<sup>21</sup> 參與型紀錄片出現於 20 世紀 60 年代。參與型紀錄片允許拍攝者介入，運用拍攝者與被拍攝者的互動與辯證，將拍攝者的觀點誠實的顯現在作品中。這種呈現拍攝者與被拍攝者互為主體 (inter-subjectivity) 的表現特性，也是法國「真實電影 (cinema verite)」的基本理念。

( The Performative Mode )」<sup>23</sup>六種。但因紀實娛樂節目時常同時呈現多種手法，劃分困難。因此，僅依照研究需要，將「實境節目」與「戲劇紀錄片」劃分出來，其餘則歸入(其他)紀錄片中。

實境節目 ( reality show 、 reality TV )：實境節目定義的困難在於其與觀察式紀錄片劃分困難，Kilborn ( 1994 ， 2003 ) 從紀錄片傳統角度提出Reality TV三種定義 ( Kilborn ， 1994 ， 2003 ， 轉引自謝豫琦 ， 2005 ) 。

1. 以輕巧的攝錄設備從旁記錄個人、團體的事件。
2. 試圖透過多種戲劇性的再建構 ( reconstruction ) 來模擬真實生活事件。
3. 以可接受的剪輯形式將上述素材整合為包裝式的電視節目。

Nichols指出，實境節目不同於戲劇類型節目，真人實境節目渴求的是非虛構性，結合證據和故事情節，再轟動刺激及平凡陳腐之間產生奇觀般的擺動 ( Nichols ， 1994 ， 轉引自謝豫琦 ， 2005 ) 。

戲劇紀錄片 ( docudrama )：戲劇紀錄片在本質上接近傳統的紀錄片再現。Nichols認為，傳統的紀錄片再現須符合幾個原則 ( Nichols ， 1994 ， 轉引自謝豫琦 ， 2005 )：

1. 固守嚴肅、冷靜的修辭原則，試圖再現歷史或自然事物的原本的狀態，而非開放、虛構的再現他，允許不同於劇情類型的敘事結構和技術融入。
2. 強調必須要透過視覺上、聽覺上的證據提出立場、主張。
3. 這樣的風格會引起道德上的問題，如攝影機在收集「證據」時，對於被攝主體的接近、凝視等可能使被攝對象不自在，但不同於狗仔隊對被攝主體的漠視，紀錄片工作者認為進入歷史性場域和被攝對象的交會，能提供索引性的軌跡。

---

<sup>22</sup> 反思型紀錄片出現於 20 世紀 80 年代。反思型紀錄片質疑以往紀錄片「製造真實」的拍攝手法，而在作品中呈現主觀意見如何在互動中被建構，以促成觀眾自覺，並與拍攝者共同思考紀錄片的本質，以及創作本身的反思。

<sup>23</sup> 表述型紀錄片藉由把個人的經歷的真實事件，經由個人主觀的經驗及情感表達，以激發觀眾的感應與參與。與參與型紀錄片不同的是，表述型紀錄片採用獨特的再現模式及表現技巧，強調創作者主觀的表述，因此引發其不具客觀性的質疑。



4. 社會角色的再現使我們看見歷史性的人物，從人生的轉變至死亡，而死亡的再現對我們的影響和虛構式再現的死亡是完全不同的。
5. 紀錄片傳統為觀眾在再現何其指涉對象之間開啟了一道可感知的隔閡、距離。人們發現在文本中的衝突或議題之解決，必須要世界本身採取行動，這樣的隔閡同是空間性和時間性的，使人們作為觀者可超越再現，提醒人們終究是在歷史之中。

表3-7 節目內容 - 主題

衡量變數	題項標記	問題與選項
(五) 節目內容 - 主題	節目主題 類型	5-2 節目主題類型為： (1) 自然生態/環境保育 (2) 人類文明/部落文化 (3) 歷史謎團/考古/消失的古文明 (4) 太空科學/科技/科學新知 (5) 犯罪心理/鑑識科學 (6) 超自然現象/地方傳奇 (7) 災難/空難/浩劫餘生 (8) 建築工程 (9) 流行時尚 (10) 健康/醫療 (11) 軍事/武器大觀/戰爭 (12) 旅遊探險/戶外求生 (13) 美食烹飪 (14) 生活品味/裝潢佈置 (15) 機械/裝修 (16) 寵物/動物競技 (17) 其他
	呈現方式	5-3 節目呈現方式為： (1) 實境節目 (Reality Show) (2) 戲劇紀錄片 (Docudrama) (3) 紀錄片(非1.2兩類) (Documentary) (4) 其他

「人物」：節目中人物可概分為主持人、受訪者或來賓兩大類。其中，節目主持人可說是引導節目進行的靈魂人物，因此在問券中特別列出，再針對其類型、知名度、種族細分。

表3-8 節目內容 - 人物

衡量變數	題項標記	問題與選項
(五) 節目內容- 人物	主持人/導言 人1	5-4 本節目是否採用主持人或導言人 (presenter) (1) 有 (2) 無 (第一階段結束)
	主持人/導言 人2-性別	5-5 本節目主持人或導言人 (presenter) 的性別為 (1) 男性 (2) 女性 (3) 其他
	主持人/導言 人3-類型	5-6 節目主持人/導言人 (presenter) 類型 (1) 素人

			(2) 節目類型專業人士 (包括該節目類型專家、學者、作家等) (3) 藝人 (模特兒、演藝人員、名主持人、政治家) (4) 其他
	主持人/導言人4-知名度	5-7	節目主持人/導言人知名度，在播映地地方觀眾心目中為 (1) 無知名度 (2) 僅具拍攝地地方性知名度 (僅拍攝地觀眾知曉) (3) 具備區域化知名度 (4) 具備全球性知名度
	主持人/導言人5-種族	5-8	節目主持人/導言人 (presenter) 為 (1) 華人 <sup>24</sup> 或具備華人外型 (2) 華人以外亞洲人 (3) 其他

#### 肆、編碼員

由於本研究研究問券及量表的主要目的在於測量出個別節目的「在地化」與「全球化」程度，而作為判斷標準執行者的編碼員選擇以有具備媒體經驗者為佳，因此，本研究計畫委請業內具媒體相關工作經驗者擔任編碼員。

編碼員A：研究者本人，女性，具備電視媒體相關工作經驗16年年資。其中包括節目後製剪輯經驗兩年、節目編排經驗兩年、節目製作經驗四年、行銷專案企劃經驗八年。

編碼員B：女性，具備電視媒體相關工作經驗七年，包括公家機關專案企劃三年、行銷專案企劃經驗三年。

編碼員C：女性，具備電視媒體相關工作經驗五年，包括節目影像製作經驗三年，節目編排經驗兩年。

<sup>24</sup> 依照教育部國語辭典定義，華人，泛稱旅居國外的中國人。依據維基百科定義，華人，亦稱唐人，是一個人種概念，指祖先來源於古中國的人種。包括現代的中國人和取得所在國國籍的中國血統的外國公民。本研究目的在找出主持人及受訪者、來賓種族是否可拉近文化距離，因此採用較廣泛的定義，泛指從外型觀看具有東方人臉型者。

### 第三節、深度訪談法

深度訪談法是指由受訪者與施測者就工作所需知能、工作職責、工作條件等進行面對面溝通討論的一種方法，以廣泛的蒐集所需要的資料。Berger認為「訪談」最簡單的定義，即是將其視為界於「研究者」和「資料提供者」之間的一種「對談」（Berger，2000 / 黃光玉等譯，2004）。

本研究採用「半結構訪談」（semi-structured interviews）方式。由研究者事先準備好書面問題，對受訪者進行訪問。

#### 壹、深度訪談對象：

依研究目的，深度訪談預定訪談對象必須為實際接觸節目策略、編排、製作之人員，最好的人選包括可決定節目策略之高階管理人、節目部管理階層、節目製作人員，以及節目編排人員等。

本研究設定訪談之對象如下：

##### 一、Discovery頻道：

1. 北亞區節目部經理人
2. 北亞區製作部監製人員

##### 二、國家地理頻道：

1. 亞太區節目部經理人
2. 亞太區製作部監製人員

#### 貳、訪談題目：

依第一章研究目的發展出的研究問題，以及關尚仁（2005）「媒體產業經營策略」項目做為深度訪談題目分類，訪談問題設計如下：

## 一、「節目部經理人」訪談問題

### (一) 外部分析：

#### 1. 目標市場：

- (1) 頻道目標市場為何？
- (2) 市場區隔的劃分法？(地理上的、語言與人口學的)
- (3) 目前負責的市場包括哪些區域？

#### 2. 競爭對象：

- (1) 頻道在台灣的競爭對象為何？
- (2) 此競爭對象是全球性的或者是區域、地方的？

#### 3. 節目來源：

- (1) 在台灣的頻道節目來源包括哪些？
- (2) 台灣在地自製節目比例？
- (3) 台灣在地製作節目至其他區域播出的情況？

### (二) 內部分析：

#### 1. 財務預算：

- (1) 節目採購及製作預算占整體公司預算比例？
- (2) 自製節目預算占整體節目預算比例？

#### 2. 節目選擇與節目存檔：

- (1) 台灣每年首播節目數量有多少？
- (2) 可由台灣自行決定及採購的節目數量有多少？
- (3) 每年可供編排的節目庫存總數量有多少？

#### 3. 製播能力：

- (1) 台灣的製作團隊是否具備獨立製作能力？
- (2) 當地方自製節目在符合地方市場與全球市場產生衝突時，衝突的解決方式？(例如製作公司的看法跟公司政策有衝突時)

### (三) 控制因素：

#### 1. 經營者與電台定位：

- (1) 公司有新進人員時，是否有針對公司定位、政策、節目製作方針作說明？
  - (2) 是否有節目規範指導手冊（guide book）？
2. 利潤目標：運用節目編排策略期望達成何種效果？
- (四) 節目排檔策略：會觀察競爭對象，採取對應的編排策略？
- (五) 產出與回饋：是否運用收視率修正編排策略？

## 二、「製作部監製人員」訪談問題

### (一) 外部分析：

#### 1. 目標市場：

- (1) 地方自製節目的目標市場與全球目標市場一致？
- (2) 會根據地方市場做調整？
- (3) 目前負責的市場包括哪些區域？

#### 2. 競爭對象：

- (1) 頻道在台灣的競爭對象是誰？
- (2) 此競爭對象是全球性的或者是區域、地方的？

#### 3. 節目來源：

- (1) 目前亞洲區自製節目主要分布在哪些區域？（哪幾個國家有自製節目能力）？
- (2) 台灣區的自製節目佔亞洲區自製節目比例？
- (3) 曾有地方或區域製作的節目到其他區域或回到母公司國家播映的情況？

### (二) 內部分析：

#### 1. 財務預算：

- (1) 北亞區的自製節目製作費用預算佔全亞洲製作預算比例？
- (2) 此預算大約一年可以製作多少小時節目？

#### 2. 節目選擇與節目存檔：

- (1) 母公司偏好製作的節目類型？

- (2) 地方自製節目有自主性嗎？彈性空間有多大？
- (3) 地方自製節目偏好的節目類型？此類型佔整體節目量的比例？

3. 製播能力：

- (1) 台灣的製作團隊是否具備獨立製作能力？需依賴國外製作團隊嗎？依賴程度如何？
- (2) 當地方自製節目在符合地方市場與全球市場產生衝突時，衝突的解決方式？（例如製作公司的看法跟公司政策有衝突時）

(三) 控制因素：

1. 政策與法規：節目製作是否受母公司政策影響？

2. 經營者與電台定位：

- (1) 公司製作部有新進人員時，是否有針對公司定位、政策、節目製作方針作說明？
- (2) 是否有節目製作規範的指導手冊（guide book）？
- (3) 有哪些節目製作原則是不能違反的？

3. 利潤目標：公司對自製節目的價值目標為何？

(四) 節目排檔策略：在地自製節目有特別或固定的播映時段？

(五) 產出與回饋：

1. 收視率表現會影響自製節目的製作方向嗎？
2. 來自廣告客戶的要求是否會對自製節目的製作方向產生影響？