

第四章 資料分析與討論

本章分為四個部分，採用關尚仁（2005）「媒體產業經營策略」(圖 4-1) 作為分析架構，第一節說明樣本基本資料，第二節概述研究對象 – 兩紀實娛樂頻道發展現況，第三節進行全球市場分析，探討兩媒體集團全球經營策略、全球競爭策略及組織定位。第四節則依據「節目策略系統理論」(關尚仁，1992) 架構，說明 Discovery 頻道及國家地理頻道進入台灣市場後所採用的「全球在地化節目策略」。

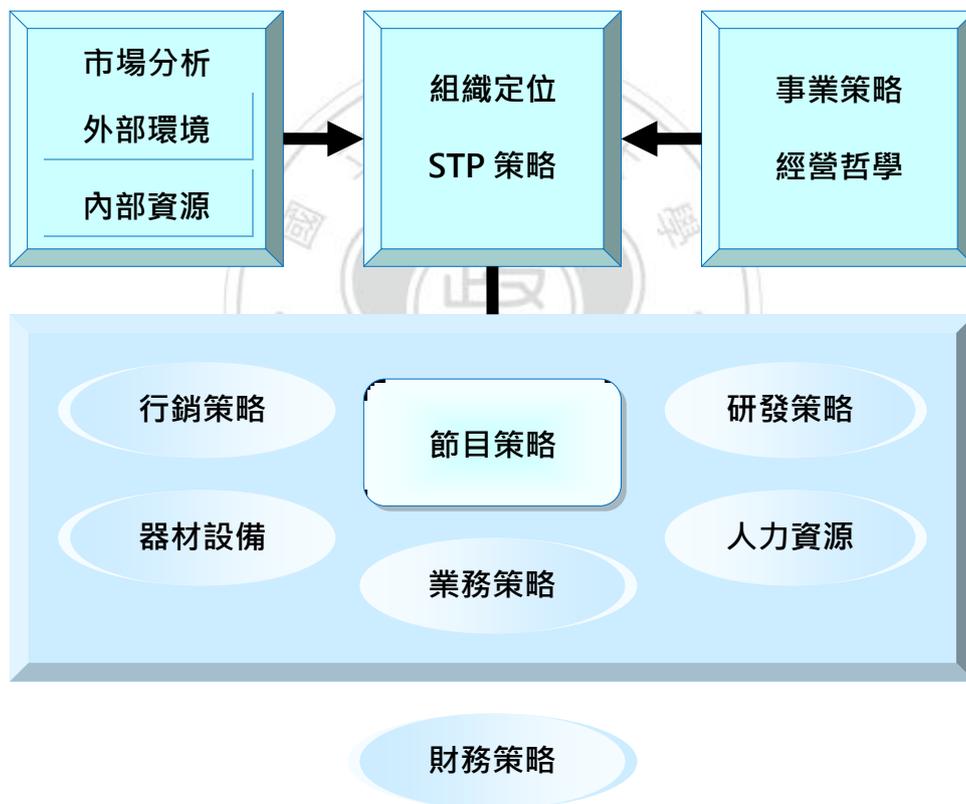


圖 4-1 媒體產業經營策略 (資料來源：關尚仁，2005)

第一節 樣本資料結構

壹、樣本數

本研究採用內容分析法，依抽樣結果選取兩頻道於 2011 年 9 月第二週完整首播時段區間節目，即 9 月 5 日 18:00 至 9 月 12 日 17:59 之間 168 小時節目。其中 Discovery 頻道 (DSC) 測錄了 206 個節目，國家地理頻道 (NGC) 側錄了 171 個節目。下表 4-1 為測錄節目數量表；表 4-2 則為依日期統計的節目數量表。

表 4-1 樣本數量及時數總表

頻道\長度		半小時	一小時	兩小時	總計
DSC	節目數 (個)	88	112	6	206 (個)
	小時數 (hrs)	44	112	12	168 (hrs)
NGC	節目數 (個)	10	159	2	171 (個)
	小時數 (hrs)	5	159	4	168 (hrs)

表 4-2 樣本數量及時數細目表

頻道\日期		9/5	9/6	9/7	9/8	9/9	9/10	9/11	9/12
DSC	半小時	2	10	18	12	12	8	16	10
	一小時	5	19	15	18	16	18	12	9
	兩小時	0	0	0	0	1	1	2	2
	小計 (個)	7	29	33	30	29	27	30	21
頻道\日期		9/5	9/6	9/7	9/8	9/9	9/10	9/11	9/12
NGC	半小時	0	0	2	6	0	0	2	0
	一小時	6	24	23	21	24	24	21	16
	兩小時	0	0	0	0	0	0	1	1
	小計 (個)	6	24	25	27	24	24	24	17

貳、樣本首播節目數量：

由於並非所有節目皆為當週首播節目，扣除重播節目後，實際觀看分析節目樣本數分別為 Discovery 頻道 (DSC) 52 小時 61 個節目、國家地理頻道 (NGC)

70 小時 71 個節目。表 4-3、4-4、4-5 為首播節目樣本資料。

表4-3 Discovery頻道首播節目樣本長度統計

Discovery頻道		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	半小時以內節目 (含30分鐘)	22	36.1	36.1	36.1
	一小時節目 (30分鐘以上至 60分鐘整)	37	60.7	60.7	96.7
	兩小時節目 (60分鐘以上至 120分鐘整)	2	3.3	3.3	100.0
	總和	61	100.0	100.0	

表4-4 國家地理頻道首播樣本節目長度統計

國家地理頻道		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	半小時以內節目 (含30分鐘)	4	5.6	5.6	5.6
	一小時節目 (30分鐘以上至 60分鐘整)	66	93.0	93.0	98.6
	兩小時節目 (60分鐘以上至 120分鐘整)	1	1.4	1.4	100.0
	總和	71	100.0	100.0	

表 4-5 兩頻道首播樣本數量及時數總表

頻道\長度		半小時	一小時	兩小時	總計
DSC	節目數 (個)	22	37	2	61 (個)
	小時數 (hrs)	11	37	4	52 (hrs)
NGC	節目數 (個)	4	66	1	71 (個)
	小時數 (hrs)	2	66	2	70 (hrs)

參、樣本首播節目長度：

觀察兩頻道節目長度差異，長度為一小時的節目數量最多(DSC 60.7% ; NGC 93%)，其次為長度半小時的節目 (DSC 36.1% ; NGC 5.6%)，長度兩小時節目數量最少 (DSC 3.3% ; NGC 1.4%)。除了此三種節目長度，在觀察期間並未出現九十分鐘及其他長度規格的節目。

就各節目長度數量觀察，Discovery頻道長度半小時的節目數量較國家地理頻道多，排除重播節目，Discovery頻道當週首播的半小時節目共計22個，國家地理頻道半小時節目共計4個。進一步細分節目類型，Discovery頻道半小時節目類型集中在科學新知(佔長度半小時全體節目的45.5%)與機械裝修類(36.4%)，主要為多個單元匯集的科技「how to do」類型節目，例如「生活科技大解密」、「製作的原理」等；國家地理頻道長度半小時首播節目類型則為部落文明與旅遊探險類(表4-6)。

表 4-6 兩頻道半小時節目類型 (首播)

Discovery頻道		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	太空科學/科技/科學新知	8	36.4	36.4	36.4
	超自然現象/地方傳奇	1	4.5	4.5	40.9
	軍事/武器大觀/戰爭	2	9.1	9.1	50.0
	旅遊探險	1	4.5	4.5	54.5
	汽車/機械/裝修	10	45.5	45.5	100.0
	總和	22	100.0	100.0	

國家地理頻道		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	人類文明/部落文化	2	50.0	50.0	50.0
	旅遊探險	2	50.0	50.0	100.0
	總和	4	100.0	100.0	

在長度一小時節目部分，Discovery頻道長度一小時節目數量為37個，國家地理頻道66個。細分節目類型，Discovery頻道數量最多的同樣是科學新知類(24.3%)，國家地理頻道則為生態及保育類型節目(27.3%)。

表 4-7 兩頻道一小時節目類型 (首播)

Discovery頻道		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	自然生態/環境保育	3	8.1	8.1	8.1
	人類文明/部落文化	1	2.7	2.7	10.8
	歷史謎團/考古	2	5.4	5.4	16.2
	太空科學/科技/科學新知	9	24.3	24.3	40.5
	犯罪心理/鑑識科學	2	5.4	5.4	46.0
	超自然現象/地方傳奇	1	2.7	2.7	48.7
	災難/空難/浩劫餘生	4	10.8	10.8	59.5

建築工程	2	5.4	5.4	64.9
健康/醫療	1	2.7	2.7	67.6
軍事/武器大觀/戰爭	4	10.8	10.8	78.4
旅遊探險	5	13.5	13.5	91.9
汽車/機械/裝修	3	8.1	8.1	100.0
總和	37	100.0	100.0	

國家地理頻道		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	自然生態/環境保育	18	27.3	27.3	27.3
	人類文明/部落文化	2	3.0	3.0	30.3
	歷史謎團/考古	4	6.1	6.1	36.4
	太空科學/科技/科學新知	2	3.0	3.0	39.4
	超自然現象/地方傳奇	1	1.5	1.5	40.9
	災難/空難/浩劫餘生	11	16.7	16.7	57.6
	建築工程	3	4.5	4.5	62.1
	健康/醫療	1	1.5	1.5	63.6
	軍事/武器大觀/戰爭	8	12.1	12.1	75.7
	旅遊探險	11	16.7	16.7	92.4
	美食烹飪	1	1.5	1.5	94.0
	汽車/機械/裝修	2	3.0	3.0	97.0
	寵物/動物競技	2	3.0	3.0	100.0
	總和	66	100.0	100.0	

兩頻道播出長度兩小時節目數量最少，樣本觀察期間，Discovery 頻道長度兩小時節目數量僅有兩個，國家地理頻道一個。

表 4-8 兩頻道兩小時節目類型（首播）

Discovery頻道		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	災難/空難/浩劫餘生	2	100.0	100.0	100.0
	總和	2	100.0	100.0	

國家地理頻道		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	自然生態/環境保育	1	100.0	100.0	100.0
	總和	1	100.0	100.0	

第二節、兩大跨國媒體集團發展現況

壹、Discovery 頻道

一、頻道成立歷史

創辦人 John S. Hendricks 於 1982 年與家人合資成立有線電視教育網路公司 (CEN , Cable Educational Network Inc)。1985 年取得包括英國國家廣播公司 (BBC) 及美國投創資金及私人投資者募集的五百萬美金，在美國創立 Discovery Channel，並於該年 6 月 17 日開播。

開播時期 Discovery 頻道在美國提供每天十二小時 (3pm-3am)、75% 首播的節目。節目類型為新聞雜誌及科學新知節目，著名的鯊魚週系列、埃及系列等節目，讓 Discovery 頻道在五年內衝破五十萬收視戶數。

1989 年開始擴展海外市場，第一站進入歐洲的英國與北歐，1994 年成立 Discovery Networks International (DNI)，正式進入拉丁美洲、亞洲海外市場。

(一) Discovery US Networks，Discovery 美國電視網

Discovery 傳播集團在美國共計有十三個有線電視及衛星電視頻道，分別是 Discovery Channel、TLC、Animal Planet、Discovery Fit & Health、Science Channel、Investigation Discovery、Planet Green、Military Channel、OWN、Velocity Discovery、Hub (Discovery Kids)、Discovery EN Español、Familia。2011 年 2 月，與 Sony、Imax 合作成立 3 Net 頻道 (3D Channel by Discovery Sony Imax)，開始製作 3D 節目。

全美訂戶數以 Discovery Channel 為例，約有 9 千 7 百萬戶。提供科學、探索新知、野外求生、自然歷史、永續生態、科技、人類學、健康、工程、探險、生活型態及時事內容的節目 (Discovery Cmmunicatin Ins.，2011)。

(二) DCI (Discovery Communications Ins.)

在美國以外的海外市場，則是透過二十三個頻道品牌、43 種語言播映節目至全球 142 個播映區、210 多個國家，這些品牌包括 Discovery Channel、TLC、Animal Planet、Discovery Travel & Living、Discovery Home & Health、Discovery Real Time、DMAX、Discovery Science、Discovery World、Discovery HD、Discovery

Historia、Discovery History、Discovery Turbo、Investigation Discovery (ID) 等。全球以五大業務區，分別為美國(United States)、北美(Canada)、拉丁美洲(Latin America)、亞太 (Asia Pacific)、歐洲暨中東、非洲 (United Kingdom、Europe、Middle East & Afric)，全球共計 32 個區域分部，服務涵蓋 4 億多¹收視戶。

(三) DNAP (Discovery Networks Asia Pacific)

亞洲區營運總部於 1994 年設立於新加坡，以 14 種語言服務 34 個國家，共計 5 億多的累積訂戶數²。提供七個頻道選擇，分別是 Discovery Channel、TLC (前身為 Discovery Travel & Living)、Animal Planet、Discovery Science、Discovery Home & Health 和 Discovery Turbo，以及 Discovery HD World。亞洲區內各區域分部再依地方市場屬性選擇推出的頻道組合，或者全頻道播出。

(四) DAST³ (Discovery Networks Asia-Pacific、North Asia)

北亞區總部設於台灣，在台灣可收視 Discovery 媒體集團七個頻道，其中三個衛星電視頻道 – Discovery Channel、TLC 旅遊生活頻道，以及動物星球頻道可透過有線電視系統台收看，四個付費頻道 Discovery 科學頻道、Discovery 動力頻道、Discovery 健康家頻道和 Discovery HD World 高畫質頻道則需透過安裝機上盒收看。

Discovery 頻道於 1994 年 4 月 14 日在台開播，初期由緯來傳播公司代理頻道通路及廣告業務，提供世界歷史、自然奇觀、科技新知、冒險運動等節目內容，一天三個輪迴方式二十四小時播出(彭芸，1994)。2000 年，加入動物星球頻道，同樣由緯來代理通路及廣告業務銷售。

2003 年台灣子公司正式運作，並於同年推出 Knowledge 旅遊探險頻道⁴，2004 年將 Knowledge 頻道更名為 Discovery 旅遊探險頻道(DTA、Discovery Travel & Adventure)，2005 年二次更名為 Discovery 旅遊生活頻道(DTL、Discovery Travel & Leaving)，播放美國 Travel 頻道及休閒生活類型節目。2010 年，因美國將

¹ 頻道收視戶計算方式可分為收視戶數 (Households) 及累積訂戶數 (Cumulative Subscribers) 兩種。此處統計數據使用的是非累計的全球「收視戶數」，使用累計各頻道收視戶數加總的累積訂戶數，將以「累積訂戶數」區別之。

² 此處數據為七個區域內頻道訂戶總和數量。

³ DAST 為台灣區登記公司 Discovery Advertising Sales Taiwan Pte. Ltd. 的縮寫

⁴ Knowledge 頻道並非 Discovery 旗下品牌，而是因有線電視頻道位置取得不易，與 Knowledge 頻道合作，使用 Knowledge 頻道位置。

Travel 頻道售出，旅遊型態節目減少，Discovery 旅遊生活頻道更改節目型態，三度易名為 TLC 頻道。

二、台灣市場進入模式與規模

「Discovery 國際電視網(DNI)」進入海外市場方式採用「國際型企業(ICF)」模式，在全球設立五個區域總部，由總公司指派海外據點管理幹部，各區域總部之下，再根據各地方管制規定與業務狀況，與當地合作者合資、策略聯盟或設立獨資子公司。

台灣隸屬總部設在新加坡的 Discovery 亞太電視網(DNAP)，初始進入市場採用「國際授權」模式與緯來傳播公司⁵合作。待市場成熟後，自 2003 年轉而採用設立「獨資子公司」模式，收回 Discovery 頻道廣告代理權，並逐年擴大規模。2008 年納入香港、南韓兩地業務，台灣分公司業務範圍擴充至北亞區。

表 4-9、Discovery 頻道在台灣重要紀事

Year	Note
1982 (US)	美國 Discovery 頻道前身 CEN (Cable Educational Network) 成立
1985 (US)	CEN 更名為 Discovery Channel，創始期在美國擁有 15 萬 6 千名訂戶
1989	開始開拓國際市場，進入歐洲 (英國及北歐) 初期訂戶數 20 萬
1994	全球擴張，成立 DCI (Discovery Communications, Ins.)，進入亞洲及拉丁美洲市場。亞洲區首年播出國家包括菲律賓、台灣、印尼、泰國。 Discovery 亞太電視網在新加坡成立，同年進入台灣市場
1995	DNA 亞洲區市場擴張，加入馬來西亞、澳洲、紐西蘭、印度及香港 ⁶
1997	DNA 加入日本區
1998	DNA 進入香港、中國大陸 ⁷
1999	美國 Animal Planet 頻道成立
2000	台灣區開播動物星球頻道 (Animal Planet)
2003	台灣區與 Knowledge 策略聯盟，成立 Knowledge 旅遊探險頻道開播 台灣分公司 (DAST) 正式運作，家族頻道包含三個衛星電視頻道，台灣區 Discovery 頻道節目規畫脫離東南亞區，擁有獨立的節目表。

⁵ 由緯來轉投資的和威傳播股份有限公司代理

⁶ 香港與地方有線電視合作一天播出八小時

⁷ 中國大陸與各省電視台合作，每天播出一至兩小時節目

2004	Knowledge 旅遊探險頻道更名為 Discovery 旅遊探險頻道 Discovery 生活家頻道、Discovery 科學頻道進入台灣數位電視市場 ⁸ 。
2005	Discovery 旅遊探險頻道更名並轉型為 Discovery 旅遊生活頻道 台灣新聞局頒布定頻政策，Discovery 頻道於 19 頻道、Discovery 旅遊生活頻道定頻於 21 頻道、動物星球頻道定頻於 22 頻道 台灣區 Discovery 科學頻道、Discovery 動力頻道開播
2007	台灣區新增 Discovery 健康家頻道 台灣分公司成立節目部，負責台灣區自製節目製作及節目編排策略
2008	亞洲區成立北亞業務區，台灣分公司與香港、南韓合併為北亞區
2009	台灣區 Discovery HD 頻道 (DHD) 通過落地許可申請 ⁹
2010	北亞區與香港寬頻 (bb TV) 合作 ¹⁰ ，引進六個旗下所屬頻道。 配合全球策略，Discovery 旅遊生活頻道更名為 TLC 頻道 ¹¹ 。 台灣分公司獲得 Discovery HD 頻道經營許可 台灣區頻道代理權由凱擘轉為中嘉轉投資的全球紀實公司代理。

資料來源：本研究整理。

(取自 Discovery Communicatin Ins. (2001)、國家通訊委員會會議記錄 (2010-2011) 等)

貳、國家地理頻道

一、頻道成立歷史

1888 年 1 月 13 日，33 位創始會員開會決定創立一個「增進並普及地理知識」的學會，1 月 27 日，美國國家地理學會 (National Geographic Society) 成立。同年 10 月發行第一期「國家地理雜誌」月刊。

1997 年，美國國家地理學會與新聞集團 (News Corporation) 旗下的福斯有線電視網合資成立「國家地理頻道(國際)」(NGCI · National Geographic Channels International)，將國家地理雜誌的精彩內容從平面雜誌躍到立體電視媒體版圖。

⁸ 與中嘉網路、台灣寬頻、東森媒體科技合作

⁹ 由台灣大寬頻經營的 new TV 取得首播權。

¹⁰ 在此之前，香港只能透過東南亞 (DSC-SEA) 的衛星接收 Discovery 頻道英文版節目。

¹¹ TLC 原名 The Learning Channel，在美國為具有相當知名度的學習頻道，後轉型為偏向女性觀眾的生活類紀實娛樂頻道 (female-targeted entertainment and lifestyle channel)。2010 年配合 Discovery 總公司全球政策，擴展 TLC 頻道國際知名度與版圖，亞洲區將 Discovery 旅遊生活頻道更名為 TLC 頻道，在台灣，配合節目內容編排，將 TLC 解釋為 Travel & Living Channel。

新聞集團主要股東梅鐸 (Rupert Murdoch)，旗下版圖跨報紙、雜誌、書籍、電視、電影、音樂等。梅鐸於二十世紀 60 年代開始進入電視媒體產業，1985 年買下美國二十世紀福斯 (20 Century FOX)，為了在美國成立電視網，加入美國籍並積極收購其他電視台。1989 年 2 月，在英國創辦擁有四個頻道的天空衛星電視。2004 年，公司重組為現今的新聞集團。

2001 年 1 月 12 日，「國家地理頻道 (美國)」正式開播，同樣與福斯有線電視合作，由國家地理學會提供節目製作專業，而福斯負責通路、行銷及廣告業務。這樣的合作案不止在英美，包括歐洲其他國家、加拿大、澳洲、非洲、中東等地，都是與福斯或者當地業者採取合資、策略聯盟等方式進入市場。至今，國家地理頻道以 37 種語言服務全球 58 個播映區域、166 國家及三億八千萬收視戶 (國家地理頻道台灣官方網站，2011)。

根據國家地理頻道官方網站所載，「國家地理頻道秉承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，並將國家地理豐富的資訊及精煉的內容包括歷險探索、自然歷史、科學、野生世界、人文、考古及風土民情等等，製作成高品質的節目。」 (國家地理頻道，2011)

而國家地理學會使命則為「增進推廣地理知識」，並訂有三大目標 (國家地理頻道，2011)：

- (1) 研究與探索，去瞭解這個世界；
- (2) 教育，與會員分享不斷增加的知識；
- (3) 保育，鼓勵民眾保護我們的自然資源。」

(一) NGCI (National Geographic Channels International)

國家地理頻道正式開播並非在美國，1997 年 7 月，於英國、愛爾蘭、澳洲、斯坎地那維亞四地，國家地理頻道正式與觀眾見面。

DNCI 在全球分四大業務區塊，包括歐洲、拉丁及北美 (加拿大)、亞洲及大洋洲 (Oceania)，以及中東及非洲 (Middle East & South Africa)。(亞太暨中東區)

以旗下六個頻道，包括 National Geographic Channel、National Geographic HD、Nat Geo Wild、Nat Geo Wild HD、Nat Geo Adventure，以及 Nat geo Music，

提供全球收視戶節目內容。

(二) NGC US (National Geographic Channel US)

美國國家地理頻道於2001年1月12日開播，現以六個頻道Nat Geo Music、Nat Geo Junior、National Geographic Channel HD、National Geographic Adventure、Nat Geo Wild和Nat Geo Mundo（西班牙語頻道）服務美國當地觀眾。

(三) NGC Asia (National Geographic Channel Asia)

1998年7月與星空傳媒合作，國家地理頻道於亞洲區開播。目前NGC Asia提供五個頻道節目，包括National Geographic Channel、Nat Geo Wild、Nat Geo Adventure、National Geographic Channel HD，以及Nat Geo Music。

星空傳媒，前身為香港衛星電視有限公司（衛視，Satellite Television Asian Region Limited，簡稱STAR TV），1990年8月1日由李澤楷創立。為了進入中國市場，新聞集團於1993、1995年分兩次購入衛視全部股權。1996年3月31日更名為星空傳媒。1998年，代理國家地理頻道在台上鍊及業務。2009年新聞集團重組星空傳媒，將國家地理頻道業務併回福斯國際頻道（FIC，Fox International Channel）。

二、台灣市場進入模式與規模

1998年7月1日，由新聞集團旗下的星空傳媒代理，台灣區國家地理頻道開播。2009年新聞集團重組星空傳媒，將國家地理頻道業務併入旗下另一事業體——福斯娛樂集團（FOX Entertainment Group）子公司——福斯國際頻道。

2008、2009兩年，引進六個國家地理頻道品牌，包括國家地理高畫質頻道、國家地理音樂頻道、國家地理野生頻道、國家地理歷險頻道，以及另外兩個主頻道衍伸的高畫質頻道——國家地理高畫質野生頻道、國家地理高畫質歷險頻道。

加上國家地理頻道，在台播出頻道總計七個。但由於台灣有線電視頻道已過於飽和，只有國家地理頻道可在有線電視系統收視，其餘僅能在中華電信MOD或者透過數位機上盒收視。

表 4-10、國家地理頻道在台灣重要紀事

Year	Note
1888 (US)	1 月 27 日，美國國家地理學會 (National Geographic Society) 成立。 10 月，第一期「國家地理雜誌」出版。
1997 (US)	與福斯電視網合作，成立 NGCI (National Geographic Channels International)，國家地理頻道在歐洲、澳洲等地開播。
1998	7 月 1 日，與星空傳媒合作進入亞洲市場。台灣區同步開播。
2001 (US)	1 月 12 日，美國國家地理頻道開播，與福斯有電電視網合資。
2005	台灣新聞局頒布定頻政策，國家地理頻道定頻於第 18 頻道
2007	與中華電信達成協議，於 MOD 平台播放國家地理頻道
2008	申請在台經營 FX 及 Baby TV 兩付費頻道 申請在台經營國家地理高畫質頻道、國家地理音樂頻道 取回亞太星空傳媒代理權 ¹² ，由美商國家地理頻道有限公司台灣分公司申請在台經營國家地理野生頻道、福斯警匪頻道、國家地理頻道、國家地理歷險頻道。
2009	台灣區國家地理野生頻道、國家地理歷險頻道開播 申請經營國家地理高畫質頻道 ¹³ 、國家地理高畫質野生頻道開播 申請在台經營 tvN 頻道(Total Variety Network)
2010	福斯家庭電影台通過台灣播映許可 台灣區國家地理歷險頻道、國家地理高畫質野生頻道開播 於 Dish HD 平台播放數位頻道

資料來源：本研究整理。

(取自國家地理頻道 (2011)、國家通訊委員會會議記錄 (2010-2011) 等)

¹² 衛星廣播電視法第 15 條第 2 項規定：「境外衛星廣播電視事業經營衛星廣播電視節目供應者，應在中華民國設立分公司或代理商，...報請主管機關許可後，始得在中華民國播送節目或廣告...」

¹³ 於凱擘公司數位平台

第三節 全球經營策略

壹、市場分析：全球競爭環境下的外部環境與內部資源

面臨多頻道電視環境的競爭壓力，新頻道進入市場困難，同時影響了頻道經營者能否邁向經濟規模運作的可能性。當兩大家族頻道面臨母公司所在地——美國的產業市場過於飽和的狀況時，若要尋求企業的壯大與業績成長，開拓新市場、走向國際成為必然的趨勢。

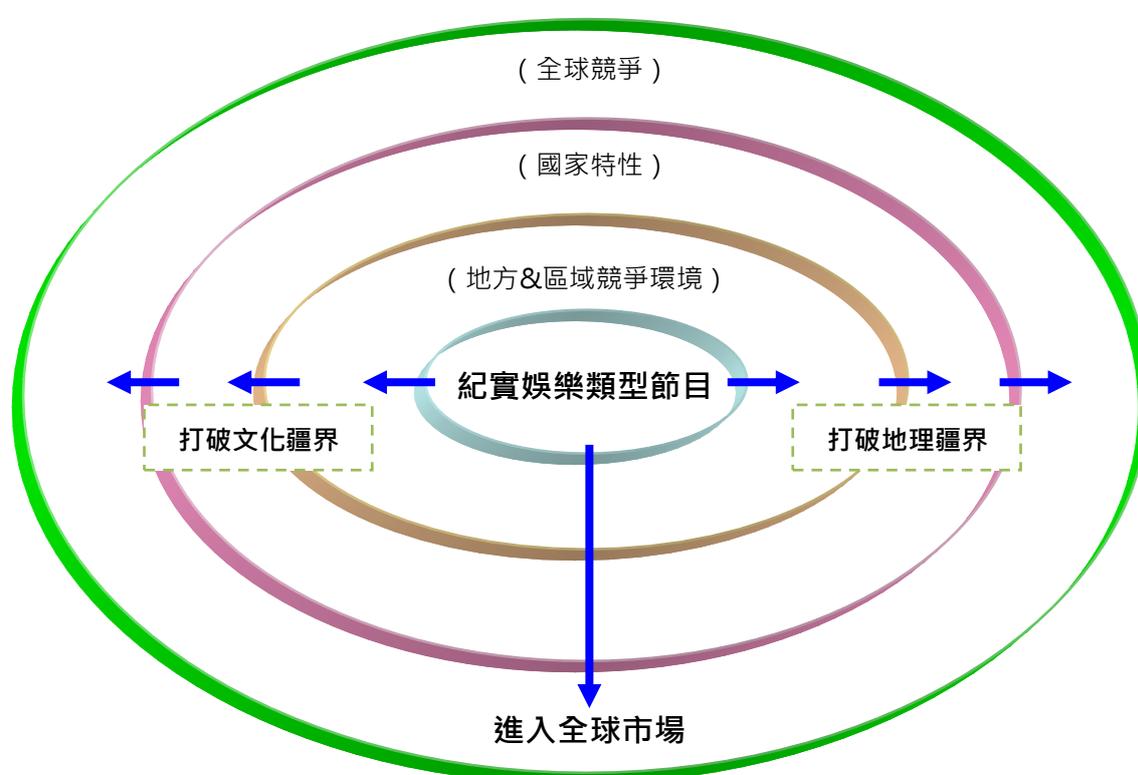


圖4-2、紀實娛樂類型節目打破地理與文化疆界進入全球市場

本研究製表（資料來源：Thomas, Pollock & Gorman, 1999）

Discovery 頻道在 1989 年，頻道成立四年後，選擇同樣使用英文作為母語——也是創始股東 BBC 所在地——英國，為第一個海外據點，將版圖擴充到西歐及北歐市場。第一年進入歐洲市場時便擁有 20 萬訂戶，1994 年正式向海外進軍。國家地理頻道成立較晚，首站放棄已趨飽和且上架成本高昂的美國市場，於 1997 年先在歐洲、澳洲，也是新聞集團投資的天空集團據點開疆闢土。四年後，反攻

美國市場。Discovery 頻道幾乎是在創始期便進入國際市場，國家地理頻道更是一開始便直接將腳步邁入全球市場。

而讓 Discovery 頻道與國家地理頻道成功進入國際市場最重要的籌碼便是「紀實娛樂類型節目」。

在地題材全球內容

Fürsich 在一項紀實娛樂類型頻道個案研究中提到，通訊科技發展下的多頻道環境以及產業全球化，「引爆了紀實娛樂類型的節目受歡迎」(Fürsich, 2003)。紀實娛樂類型節目包括科學新知、自然生態、旅遊探險、野外求生、健康、工程、歷史等，紀實娛樂類型主題節目比喜劇、戲劇類型的節目成本更低，文化折扣也較低，使其行諸四海皆受歡迎。

低文化折扣的紀實娛樂節目市場成型，意味著打開了全球市場的第一道進入門檻。同時，也為美國熟悉的好萊塢傾銷模式帶來不同的思維，也就是境外製作的紀實娛樂類型節目進入美國市場的可能性。

當 Discovery 於 2000 年在拉丁美洲及印度引入旗下的旅遊探險頻道時，Dawn McCall，前 Discovery 電視網國際部總裁，強調公司無意發展「特定區域節目」。反之，「我們以全球基礎來看計畫，因此不同區域能買進特別的企劃...這將會有某種程度的原創製作在這些服務區，但並不會為特定區域創作」(Realscreen, 2000: 25, 轉引自 Fürsich, 2003)。

Discovery 頻道北亞區節目部主管認為，頻道製作的節目是讓「全球的人一起看的」，只要主題對了，就能把「地方元素」做成「人人都愛看」的「成功節目」。

「.....地方元素僅是看你要怎麼樣把它做成一個是『人人都愛看』、不管你今天是哪裡來的人，你看了他，你就會被它吸引進去，那才是算是成功的節目。」

Discovery 頻道節目製作人認為，Discovery 頻道的全球在地化節目便是「把全球的魅力跟在地的味道作融合」，運用在地的故事，扣住全球的內容。

「.....把全球的魅力跟在地的味道做融合，.....Discovery 頻道他以科技，或是以科學、工程，在全世界都能夠吸引人的〔故事〕，.....歷史或人物的故事是在地的故事，但是基本上你還是要扣住全球內容的策略」

從上述幾位看法得知，紀實娛樂頻道將節目推向全球的方法，是不特意製作「在地化節目」，而是將「在地製作的節目全球化」。

商業化運作模式

節目類型的優勢並非意味著在地方市場沒有競爭，許多地方電視台在地製作或與地方製作公司合製、購片的成本，比境外媒體製作同類型節目成本更低。

對紀實娛樂頻道來說，在商業化與公信力之間的平衡很重要，沒有利潤便無法使頻道運作。從國家地理頻道（國際）亞洲區總裁 Ward Platt 的一段話中可說明頻道商業化運作的重要性：

「我們必須以理性的方式進行商業運作，因為我們不是一個非盈利機構，而國家地理學會是非盈利的。利潤使我們有能力資助 7000 多項國家地理學會的探險、研究與科學專案。」

以商業方式運作頻道，才能將收入的資金繼續資助其他探險、研究等項目，進而形成「良性循環」（Platt，2004 / 唐世鼎主編，2004）。Discovery 頻道的商業化邏輯便是製作符合「消費者（consumer）」需求的產品——「節目」，符合市場需求才能帶來商業利潤（Channa，2004 / 閔傑，2006）。

「娛樂」與「紀實」並重的節目思維

讓兩大紀實娛樂頻道在全球市場受歡迎的另一項因素是——「娛樂」。娛樂化的敘事方式，使兩頻道的節目從眾多習慣嚴肅敘事的紀實作品中脫穎而出。

國家地理頻道（國際）製作執行副總裁 Bryan Smith 在 2006 年於中國舉行的國際紀錄片高峰論壇上說道：「紀錄片是理性的，但必須通過感性的型式來表現」，「如果記錄片沒有『娛樂』的元素，很少人願意看。」，「如果觀眾對你所傳播的知識不感興趣，那麼沒有任何人願意聽你說任何事情」，「紀錄片必須用娛樂化方式去製作才有可能搶到一些市場。」（冷淞，2006.10.13）

Discovery 國際電視網（DNI）國際事業體總裁 Mark Hollinger 在接受中國記者採訪時表示，紀實類型節目在「娛樂」與「提供資訊」之間並非矛盾的，而是在兩者間「尋找一個平衡」（戴聞名，2010.07.05）。

國家地理頻道亞太製作總監李美儀在 2011 年（中國）國際紀錄片論壇中提到，紀錄片首先要有「娛樂性」，故事要有戲劇性，要向觀眾展示全新的內容（林

穎，2011.11.15)。

以「紀實娛樂類型節目」作為內部優勢，運用地方性的題材突破生產地限制，不涉入政治立場的節目政策，也使得輸入國對紀實娛樂類型頻道的管制，較新聞雜誌類型頻道寬鬆。如同圖 4-2 的環狀圖，企業邁向全球要打破地理上的區域限制及進入國家的特性限制，才能進入全球競爭市場，以「紀實娛樂類型節目」作為打破層層藩籬的武器，也為跨國媒體集團造就了相對有利的全球競爭環境。

貳、全球競爭策略：

一、資源基礎觀點 (The Resource-Based View)：

資源基礎觀點與核心競爭力的策略同樣強調組織須具備競爭者難以模仿或超越的競爭能力。資源基礎觀點著重在公司整體資源，核心競爭力強調知識技術。

Discovery 頻道與國家地理頻道的最大資源與核心價值便是「優質電視全球品牌」，以及數量龐大、可供策略性運用的「節目資料庫」。

優質電視全球品牌

Fürsich 描述紀實娛樂類型節目的「製作輪廓 (The profile of a non-fiction program)」為：提供資金給不同國家的不同製作公司，(節目主題) 範圍包括科學、自然、旅遊及健康等，被視為傳統公共電視涵蓋、具有公眾吸引力及教育價值、迎合各種文化、呈現可靠及值得信賴的資訊，包裝成紀實娛樂，並對當地政治立場無挑戰性的 (Fürsich，2003)。

從上述的內容可以看出紀實娛樂頻道是以公共電視 (public television) 的價值來包裝紀實娛樂頻道「優質電視」的品牌形象，選材部分刻意跳脫與政治立場有關的爭議性議題藉以推行全球化。

建立「優質電視」的全球品牌形象可使紀實娛樂頻道增加三大優勢：

(一) 建立受眾的「品牌忠誠度 (Brand loyalty)」，目的及優點在於可運用此種穩固的關係達到「品牌延伸 (brand extensions)」的效果，並獲得通路及廣告上的商業利益。

(二) 在通路上更具競爭力：在眾多的國內及跨國頻道競爭環境下，具備知名品牌的頻道，比不具知名度的頻道擁有更多優勢。不僅止於觀眾的接受度；還

影響通路商將新頻道納入系統服務的意願。在進入新的、未知的通路時，知名品牌受到極需包裝產品形象的通路商歡迎，其背後具備忠誠度的收視者，也是支持頻道商成功轉型進入新通路的重要支撐（Chris，2002，轉引自 Fürsich，2003）

（三）吸引跨國企業廣告主：對許多跨國企業的廣告主來說，他們也在尋找一個值得信賴且不「愛出風頭（pushy）或俗氣的銷售環境」（Fürsich，2003）來安置他們的產品。因此，以具備知名度的品牌延伸推行新頻道，也可帶來廣告上的成功。

節目資料庫

龐大且進入全球市場無障礙的紀實娛樂類型「節目資料庫」，讓頻道能以低廉的製作成本來降低進入新環境的風險。

當特定類型的節目庫存足夠時，便另外成立新的分眾頻道。運用節目資料庫資源成立新頻道，可節省新頻道成立時龐大的初期成本，同時也具備頻道間共享節目資料庫資源、行銷上共同宣傳及通路上共同銷售等優點（Chris，2002，轉引自 Fürsich，2003）。

例如從 Discovery 頻道延伸出的分眾頻道 – Discovery 科學頻道、Discovery 健康家頻道、Discovery 動力頻道；以及同樣從國家地理頻道延伸出來的國家地理野生頻道、國家地理歷險頻道。

而在通路的銷售上，兩頻道與一般家族頻道一樣，採用刻意包裝成套的頻道組合，運用形象及忠實觀眾的數量，說服系統台購買整組套裝頻道。

二、核心競爭力（Core Competence） - 「娛樂化敘事風格」

Straubhaar（2000）及 Waisbord（2004，轉引自鄭淑文，2007）提出，近代電視重要的發展包括了節目公式（programming format）的全球普及化，在地素材透過全球通行的節目公式生產成文化產品。

透過訪談，Discovery 頻道的節目部主管與製作人認為，所謂的「節目公式」並非由頻道端制定，而是與頻道合作的製作公司或獨立製作人歸納出來的製作流程。每個產製的節目不盡相同，頻道不會提供統一的「節目公式」讓製作單位套用，而是使用紀實娛樂頻道習慣的「說故事的方法」，也就是「娛樂化的敘事風格」。而不論是「節目公式」或「敘事風格」，其目的皆為求取節目量產的標準，

亦即「節目同質化」因素，使異質化的地方素材做到「內容去地化」。

Channa (2011.11.14)· Discovery 頻道資深製作副總裁，在中國西南大學演講時提到，Discovery 頻道紀錄片的創作方式為 (圖 4-3)：以具備真實性的「可信賴的知情者 (credible insider)」為故事中心；以引發好奇心的「誘人的消息 (engaging intelligence)」為話題；以畫面「深入人心的力量 (visceral energy)」衝擊視覺、震撼心靈；「沉浸式拍攝法 (total immersed)」使其身歷其境。透過紀實節目傳達知識的過程中，資訊是與故事並重的，這樣才能讓觀眾增加對世界的瞭解 (少石，2011.11.21；范曦，2011.12.26)。

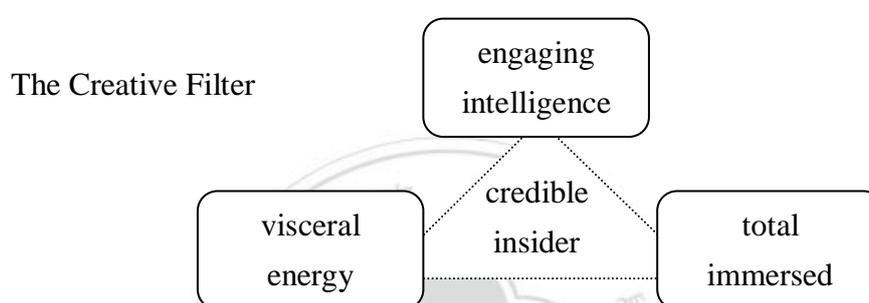


圖 4-3 Discovery 頻道紀錄片創作方式 (資料來源：Channa，2011)

摘要兩位受訪者及國家地理頻道國際製作副總裁 Bryan Smith (冷淞，2006.10.13)、國家地理頻道亞太區製作總監李美儀(林穎，2011.11.14)、Discovery 頻道資深製作副總裁 Vikram Channa(少石，2011.11.21；重慶郵電大學傳媒學院，2011.11.30；范曦，2011.12.26) 等人的論述，並對照兩頻道節目內容分析結果，歸納出以下幾點娛樂化敘事風格的特點。包括「故事化的敘事方法」、「中心人物貫穿故事」、「依節目段落設計高潮」、「國際觀眾視野」、「用畫面說故事」，以及「媲美好萊塢的畫面重現手法」。

(一) 故事化的敘事方法

國家地理頻道製作副總裁 Bryan Smith 提出要搏取高收視率，「故事性是第一位的」(冷淞，2006.10.13)。紀錄片在電影院播映，以及在家中的電視機播放，兩者最大的不同在於電影院的觀眾沒有遙控器。沒有故事性的節目會在瞬間被遙控器斬殺掉。娛樂節目層出不窮，觀眾給予紀錄片的展示時間只有短短 20 秒，在這段時間內沒有抓住觀眾，就注定失敗，只有持續的故事性才可以讓觀眾堅持在電視前坐滿 50 分鐘看你的節目。

「人們打開電視希望看到娛樂元素的節目，讓觀眾在輕鬆、愉快的過程中獲得知識，並得到精神上的愉悅和高層次的心理滿足，這便是『積極的娛樂』」。(Smith, 2006 / 冷淞, 2006.10.13)

(二) 中心人物貫穿故事

貫穿節目故事的主軸為「人物 (character)」。國家地理頻道國際製作總裁 Bryan Smith 以「中心人物」稱呼之 (Smith, 2002 / 唐世鼎主編, 2004)。Discovery 亞太區製作副總裁 Vikram Channa 稱呼為「可信賴的知情者」。「人」是每個故事的起點與終點，人物串聯人物或故事線，帶出故事脈絡與事件的全貌。

分析兩頻道紀錄片類型節目，常採用「人物故事線」的敘事方式。所謂「人物故事線」是指由一位人物 (點) 身上所發生的故事，串連到另一位人物 (串成線)，第二位人物可能是前一位人物的朋友，或者是與第一位人物的故事或事件具關聯性者。一集一小時長度的節目，大約可出現五至六位這樣的人物，以彼此串連的「人物故事線」組成故事的脈絡。

而在實境類型節目 (reality show) 中，具有特色性格魅力的「中心人物」，更是節目中的靈魂角色。這些中心人物可能是具有「專業背景」的科學家、探險家或各行各業的專家，以其獨特的性格或者幽默的語言魅力，為節目注入生命力。

(三) 依節目段落設計高潮

紀實娛樂類型節目使用故事的「曲折性」來操作節目的高潮。以一小時節目為例，扣除廣告時間後的實際長度約為 45 分鐘，依廣告破口分 5 至 6 段，每段約 7 到 11 分鐘，每一個段落的節目裡，要有 3-4 個「懸念 (hook, 懸疑情節)」 (Channa, 2011 / 少石, 2011.11.21)。

「曲折性」是指不直接告訴觀眾答案，而是在故事中加入知識與訊息，用多條線索引導，讓觀眾自己發現結果。「懸念」則是鋪陳的故事線在每個段落裡引發的高潮與亮點。在節目被廣告切隔的每個段落裡，不同的人故事線依序出現引導劇情發展，但每條線不會直接將故事發展完畢，而是在每個段落裡發展到一個關鍵點 (劇情高潮處) 後停住，再將主軸交付另一條故事線。

利用「曲折性」與「懸念」的交替運作，每個段落裡同時有幾條相關的故事線發展，在段落快結束時引爆亮點，但又留著 3-4 個懸而未決的線索讓觀眾捨不得轉台，下個段落裡再牽出新的線來，一小時節目約需 15-18 個點。如此，透過節目鋪陳的多個高潮與亮點，才能吸引觀眾的眼球 (李美儀, 2011 / 林穎,

2011.11.15)。

(四) 國際觀眾視野

從國際視野角度看故事，方能將地方素材與國際連結。紀實娛樂類型節目取材於全球，收視群也是全球觀眾。透過將在地素材與國際觀眾熟悉的人、事、時、地、物連結，以加強在地與國際的關聯性和共通點，讓國際觀眾能快速的理理解並融入其中。

從國際視野角度敘事有幾個重點，包括：

1. 採西元紀年：解說地方紀年時加上西元紀年時間點。例如：玄武門之變發生於唐武德九年六月初四庚申日，也就是西元 626 年 7 月 2 日。
2. 與國際事件連結：在說明地方事件發生的時間點時，與國際事件比較或連結。例如：玄武門之變，西元 626 年 7 月 2 日，穆罕默德統一阿拉伯半島之前 4 年。
3. 人物與國際人物比擬：藉以傳達此人物在當地的重要性。例如：Discovery 頻道「台灣人物誌」節目以東方德蕾莎修女比擬慈濟證嚴上人
4. 具體說明抽象名稱：地理位置採用地圖、方位而非只有當地地名；呈現物品功能而非只有名稱；不要以另一個抽象名詞解說名詞等。

(五) 用畫面說故事

一般紀錄片導演習慣先有旁白，再用畫面填充旁白，此種方式可精簡拍攝時程並節省經費。但以畫面為主的敘事方式卻能豐富節目的內容並削減依賴語言而產生的文化差距。

國家地理頻道製作副總裁 Bryan Smith 認為：聘請專業攝影師比聘請專業化的導演更重要。導演的專業是要會講故事，而某些精采的特殊題材，需要專業的攝影師來協助故事的建構 (冷淞，2006.10.13)。

Discovery 頻道節目部製作人認為，如果先有旁白，就好像在聽廣播節目。電視是先有畫面，旁白只是輔助功能。

「Discovery 一個很重要的原則，一直以來是以畫面為主，因為有時候你不需要放旁白，整個故事就會看的很清楚，而且很好看。」

Discovery 頻道節目部主管提出，成功的節目是「光看畫面就能理解故事」。

「如果今天我看這個節目……把音樂、背景聲音全部都關掉的時候，從節目的開始到結束……單單從畫面中我就能夠完完全全理解這個故事的時候，你就成功了！」

從 Discovery 頻道的製作流程來協助解說如何使用畫面說故事：



圖 4-4、使用畫面說故事節目製作流程示意圖（資料來源：本研究製作）

規畫新節目時，先提出「故事大綱」說明節目概念，與頻道節目部溝通，具備娛樂性且符合台性的故事可繼續發展。根據故事大綱做研究與資料蒐集後，提出以廣告破口為分段點的各段落「分段大綱」，並整理出節目故事脈絡。

接著依據分段大綱擬定拍攝腳本。「拍攝腳本」並非最後定案的節目內容，而是「拍攝計畫」。拍攝計畫會隨著真實拍攝時的情境及拍到的內容精彩度做調整。當所有的畫面元素齊全後，才進行最後的節目內容剪輯。

為了便利監製掌控製作團隊的拍攝內容，Discovery 頻道採用特殊的「Assembling Cut（畫面組裝粗剪）」模式。由於品質及內容豐富性的要求，節目製作累積拍攝畫面時數相當龐大，平均一小時節目的拍攝帶量超過一百支，監製人員不可能每個畫面都看，因此便要求製作單位將精采的畫面剪輯成一支 120 分鐘上下的「Assembling Cut」。Assembling Cut 不需要依照節目順序編排，也不需要精準的接點，只需要將「將來可以使用的畫面」先篩選出來。透過觀看 Assembling Cut，節目部監製人員可以確認拍攝畫面是否足以呈現完整的故事脈絡。

節目畫面確認後，開始撰寫「剪輯腳本」，此時才加入節目旁白。旁白的功能在於補足畫面未盡之處，而非引導故事走向。最後，進行動畫音樂特效等後

製作元素，完成節目成品帶。

(六) 媲美好萊塢的節目重現手法

拍攝紀實娛樂類型節目，許多珍貴的畫面需要製作人員上山下海、深入洞穴、荒漠歷險，探索杳無人跡之處，人類極限無法進入拍攝的情境則發揮無限創意，採用動物替身、遙控機器、無人潛艇、顯微攝影、精密道具等，獵取珍貴鏡頭。

例如醫療類型節目在講解人體構造時，簡單的做法可以拍攝解剖畫面加上專家解說，但這樣的節目吸引力不足。紀實娛樂頻道的做法是使用顯微攝影拍攝受精卵分化和頭髮生長的過程；內視鏡攝影深入人體器官顯示內部構造和機能；製作微型攝影膠囊讓被拍攝者吞食至腹中，拍攝消化系統等等方式，無法進入體內真實拍攝的，則採用核磁共振及斷層掃描器等儀器，或直接使用動畫構圖模擬解說（Discovery 頻道「透視人體幕後寫真」節目內容）。

雖然專業攝影師及製作人員的創意無窮，還是有無法以攝影機拍攝方式呈現的節目內容，例如歷史時刻、突發災難、宇宙蟲洞、星球爆炸、地心熔岩等。無法回到過去預知未來、超越現代科技極限的內容，雖然可使用旁白說明，但大量的旁白說明會使故事精彩度下降，此時則以「畫面重現、重建」的方式替代。

紀實娛樂頻道常採用的畫面重現方式包括：

- (1) 重建現場或重複實驗
- (2) 擬真戲劇演出
- (3) 2D、3D 動畫模擬解說
- (4) 使用特效或攝影手法重現現場畫面

由於追求故事化與娛樂性，重建內容精采度直逼好萊塢電影，也常引發「客觀真實」與「娛樂化」之爭，因此，重現、重建畫面必須掌握「真實性」。

三、母公司的國家競爭優勢

以「國家競爭優勢理論」(Porter, 1990) 分析 Discovery 頻道與國家地理頻道總公司國家（美國）競爭優勢，可以「生產條件」、「需求條件」、「產業支援」

以及「國內政策、結構與競爭」四個角度說明。

產業成熟優勢

Straubhaar (2000) 提到，美國電影在世界各地市場的成功主要有幾點原因：

(1) 美國廣大的本土市場便已提供良好的規模經濟市場；

(2) 美國閱聽人具有多元異質化的移民特質；

(3) 異質化的移民特質吸引來自世界各地的資金與人才；

(4) 來自國家的支持，使好萊塢片廠能致力於推動影片輸出與控制海外行銷網路 (Straubhaar , 2000) 。

同樣的優勢也發揮在電子媒體產業。

在「生產要素」及「產業支援」兩要素，美國作為一個最早發展影音產業的元老國家，超過一世紀的經驗使它擁有產業知識熟稔的大量人力資源，以及成熟的製作環境，不論在硬體影視工程設備或軟體的節目內容、劇本創作，完整的上下游產業供應，都為跨國媒體集團增加了競爭優勢。

需求條件優勢

來自美國境內市場的需求及成熟的產業結構滿足了紀實娛樂頻道的「需求條件」，優點是在節目製作初期便可於國內市場獲得足夠的資本，同時在國內需求領先其他國家時，亦可作為其他國家需求的指標。但缺點是當國內的需求無法完全符合其他國家需求時，在整體成本的壓力下，也無法另外配合地方市場需求做在地化特製調整，反而變成了弱勢。例如犯罪類型節目，礙於台灣法規規定，無法在主要的收視時段播出，而當此類節目的庫存量占據相當比例時，反成為一種成本的浪費與節目編排策略運用上的弱點。

語言優勢

另一項來自母公司的國家競爭優勢便是「語言」。全球最多人口使用的語言為「中文」，然而使用中文人口過度集中於中國。根據維基百科的調查，全球使用英語人口數，包含以英語為母語及以英語為第二語言的人口總數約八億，加上學習使用英語人口總數達十八億人口 (維基百科，2012.1.4)。這樣的數字隨著中國學習英文人口的增加而有逐年增多的趨勢。在亞太地區便擁有三億多的使用英

語為母語或第二語言的菁英份子 (李天鐸, 2000: 23)。因此, 以全球普及角度及目標群眾消費能力考量, 「英語」是將節目推向全球化的最佳選擇。

從表 4-11 可看出兩頻道在節目原始創作時的語言選擇, 針對「與觀眾溝通的主要口說語言」觀察一週節目內容分析結果, Discovery 頻道在一週內有 100% 的節目選擇英文為原始創作語言; 國家地理頻道則為 99.4%, 只有一個節目——「最牛中國-綠色上路」在拍攝時直接使用中文製作, 包括旁白、訪談, 只在部分情境下 (與外國廠商洽談商務) 使用英文及其他語言。

這表示兩頻道節目在原始拍攝製作時使用的主要語言為英文, 亦即兩頻道皆假設目標觀眾的母語為「英文」。

表4-11 本節目與觀眾溝通的主要口說語言為何

Discovery頻道	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 英文	206	100.0	100.0	100.0

國家地理頻道	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 英文	170	99.4	99.4	99.4
使用英文以外之拍攝地語言	1	.6	.6	100.0
總和	171	100.0	100.0	

觀察節目中「主持人 / 導言人 (presenter) 使用何種語言」選項分析, 兩頻道節目主持人皆使用英文為主要語言, 在與拍攝地受訪者溝通時, 使用其他語言溝通的畫面也很少出現。在「來賓或受訪者使用語言」選項中, Discovery 頻道有高達 80.3% 的節目, 其來賓及受訪者全數使用英文, 國家地理頻道為 62%。而非使用英語的受訪者也僅是單一節目中數位來賓、受訪者中的一、兩位, 只有不到 3% 的節目, 其受訪者全數使用非英語表達 (參考表 4-12)¹⁴。

表4-12 來賓或受訪者使用語言為何

Discovery頻道	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 無來賓或受訪者	8	13.1	13.1	13.1
英文	49	80.3	80.3	93.4
使用英語及地方語言的情況皆有	3	4.9	4.9	98.4

¹⁴ DSC 只有一個節目使用當地語言, 為「邦萊族的部落生活」, NGC 兩個: 「最牛中國 - 綠色上路」、
「絕版路線大探險 - 伊朗」

節目拍攝地語言	1	1.6	1.6	100.0
總和	61	100.0	100.0	

國家地理頻道	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 無來賓或受訪者	14	19.7	19.7	19.7
英文	44	62.0	62.0	81.7
使用英語及地方語言的情況皆有	11	15.5	15.5	97.2
節目拍攝地語言	2	2.8	2.8	100.0
總和	71	100.0	100.0	

而這些非英語系受訪者的訪談內容，在節目播出前也會經過「英語化」後製處理，方式為使用英語配音或者英文字幕¹⁵。

從以上觀察可得，紀實娛樂頻道節目在原始創作時已預設「英語」為主要溝通語言，在地拍攝的節目也經過「英語化」加工。加工方式包括「主持人、導言人使用英語主持」、「受訪者使用英語接受訪談」、「非使用英語的受訪內容採用字幕或配音成英文」以及「英語旁白」。

形式在地化只在地方進行，方式包括「使用中文字幕」、「使用中文配音」，而在節目串場部分，研究樣本中，並未使用「另行安排地方主持人串場」方式。

原始創作英語化的原因包括節目大多數來源為美國總公司；製作公司多數來自美國、英國、加拿大、澳洲等英語系國家。此外，在進行節目輸出時，統一英語化的節目比起來自不同國家的多語言節目，更方便其他非英語系播映國家進行在地化語言字幕及配音的後製處理。

三、全球策略群組與競爭網絡分析

除了具備「優質電視品牌」、「節目資料庫」、「娛樂化敘事風格」等核心競爭力，以及「市場需求強勁」、「產業成熟」及「語言」競爭優勢外，兩頻道整合上下游資源形成策略群組，也是將紀實娛樂頻道推向全球的要素之一。

觀察產業生態鏈(圖 4-4)，頻道經營商的上游節目製作及供應單位，包括節目製作公司、獨立製作人、節目銷售供應商、電視台製作部門等，形成「節目供應策略群組」。下游則是頻道傳送播映單位，包括頻道代理商、有線電視系統、

¹⁵ 僅 NGC「最牛中國-綠色上路」未經過英語化處理

數位電視平台、直播衛星、IPTV 等，形成「節目輸出策略群組」。

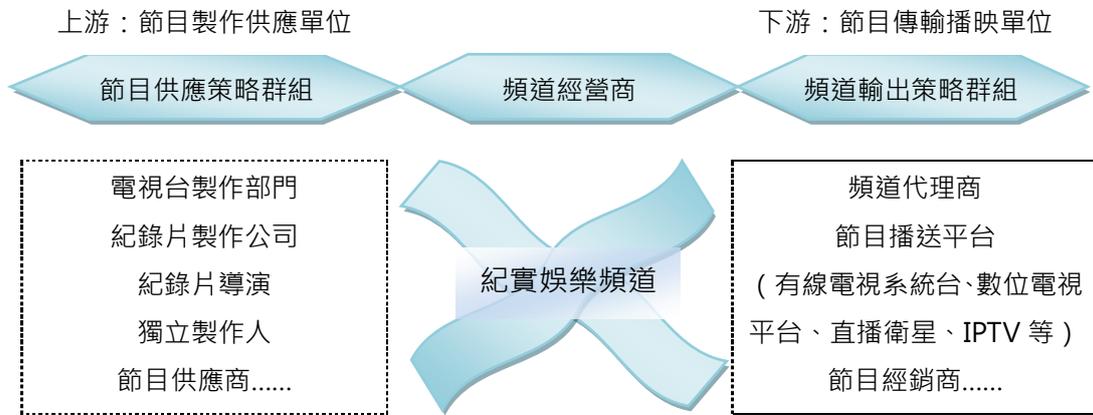


圖 4-5 節目策略群組 (資料來源: 本研究整理)

(一) 節目供應策略群組：

兩紀實娛樂頻道以「資深製作人」擔任節目製作編審，除了公司投資或自組的製作公司外，以下掌握「獨立製作人」、「紀錄片製作公司」名單，搭配節目採購形成一個多元「策略群組」。

如此多樣化的節目來源，優點是讓頻道可以在自由競爭的市場裡，以較低的成本挑選到好的素材與較優質的節目，藉由篩選適合進入全球市場的節目，讓紀實節目製作人產生競爭關係，達到控制成本及影響製作人更重視作品「進入市場」的可能性。節目取材要能跨文化運行，就必須排除太過嚴肅、政治化、過於研究性質或可能與地方文化抵觸的題材以降低文化差異並拉進文化距離。

然而，過度倚賴並無實質投資與股份關係的策略聯盟夥伴，以及以利潤中心制營運的轉投資子公司，並無法形成共生共榮的「移動障礙」(Caves & Porter, 1977)，多數的獨立製作人與製作公司也同時提供多家頻道紀實娛樂類型節目，就連國家地理頻道旗下的製作公司也是如此。

此外，提供節目的製作單位換個市場就變成彼此的競爭者，形成既是合作又是競爭的關係，BBC 與 Discovery 頻道便是一個例子。前 Discovery 電視網國際部總裁 Dawn L. McCall 提到 Discovery 與 BBC 之間既合作又競爭的關係 (McCall, 2003 / 唐世鼎主編, 2004)：

「我們與 BBC 有合資公司，BBC 製作了很多高品質的紀實類節目，所以從內容角度上講，BBC 與我們是競爭對手。但是，我們也意識到 BBC 製作的節目品質很高，所以我們（2001 年）便開始了合作。現在我們共同製作了很多節目，同時我們也單獨製作了自己的節目。所以，這是一個最典型的既競爭又合作的例子。」

在 BBC 未進入的市場，BBC 是提供 Discovery 頻道節目的合作者，而在 BBC 設立頻道或與其他競爭對手設立頻道的區域或國家，則形成了競爭關係。

(二) 節目輸出策略群組：

在地方媒體產業政策及法規限制下，單靠媒體集團企業內部的競爭優勢，想要快速的在一個陌生的新市場建立具經濟規模的分支機構並不容易，因此，以全球為競爭範圍的媒體集團，與新市場的潛在競爭者形成策略聯盟或合作關係，可加速進入新市場，也可藉由與合作者（頻道代理商）分享資訊與資源，為將來在市場獨立運作做準備。

Discovery 頻道初期進入亞洲市場時，與香港九倉有線電視合作（即現在的香港有線電視），在九倉的自有頻道中一天播出八個小時的廣東話配音節目（華新網，2004），直到 1998 年，才在改組後的香港有線電視擁有英文發音中文字幕的獨立頻道。包括在菲律賓與 Asian Cable 及 Sky Cable 的合作、馬來西亞與 Astro 合作、台灣的緯來電視、韓國的 Cheil 傳播、泰國 Universal Cable TV、日本 Jupiter Programming Company，都是與當地通路商或同樣經營頻道的潛在競爭者合作，以提供「優質電視全球品牌節目」為合作籌碼，協助對方爭取原始產品組合無法涵蓋到的觀眾族群，換取互利互惠的網絡關係。

國家地理頻道股東新聞集團為全球最大的媒體集團之一，在全球各地的發行及市場行銷部分深具經驗與實力。與國家地理頻道的合作模式分工為：國家地理頻道負責節目製作與品牌管理，新聞集團旗下的 FOX 公司則進行全球發行與通路開拓。國家地理頻道（國際）亞洲區總裁 Ward Platt 說明 FOX Group 對國家地理頻道的貢獻（Platt，2003 / 唐世鼎，2004）：

「在國際上，福克斯（FOX）公司在發行和市場行銷方面稱得上實力雄厚。在節目製作和品牌管理方面，國家地理頻道獨善其道。但同時，福克斯公司還有很多合作夥伴，比如亞洲的星空傳媒、歐洲的天空電視、拉丁美洲的福克斯以及美國的 SKYLINE。在拉丁美洲，福克斯與其相關的公司建立了廣泛的發行和行銷領域，產生了巨大的影響。所以這也可說是福克斯對這

20 個國家的最大貢獻。」

1997 年，國家地理頻道成立時，美國有線電視市場已過度壟擠，上架成本動輒上億美金，全球有線電視市場也趨向飽和。如果僅僅依靠國家地理學會的力量無法在短時間內佔有一定市占率，因此與 FOX Group 合作，並依賴其母公司與全球各地關係企業、子公司的力量，方能在短短三年內完成全球版圖布局。

在進入新市場的準備上，兩頻道採取「向地方學習如何與地方溝通」策略，透過與地方政府或電視台的合作，藉以拉緊與地方關係的連結網絡。

表 4-13 及表 4-14 是兩頻道與台灣政府合作案，可看出兩頻道進入台灣市場後，與地方政府建立不少合作網絡關係。

表 4-13、Discovery 頻道與台灣政府合作案

Year	單位	Note
2003	觀光局	與交通部觀光局及中華汽車合作拍攝「太魯閣的秘密」節目 ¹⁶ ，介紹太魯閣國家公園風光
	觀光局	Knowledge 旅遊探險頻道與觀光局合作邀請「勇闖天涯：台灣特輯」製作單位來台取材
	新聞局	與新聞局合作，使用新聞局得獎記錄片製作「台灣珍寶」系列節目四集 ¹⁷
2004	觀光局	Discovery 旅遊探險頻道與觀光局合作「勇闖天涯：台灣特輯」節目首播。
	觀光局	Discovery 旅遊探險頻道與觀光局合作「台灣采風」系列三集節目。
2005	新聞局	與新聞局合作進行國際頻道製作人才培育計劃「台灣人物誌」系列節目六集，選出六位人物 ¹⁸ ：「林懷民」、「劉金標」、「陳文郁」、「李昌鈺」、「證嚴上人」、「張惠妹」。
2006	台北市政府	Discovery 旅遊生活頻道與台北市政府合作，邀請「Six Degree」製作團隊來台拍攝「一個城市六個朋友：台北」特輯 ¹⁹ 。
	交通部國道新建工程局	與交通部國道新建工程局合作之「建築奇觀：雪山隧道」播出 ²⁰ 。創下紀實類頻道在台開播以來收視率最高紀錄。
	新聞局	與新聞局第二度合作「台灣人物誌 2」六位人選名單公佈：「黃海岱」、「張小燕」、「吳清友」、「幾米」、「張明正」、「李淳陽」。

¹⁶ 節目中拍攝陳水扁總統、俞澄慶起跑畫面。並由王立宏擔任節目引言人。

¹⁷ 節目邀請俞澄慶擔任節目代言人。

¹⁸ 「台灣人物誌：林懷民」獲得 2006 年亞洲電視節最佳紀實娛樂影片第二名。

¹⁹ 節目並邀請馬英九市長擔任導遊，並拍攝宣傳短片。

²⁰ 首映記者會邀請行政院長蘇貞昌、新聞局長鄭文燦及藝人陳美鳳擔任嘉賓。

2007	新聞局	與新聞局合作「台灣人物誌 2」節目播出 ²¹ 。
2008	新聞局	與新聞局合作「謎樣台灣」五集節目播出 ²² ：「阿里山」、「金瓜石」、「澎湖」、「淡水」、「花東」
2009	新聞局	與新聞局合作拍攝「921 地震十週年」節目 ²³
	新聞局	與新聞局合作拍攝「台灣綠生活」三集節目播出 ²⁴ ：「從小地方做起」、「搶救台灣生態」、「打造綠建築」
2010	新聞局	與新聞局合作高畫質 (HD) 紀實影片拍攝計劃「台灣無比精采 (Taiwan Revealed) 」獲選名單揭曉 ²⁵ 。
	觀光局	Discovery 旅遊生活頻道與觀光局合作「瘋台灣」第 11 季 13 集節目開播 ²⁶ 。 「瘋台灣」榮獲 2010 年金鐘獎「行腳節目獎」
	客委會	與行政院客家委員會合作「瘋台灣：客家特輯」節目播出 ²⁷ 。
2011	觀光局	TLC 旅遊生活頻道與觀光局合作「瘋台灣大挑戰」(「瘋台灣」第 12 系列) 徵選外國挑戰者體驗台灣，節目並於年底播出。 ²⁸
	新聞局	與新聞局合作「台灣無比精采」三集節目：「走進總統府」 ²⁹ 、「百年風華之傳承」、「百年風華之創新」
	新聞局	新聞局贊助「台灣無比精彩：電影大復興」播出 ³⁰ 。
	台北市政 府	「聚焦台灣：台北花博」節目播出

資料來源：本研究整理 (Discovery 頻道官網、新聞局官網及相關新聞報導，2011)

²¹ 首映記者會邀請嘉賓：新聞局長謝志偉、Discovery 亞太電視網總裁 Tom Keaveny

²² 首映記者會邀請來賓：新聞局長史亞平、Discovery 亞太電視網資深副總裁暨北亞區總經理林東民、主持人黃子佼、「海角七號」演員茂伯。

²³ 節目並安排 9/21 凌晨兩點 (921 地震發生時間) 重播。

²⁴ 記者會出席來賓包括新聞局局長蘇俊賓及 Discovery 亞太電視網資深副總裁暨北亞區總經理林東民

²⁵ 獲選名單：話說台灣文化事業；亮相館影像文化

²⁶ 7 月 2 日「瘋台灣」第 11 季首映記者會地點於萬華剝皮寮演藝廳，出席來賓包括觀光局副局長劉喜臨、主持人 Janet、Discovery 頻道北亞區副總裁林東民。

²⁷ 12 月 15 日首映記者會來賓：客委會主委黃玉振、Janet。

²⁸ 該年，TLC 旅遊生活頻道「瘋台灣出走」節目同時入圍「行腳類節目」及「行腳節目主持人獎」，最後由「瘋台灣」節目主持人 Janet 獲得「最佳行腳類節目主持人獎」。同時入圍的還有「聚焦台灣」系列節目 (「走出憂鬱」、「不孕症」、「莫拉克颱風」) 入圍 2011 年金鐘獎教育文化類節目獎項。

²⁹ 「台灣無比精采：走進總統府」節目首映記者會於總統府內舉辦，出席來賓包括馬英九總統、新聞局長楊永明、Discovery 亞太電視網總裁 Tom Keaveny、原住民歌手高勝美及節目中受訪者等。

³⁰ 節目中採訪新聞局局長楊永明。

表 4-14、國家地理頻道與台灣政府合作案

Year	單位	Note
2004	新聞局	與行政院新聞局合作拍攝「綻放真台灣 1」(Taiwan to The World) 四部系列節目
2005	新聞局	「綻放真台灣 1」 ³¹ 播出：蟑螂 X 檔案、靈域對話、賽鴿風雲、蝴蝶密碼。
2006	新聞局	「綻放真台灣 1」
	觀光局	贊助【躍動台灣 (The Taiwan Touch) 】系列節目、【Flying Taiwan】創意廣告影片 ³²
2007	國立故宮博物院	與國立故宮博物院合作拍攝「透視內幕：國立故宮博物院」節目
	新聞局	與行政院新聞局合作拍攝「超級城市：台北」節目 ³³ 。
	觀光局	與交通部觀光局合作「2008-2009 台灣觀光年形象宣傳」。
	新聞局	與行政院新聞局合作「Taiwan Inspiring」國家形象短片
2008	總統府	八月，國家地理頻道暨福斯國際頻道集團執行長 David Haslingden 拜會馬英九總統，並允諾「綻放真台灣」系列於美國播出
	新聞局	「綻放真台灣 2」五部紀錄片播出 ³⁴ ：超級豬、不可思議的鸞、搶救台灣黑熊、不能說的江湖秘密、黑龍過江
	新聞局 外交部	國家地理頻道於美國華盛頓橡樹園與行政院新聞局簽訂 2009 年「綻放真台灣」合作計畫，HD 拍攝「2009 年台北聽障奧運」計畫 ³⁵
	營建署	與營建署合作「台灣國家公園：全球生物多樣性櫥窗」四支形象短片首播，「森林篇」、「高山篇」、「文化篇」、「海洋篇」。
2009	新聞局	「綻放真台灣 3」四部節目播出 ³⁶ ：《追風計畫》、《溯溪人與狗》、《嘻哈台灣》、《灰面鷲傳奇》

³¹ 節目邀請賴世雄、戴立忍、聶雲、嚴大為、林哲修等擔任節目中英文配音。並入圍 2006 金鐘獎九項獎項，獲得「最佳導演」、「最佳剪接」

³² 此為觀光局【觀光客倍增計畫】贊助案，贊助片單包括「綻放真台灣」賽鴿風雲、蝴蝶密碼、「世界新奇事：建築極緻」、「動感亞洲自我挑戰越野賽」2001 年台灣站、2002 年台灣站五部

³³ 記者會來賓包括新聞局長謝志偉、國家地理頻道全球製作執行副總裁 Bryan Smith、台北 101 總經理林鴻明、節目代言人王力宏、多國駐台使節及製作人員。

³⁴ 「綻放真台灣」系列一、系列二獲得九項國際獎項：美國 2008 年第 56 屆哥倫布影展 (The Columbus International Film and Video Festival)：六座「克里斯獎」(The Chris Awards) 之「榮譽推薦獎」(Honorable Mention)：《靈域對話》、《蟑螂 X 檔案》、《蝴蝶密碼》、《超級豬》、《不可思議的鸞》、《搶救台灣黑熊》。一座「最佳媒體印刷設計獎」「Certificate of Excellence for Media of Print」：《蝴蝶密碼》節目宣傳手冊。此系列節目並入圍中華民國金鐘獎「最佳行銷獎」

³⁵ 記者會出席來賓包括中華民國駐美代表表健生(見證人)、國家地理頻道(國際) 執行長 David Haslingden、節目部執行副總裁席尼·史威沙。

³⁶ 首映記者會來賓包括新聞局長蘇俊賓、多國駐台使節、配音員(楊祐寧、朗史都華、劉軒、樊光耀-梁朝偉正音老師)

	高雄市政 府	與高雄市政府合作「超級城市：高雄」 ³⁷
	台南市政 府、文建會	與台南市政府合作拍攝「鄭成功古船重現」節目 ³⁸
	警政署	與警政署合作在「國際警察首長協會第 10 屆亞太地區年會 (10th IACP Asia Pacific Executive Policing Conference)」提供家族頻道福斯警匪頻道影片於年會上播放，並為警政署長與李昌鈺博士共同拍攝短片。
	新聞局	「綻放真台灣 4」徵選結果出爐 ³⁹
2010	新聞局	「透視內幕：台北聽障奧運」節目播出 ⁴⁰
	高雄市政 府	「超級城市：高雄」全亞洲類比、HD 同步播出
2011	行政院新 聞局	邀請孫燕姿代言拍花博短片，在福斯家族頻道東南亞區 ⁴¹ 播出。
	衛生署	與衛生署合作「亞洲新視野：台灣醫療奇蹟」，預計將於 2012 年春天首播。
	國防部	與國防部合作拍攝「透視內幕：國道起降秘辛」 ⁴³
	行政院新 聞局	與新聞局合作的「綻放真台灣 4」節目播出 ⁴⁴ ：「台灣動物之光」、「垃圾寶藏」、「超級遊艇」、「星空搜捕手」。

資料來源：本研究整理（國家地理頻道官網、NATGEO TV、新聞局官網、文化建設委員會官網及相關新聞報導，2011）

³⁷ 首映記者會來賓：高雄市長陳菊與國家地理頻道（國際）亞洲區業務資深副總裁 Jonathan Ellis

³⁸ 此為文建會補助的台南市政府舉辦的「十七世紀臺灣古船復原計畫」，簽約儀式來賓：文建會主委、台南市長、國家地理頻道大中華區總裁

³⁹ 甄選團包括國家地理頻道（國際）全球節目製作資深副總裁 Geoff Daniels、美國國家地理頻道製作經理 Diana El-Osta、國家地理電視亞洲監製 Choy Lin Mok、製作經理司徒靜文，及區域編導李美儀。

⁴⁰ 首映記者會來賓：台北市長郝龍斌、新聞局副局長王麗珠、文建會主委盛治仁、青輔會主委王昱婷、諾魯大使夫人、甘比亞共和國大使

⁴¹ 播出頻道包括國家地理頻道、Star World、FOX、Channel V

⁴² 3月22日首映記者會來賓：市長郝龍斌、新聞局、遠東集團。3月31日由遠東集團贊助，環生方舟設計者使用寶特瓶為國家地理頻道打造【台灣環保動力船】，並於花博流行館展出。11月8日與駐紐約台北經濟文化辦事處合作，於紐約大學播放節目並邀請建築師黃謙智舉辦座談會。座談會舉辦地點：紐約、芝加哥、華盛頓 DC、波士頓。

⁴³ 10月9日新聞稿提及國防部僅協助申請拍攝，並未贊助拍攝費用

⁴⁴ 10月6日首映記者會來賓：行政院院長吳敦義、新聞局長楊永明、藝人張鈞甯（導讀人）。記者會在台北 101 舉行，並於百年國慶日晚上連續播出四小時（10/10 7pm 起）。系列節目並與 SONY 合作，提供製作團隊使用 HD 等級的 XD CAM 攝影機一年。

五、未來競爭能力 – 傳播科技發展下的未來市場

傳播科技日新月異，從接收器的改革到傳輸方式的進化，掌握未來傳播科技發展趨勢，方能搶得市場先機。尤其對重視畫面品質的「優質電視頻道」來說，搭配硬體設備製作高畫質、高品質節目，對頻道忠誠目標觀眾（高學歷、高收入精英份子）而言，具有相當的重要性。

先進入者具備時間與空間的競爭優勢，但也必須承擔新科技媒體不被市場接受的風險。電視媒體的產業競爭已從類比電視進展到數位電視，而未來的新市場—3D 電視也開始萌芽。Discovery 頻道於 2010 年與 Sony、Imax 簽約合作，共同推出 3 Net 頻道（3D Channel by Discovery Sony Imax），2011 年初於美國開始提供服務。新領域、新市場帶來的將會是 Discovery 頻道國際總裁 Mark Hollinger 所說的「看電視的標準」（東方早報，2010.6.21）或是另一個短期的電視熱潮，尚待時日觀察。

參、STP 策略

總結 Discovery 頻道與國家地理頻道的全球環境及競爭策略，分析兩頻道的 STP 策略如下：

一、市場區隔（Segmentation）：

Straubhaar（2000）提出的「電視區域化」概念是以「地緣-文化市場」做為區隔，而「紀實娛樂類型節目」主市場並非以地理劃分，因為雖然是不同的區域，還是有將近 60%-80% 的節目是同一套的。也不是以民族、語言做市場區隔，同一套節目進入不同國家便配上當地的語言或字幕。

兩媒體集團的市場區隔是先以「紀實娛樂類型節目」劃分出跨越族群界線的主力戰場，再以節目內容作分眾頻道區隔。

Discovery 媒體集團在美國以分眾劃分十三個不同節目類型頻道，全球則依市場屬性重組成二十三個頻道。國家地理電視在全球以四個基本頻道組合（國家地理頻道、國家地理野生頻道、國家地理歷險頻道、國家地理音樂頻道），搭配不同節目規格增加 HD 類型頻道（國家地理高畫質頻道、國家地理野生高畫質頻道、國家地理歷險高畫質頻道）。

二、 目標市場 (Market Targeting) :

兩頻道的目標市場都放在「全球市場」，國家地理頻道製作執行副總裁 Bryan Smith 提到國家地理頻道的「紀錄片目標是全球市場，同時也通過電視這種最廣泛意義上的大眾媒體來進行傳播，藉此讓更多的人看到」。

Discovery 頻道節目部主管及製作人同樣認為 Discovery 頻道的節目是做給「全球觀眾」看的，在台灣，則是以 25 至 54 歲間、高學歷、高收入、高消費水準的男性觀眾為主要目標觀眾。

三、 市場定位 (Positioning) :

Porter (2009: 72-92) 認為，為組織建立策略性定位有三個來源：產品基礎定位 (variety-based positioning)、需求基礎定位 (needs-based positioning)，以及接觸基礎定位 (access-based positioning)。三者之間並不互斥，甚至會重疊。

「紀實娛樂頻道」是以「紀實娛樂類型節目」為產品，滿足人們追求知識的「好奇心」，並為不同區域的客戶提供不同型式包裝的頻道。

兩頻道領導人對自己的產品提出以下定位：

(一) Discovery 頻道 – 「滿足觀眾好奇心」

Discovery 傳播集團創辦人暨總裁 John S. Hendricks：「Discovery 集團，全球紀實娛樂媒體公司的領導品牌，創造最優質的內容及服務以幫助人們探索世界並滿足他們的好奇心。」

前 Discovery 電視網國際部總裁 Dawn L. McCall 認為，Discovery 頻道發展的基礎與特色在於「滿足人類的好奇心」(McCall，2003 / 唐世鼎主編，2004)。

「.....由於人類所共有的好奇心，人們不止關心他們周圍的、距離他們很近的那個世界，人們還對他們不太瞭解的外部世界感興趣。所以，我認為這就是探索頻道得以發展的基礎，也是它的特色。這種基礎使得該頻道在全球已經形成網路，成為一個全球性的現象。」

(二) 國家地理頻道

國家地理頻道製作執行副總裁 **Bryan Smith** 認為國家地理頻道成功的關鍵是「觀眾對知識的渴望以及需求」。他為國家地理頻道下的定位：「國家地理頻道是全球最大非營利性科學與教育組織——國家地理學會的分支機構。教育與科學研究是我們的終極目標，地理知識、環境，是我們最主要的題材。傳播地理知識，進行科學際遇是我們的責任，因此我們既有營利項目，也有純粹的公益項目。」
(冷淞，2006.10.13)



第四節、全球在地化節目策略

第三節討論的是兩大紀實娛樂類型頻道的「全球經營策略」，接下來將進入實際體現於產品的「節目策略」範疇。本節依據關尚仁（1992）的「節目策略系統理論（圖 4-5）」為主要架構分析節目與訪談資料，探討並驗證兩頻道進入台灣市場後的節目策略。

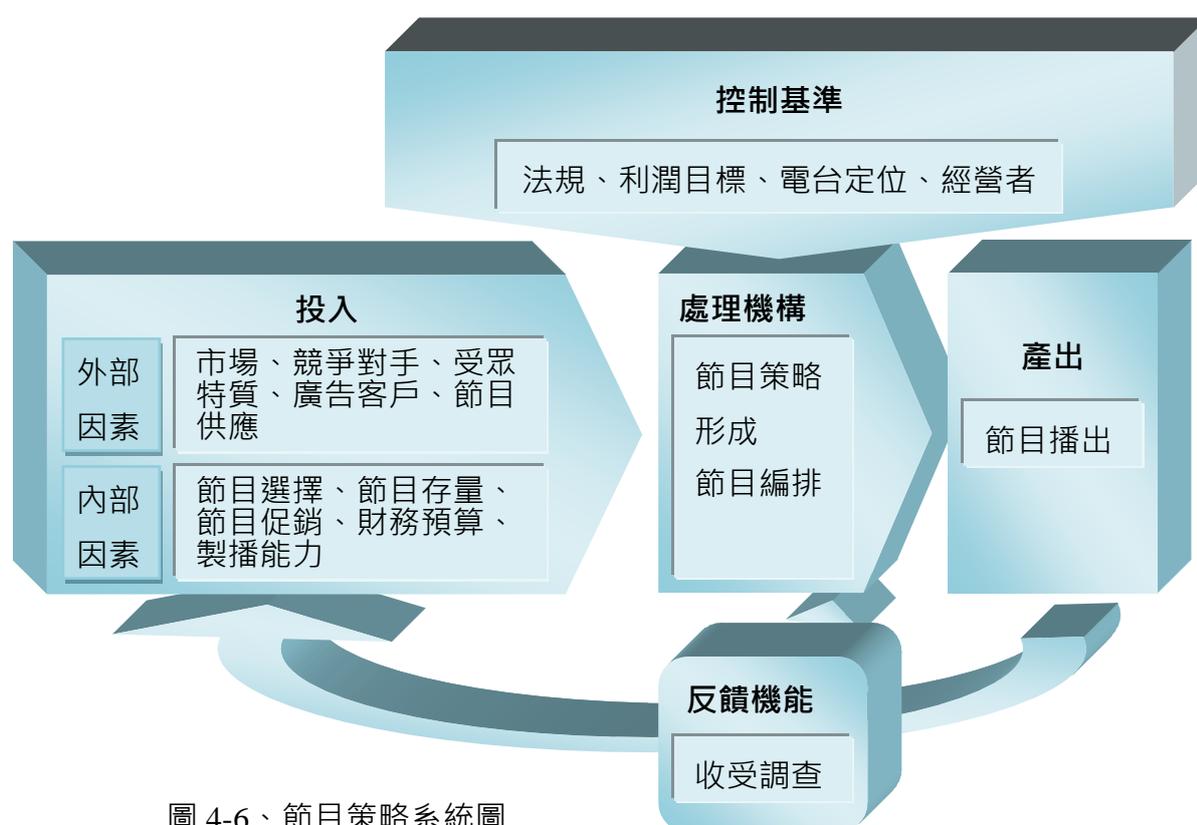


圖 4-6、節目策略系統圖

資料來源：關尚仁（1992）

壹、控制基準：

一、法規：

影響境外頻道的法規可分三個層面討論：

（一）境外頻道母公司國家法規：

受國家競爭優勢影響，來自母公司的「強勢需求」壓倒地方的需求。節目來源多數來自母公司，因此，母公司當地對衛星電視頻道的法規便顯得相對重要。美國有線電視及衛星電視受美國「聯邦傳播委員會」(FCC · Federal Communications Commission) 管轄。依據 1934 年頒布的聯邦傳播法，「聯邦傳播委員會」得依「符合公眾的利益、方便與需要」，行使核發廣播、電視、電訊、衛星以及有線電視頻道執照與否的權利。

(二) 區域總公司國家法規：

Discovery 頻道亞洲區總公司位於新加坡樟宜商業園區，新加坡主管廣播電視、網際網路、有線電視的機關為「新加坡廣播電視局」(SBA · Singapore Broadcasting Authority)，由於新加坡政府爭取亞太媒體營運中心，執行 SBA 於 2003 年併入「新加坡媒體發展總署」(MDA · Media Development Authority)，依據新加坡「廣播法」(Broadcasting Act) 執行審查節目以不危害公共利益、秩序及民族和諧，並依法獲得對廣播電視台核發執照、罰款等制裁的權力。

(三) 播映地國家法規：

台灣區經營 Discovery 頻道與國家地理頻道分別為「新加坡商全球紀實娛樂有限公司台灣分公司」及「美商國家地理頻道有限公司台灣分公司」，兩家公司在頻道經營部分登記的營業項目皆為「衛星廣播電視節目供應業」，適用法規為「衛星廣播電視法」，主管機關為「國家通訊傳播委員會」(NCC · National Communications Commission)。

二、經營者與電台定位：

從兩家紀實娛樂頻道在台灣登記的營業項目可看出，Discovery 頻道在台灣自我定位為「頻道節目供應者」並提供「廣告銷售」業務。國家地理頻道除了「頻道節目供應者」角色外，還賦予台灣分公司節目錄影帶銷售、品牌周邊產品銷售、節目授權業務，以及頻道收訊工程等業務。而上述這些業務，台灣區 Discovery 頻道是由歐洲國際事業總部、亞洲總公司或其他代理商負責。

以下整理相關主管單位及兩頻道揭露之資訊，整理經營者資料及定位如下：

(一) Discovery 頻道

Discovery 頻道在台灣以「新加坡商全球紀實有限公司台灣分公司」名稱登記，公司營運金為新台幣兩千萬，營運事業包括「一般服務廣告業」、「廣播電視廣告業」、「衛星廣播電視節目供應業」，除此之外，亦得經營法令非禁止或限制之業務。表 4-15 為 Discovery 頻道台灣分公司規模簡表。

1. 頻道經營規模：

表 4-15、Discovery 頻道台灣分公司規模

項目	說明	備註
公司名稱	新加坡商全球紀實有限公司台灣分公司 Discovery Advertising Sales Taiwan Pte. Ltd.	中文 英文
核准設立	2001 年 2 月 16 日	
營運金	20,000,000	台幣
負責人	林東民 Tommy Lin 北亞區行政總裁 / 總經理	中英文 職稱
頻道數	7 個 (3 個 Cable 類比頻道 ; 4 個 Digital 數位頻道)	2011 年
頻道名稱	Discovery 頻道 (Discovery Channel) TLC 旅遊生活頻道 (TLC Channel) 動物星球頻道 (Animal Planet) Discovery 科學頻道 (Discovery Science) Discovery 健康家頻道 (Discovery Home & Health) Discovery 動力頻道 (Discovery Turbo) Discovery HD 高畫質電視 (Discovery HD World)	
隸屬區域	亞太區 (總裁 Tom Keaveny)	2011 年
管轄區域	台灣、南韓、香港	北亞區
Slogan	世界無比精彩 (The World is Just Awesome)	2011 年

資料來源：本研究整理

2. 在台播出頻道定位：

Discovery 在台灣經營的家族頻道有七個，其中三個旗艦頻道 Discovery 頻道、TLC 旅遊生活頻道以及動物星球頻道可透過有線電視系統接收。Discovery

HD World、Discovery 科學頻道、Discovery 健康家頻道、Discovery 動力頻道可透過數位有線電視系統、直播衛星收看。

【Discovery 頻道】(Discovery Channel) Discovery 頻道致力製作全世界最高質素的紀實節目，為觀眾提供包羅萬有、精采絕倫的紀實娛樂節目，包括經典野生紀實、科技工程、歷史文明、探險等主題紀錄影片！

【TLC 旅遊生活頻道】(TLC) 「生活就是樂在每件事都不平凡！」TLC 旅遊生活頻道鼓勵觀眾追求優質生活，並探索吃喝玩樂新體驗。節目內容涵蓋旅遊、美食、時尚、設計與裝潢等，是最受女性喜愛的生活頻道之一。

【動物星球頻道】(Animal Planet) 動物星球是全球第一個以動物為主角的電視頻道。不論是野生動物或居家寵物，我們向來以有趣、熱情與感性的內容，為人類與動物搭起橋樑，是最適合全家大小一同收看的電視頻道！

【Discovery HD 高畫質電視】(Discovery HD World) Discovery HD World 頻道為台灣觀眾開拓高畫質的美麗新視界，提供紀實影片與生活娛樂的高畫質節目。主題從文化、科學、自然、歷史到旅遊等，透過栩栩如生的細膩聲影饗宴，讓觀眾更貼近精采世界！

【Discovery 科學頻道】(Discovery Science) Discovery 科學頻道的節目內容包含物理、化學、生物科技等自然科學相關領域，由銀河系的深處、科學新發現到日常生活的實用小科學，滿足您對科學知識的好奇心和求知慾，讓生活滿載發現的樂趣！

【Discovery 健康家頻道】(Discovery Home & Health) 節目主題從時尚潮流、健美塑身到生兒育女，內容包羅萬象，為所有熱愛生活、重視健康的女性而生的頻道，讓您在家庭生活與忙碌工作之間，輕鬆享受每個角色！

【Discovery 動力頻道】(Discovery Turbo) 專為喜愛機動馬力、熱愛速度感的觀眾，提供刺激娛樂，引領觀眾體驗世界上最酷炫先進的交通工具。不論是汽車、船舶、機車及飛機，還有一級方程式賽車、DIY 汽車俱樂部和汽車潮流等，都將為您的生活帶來更強的「動力」。

3. 頻道內部政策：

對公司新進員工進行就職訓練 (Orientation) 項目包括：

- (1) 部門運作狀況
- (2) 掌管頻道的目標群眾、受歡迎節目類型
- (3) 母公司自製節目方向等

在「維護公司品牌政策」部分，則強調幾點原則：

- (1) 節目不能造假
- (2) 保持客觀不能有立場
- (3) 不碰政治
- (4) 不為商業行為代言或背書

節目部主管 A：

「我們完全是不碰政治，在商業的行為來講，我們也不會真正的去為一些公司代言，我們可以做合作，一起去共同有一個理念，但是不會去說，喔，這家公司比較好。」

節目製作部分，雖然不會針對題材、主題做出特定限制，但會透過會議或討論方式，溝通題材的創新或市場機會等等。影響題材的主要原因是觀眾的口味，而非內部政策或地方法規，對製作公司的要求僅在硬體及軟體的規範上。

Discovery 頻道透過 Vender Guide 傳達公司在節目製作部分的原則予合作的製作單位。Vender Guide 會將節目製作的硬體及軟體部分詳加說明。硬體部分主要強調交片的規格及準則，軟體部分包括內容不能有商業行為、不能有政治立場、不能違背公眾利益及善良風俗等等規範。

(二) 國家地理頻道

國家地理頻道在台灣以「美商國家地理頻道有限公司台灣分公司」名稱登記，公司營運金為新台幣兩千萬，營運事業包括「一般服務廣告業」、「產品設計業」、「管理顧問業」、「電視節目製作業」、「廣播電視節目發行業」、「廣播電視廣告業」、「錄影節目帶業」、「衛星廣播電視節目供應業」、「演藝活動業」、「運動比賽業」、「國際貿易業」、「日常用品批發業」、「日常用品零售業」、「智慧財產權業」、「衛星電視 KU 頻道、C 頻道器材安裝業」、「電信管制射頻器材裝設工程業」、「電

子資訊供應服務業」，除此之外，亦得經營法令非禁止或限制之業務。表 4-16 為國家地理頻道台灣分公司規模簡表。

1. 頻道經營規模：

表 4-16、國家地理頻道在台規模

項目	說明	備註
公司名稱	美商國家地理頻道有限公司台灣分公司 NGC Network ASIA · LLC.	中文 英文
核准設立	2008 年 7 月 9 日	
營運金	20,000,000	台幣
負責人	蔡秋安 Tsai · Chiu-An 亞洲區資深副總裁 / 大中華區 (台灣、中國) 總經理	中英文 職稱
頻道數	7 個 (1 個 Cable 類比頻道 ; 6 個 Digital 數位頻道)	2011 年
頻道名稱	國家地理頻道 (NATIONAL GEOGRAPIC CHANNEL) 國家地理野生頻道 (NAT GEO WILD) 國家地理歷險頻道 (NAT GEO ADVENTURE) 國家地理野生高畫質頻道 (NAT GEO WILD HD) 國家地理歷險高畫質頻道 (NAT GEO ADVENTURE HD) 國家地理音樂頻道 (NAT GEO MUSIC) 國家地理高畫質頻道 (NATIONAL GEOGRAPIC CHANNEL HD)	
隸屬區域	亞太暨中東區 (總裁 白樂華 Ward Platt)	2011 年
管轄區域	台灣、大陸	大中華區
Slogan	「好奇 · 故我在」 (Live Curious)	2011 年

資料來源：本研究整理

2. 在台播出頻道定位：

國家地理頻道在台灣區提供七個頻道，其中，最早進入亞洲市場的國家地理頻道可在有線電視平台收視，其餘六個頻道，包括三個高畫質頻道，可在數位電視平台及直播衛星收視。

【國家地理頻道】 (NATIONAL GEOGRAPHIC CHANNEL) 製作創新的電視節目，讓觀眾打破舊有觀念和不斷探索，啟發他們重新思考對這個世界的看

法。國家地理頻道致力發掘環宇新知作為其資訊娛樂的骨幹，範圍涵蓋普及科學、科技、自然歷史、考古學和自然探奇。該頻道於 2008 年慶祝在亞洲區成立十週年，並以 34 種語言播放至全球 164 個地區，供二億四千萬個收視戶欣賞。

【國家地理野生頻道】（NAT GEO WILD）讓觀眾與野生動物作電視史上最佳和最近距離的接觸。該頻道向以其高質素和卓越的節目內容廣受歡迎，為觀眾介紹最荒闊的野外景緻、觸不可及的深海世界，及在不同國度的野生動物保護區，全面開拓欣賞大自然的新視野。節目的超卓拍攝技巧和讓人動容的動物故事讓觀眾展開進入野生動物王國的奇妙之旅。國家地理野生頻道現於全球 27 個地區播放，觸及二千二百萬位用戶。該頻道在亞洲於柬埔寨、香港、印尼、馬爾代夫、中東、緬甸、巴布亞新幾內亞、新加坡、南韓、台灣和泰國播放。

【國家地理歷險頻道】（NAT GEO ADVENTURE）主力發掘人海中具歷險精神的人，播放具張力及刺激的歷險傳記。頻道內的節目分享年青旅客和具冒險精神的旅者日誌，精彩的故事和有趣的畫面讓勇於挑戰自我的觀眾跨出樊籠看世界。國家地理歷險頻道觸及全球 40 個地區共七百萬個收視戶。在亞洲，該頻道在澳洲、柬埔寨、關島、香港、印尼、哈薩克斯坦、澳門、馬爾代夫、密克羅尼西亞、幾內亞、菲律賓、新加坡、南韓、台灣、泰國和越南播放。

【國家地理高畫質頻道】（NATIONAL GEOGRAPHIC CHANNEL HD）運用瑰麗清晰的畫面，還有觀眾對國家地理的信賴，述說動人心弦的故事。國家地理高畫質頻道為觀眾獻上優質節目，內容涵括野生生物、科學、技術、文化與自然現象。世界首屈一指的科學家和拔新領異的製片人，利用超高清晰度和音質，以及鮮明的色彩，令在自家客廳的觀眾恍如到了地球上最美麗的地方。國家地理高畫質頻道為真實世界下了一個新的定義。透過高質量影像以及寬螢幕電影畫面，國家地理高畫質頻道將全新的娛樂體驗帶到您家中。

國家地理高畫質頻道現於亞洲多個地區播放，包括澳洲、香港、新加坡、台灣和越南，觸及全球三百萬個收視戶。

【國家地理音樂頻道】（NAT GEO MUSIC）2007 年 10 月在全亞洲開台，目前服務義大利、葡萄牙和拉丁美洲等地，未來計畫將拓展至全球各地；內容為介紹世界各地五花八門的音樂，探索世界各地的文化與風土民情，並宣導、歌頌融合不同類型的音樂、頌揚文化和多元性，讓人們關切環保和人道等問題。

【國家地理高畫質野生頻道】（NAT DEO WILD HD）國家地理高畫質野生頻道在 2009 年 4 月於英國開播後開始服務全球觀眾，讓觀眾得以一睹最精彩細膩的野生動物節目。這個以一流節目企劃出了名的頻道，致力於引領觀眾從獨特角度深入瞭解自然世界、環境和環境中的奇妙生物。國家地理高畫質野生頻道善用卓越的攝影技術和動人的敘述方式，帶領觀眾深入野生世界，前往最偏遠的環境，一般人到不了的海洋深處，以及就在我們住家附近的保護區，令觀眾獲得難忘的體驗。

三、 利潤目標：

根據部門的功能性，頻道賦予各部門不同的利潤目標，業務單位的目標是創造實質利潤，功能部門的利潤目標在於創造價值。

Discovery 頻道節目部主管 A：

「……我能夠吸引我的觀眾……在看我第一個節目的時候，他會留下來想要看第二個小時的節目，看了第二個小時的節目，他又會想期待看第三個小時的節目，看到他想睡覺的時候，第二天起來的時候，他就會想要打開電視，看我的節目，這就是我們想要達到的東西，就是收視率、（觀眾）忠誠性（度）跟黏著性！」

依部門功能別，各部門具有以下利潤及價值目標：

- (一) Traffice 系統通路：開拓海內外通路、通路市占率、費用營業額
- (二) Ad-sales 廣告業務部：廣告業績營業額。
- (三) Programming 節目部：衝高收視率、增加觀眾黏著性
- (四) Production 製作部：創新素材、收視率、黏著性
- (五) Marketing 行銷部：節目收視率、觀眾觸及率、頻道會員數

貳、投入 - 外部因素：

一、受眾特質：

兩頻道同屬知識類型紀實娛樂頻道，受眾特質相仿，換言之，兩個頻道互相爭奪具有相同特質的同一收視族群觀眾。觀察表 4-17，2010 年兩頻道全年度受眾比較表可得知，兩頻道觀眾（受眾）在年齡層、職業及教育程度上，具有高雷同性：

（一）年齡層：雖然在 25-44 歲（社會中堅）全體收視戶比例上，兩頻道有 4% 差距（Discovery 頻道 32%；國家地理頻道 28%），但若擴大到 25-54 歲（含高級管理階層族群），兩頻道同樣為全體收視戶的 51%。而在男女性的比例上，兩頻道的收視族群皆偏向男性，且都是男女比接近三倍的高差距。

（二）職業：兩頻道最大的族群以男性有工作者為主，各佔 44%（Discovery 頻道）與 45%（國家地理頻道）。加上女性工作者則兩頻道有工作者族群觀眾占比皆為 55%。除了工作者族群外，其餘依比例高低依次為退休及無工作者、學生，最後是家庭主婦。家庭主婦佔比最低也與頻道觀眾偏向男性有關。

（三）教育：知識類頻道觀眾的教育水平較高，在大專及研究院所族群佔全體收視戶分別為 38%（Discovery 頻道）及 36%（國家地理頻道），加上高中職以上學歷則高達 71%（Discovery 頻道）：68%（國家地理頻道）。

表 4-17、兩頻道受眾比較表

	Discovery 頻道	國家地理頻道
年齡層	25-44 歲佔全體收視戶 32% 25-54 歲佔全體收視戶 51% 收視族群偏男性 男女結構比 = 75 : 25	25-44 歲佔全體收視戶 28% 25-54 歲佔全體收視戶 51% 收視族群偏男性 男女結構比 = 74 : 26
職業	以男性有工作者為主，佔 44% 加上女性工作者，佔 55%	以男性有工作者為主，佔 45%。 加上女性工作者佔 55%
教育程度	觀眾教育水平較高，大專及研究院 所族群佔 38%	觀眾教育水平較高，大專及研究院 所族群佔 36%

從圖 4-6、圖 4-7，兩頻道 2010 年觀眾輪廓資料可看出更多細節。

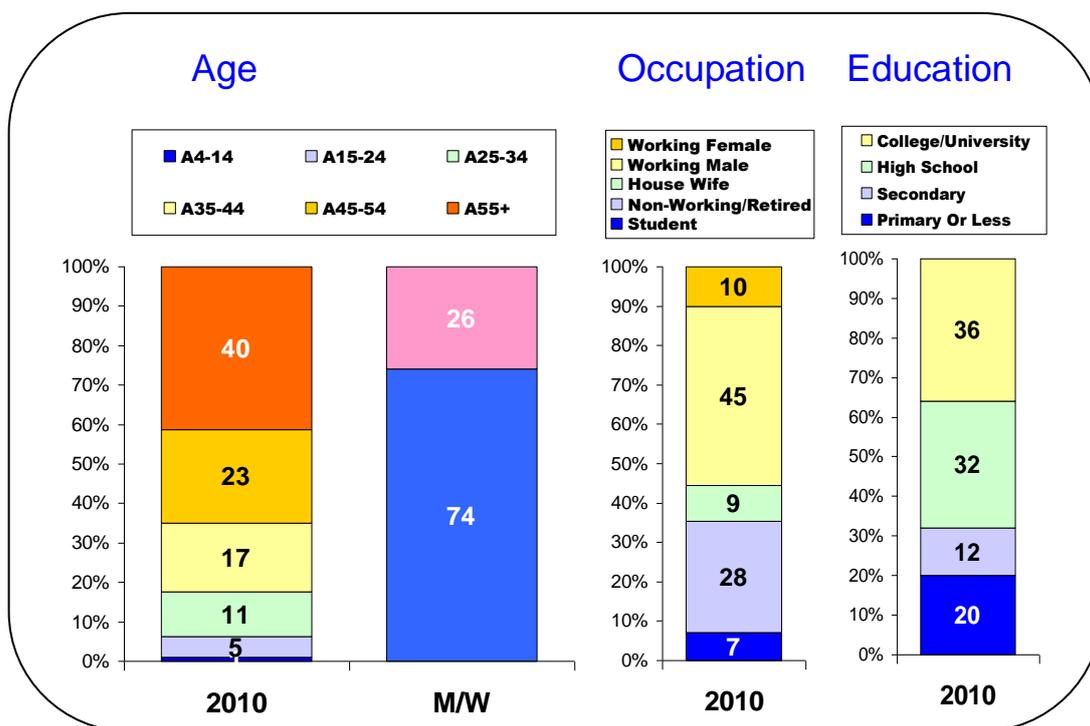


圖 4-7、Discovery 頻道觀眾輪廓分析
資料來源: AGB Nielsen

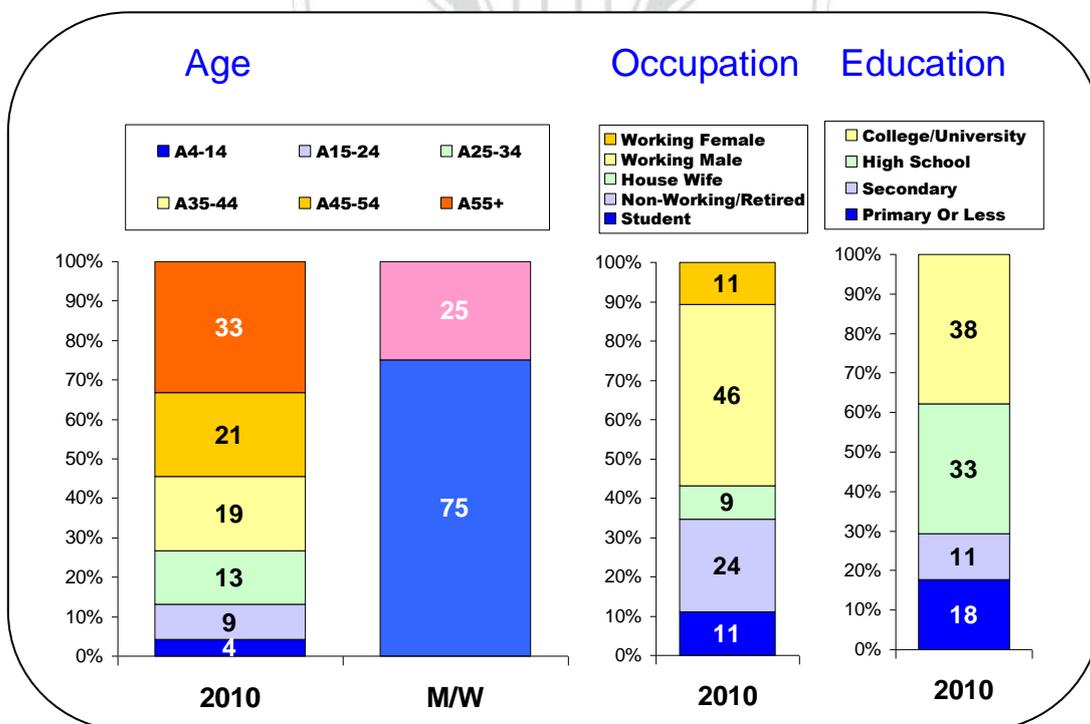


圖 4-8、國家地理頻道觀眾輪廓分析
資料來源: AGB Nielsen

二、市場：

在台灣，可透過有線電視系統、數位有線電視系統、IPTV (Internet Protocol Television 網路協定電視) 收視到 Discovery 頻道家族及國家地理頻道家族節目。

(一) 有線電視系統：目前有線電視普及率為 63.26%，約有五百萬餘收視戶數 (2011.Q3，NCC)，Discovery 頻道與國家地理頻道在有線電視系統的普及率為 100%，亦即五百萬餘戶的有線電視收視戶皆可透過家中安裝的有線電視系統台看到此兩頻道。

(二) 數位有線電視系統：透過有線電視寬頻提供數位電視服務，目前因普及率不高，提供服務者以 MSO (Multiple System Operator) 為主。目前全台灣的有線電視數位服務普及率為 9.45%，約為 48 萬收視戶數 (2011.Q3，NCC)。而在五大數位 MSO 中，國家地理頻道與五家數位系統商合作，提供旗下四個頻道 (其中三個頻道各有數位及 HD 兩種選擇)，而 Discovery 家族則是提供旗下四個頻道 (三個數位一個 HD) 予其中三家 MSO 寬頻數位電視平台。

(三) IPTV 數位網路寬頻：目前台灣較具規模的 IPTV 包括中華電信 MOD 服務 (Multimedia On Demand)、壹電視、Seednet、NowTV 等。目前僅有 MOD 播出國家地理家族頻道的其中四個頻道 (三個 HD 一個數位)。

(四) 數位衛星電視：NCC 登記有案的數位衛星電視經營業者共有九家，目前僅有 DISH HD 提供兩紀實娛樂家族頻道的部分頻道。

整體來說，國家地理頻道因其隸屬的新聞集團在通路上運用家族頻道整包銷售的方式，進入各系統通路較無阻力。反之，Discovery 家族頻道自收回系統代理權後，僅以品牌優勢及收視觀眾的喜愛度，雖較早進入數位電視頻道，但在 2010 年發生的代理權爭議，兩家系統台將 Discovery 家族的數位頻道下架，而在 IPTV 市場的中華電信 MOD 通路，也因五大 MSO 系統在希望保有競爭優勢的杯葛下，並未進入 IPTV 市場。

表 4-18 台灣可收視 Discovery 頻道與國家地理頻道通路一覽表

	普及率	Discovery 頻道 / 說明		國家地理頻道 / 說明	
有線電視系統	63.26% 500 萬戶	100%	Discovery 頻道 TLC 旅遊生活頻道 動物星球頻道	100%	國家地理頻道
數位有線電視	9.45% 48 萬戶	三家 MSO	中嘉寬頻 ⁴⁵ (四台) 台灣大寬頻 ⁴⁶ (一台) 台灣科技 ⁴⁷ (四台)	五家 MSO	中嘉寬頻 (三台) 台灣大寬頻 (兩台) 台灣科技 (三台) 台灣寬頻 ⁴⁸ (四台) 凱擘大寬頻 ⁴⁹ (兩台)
IPTV	11% 88.5 萬戶	MOD	無	MOD	國家地理頻道 HD 國家地理野生頻道 HD 國家地理歷險頻道 HD 國家地理音樂頻道
數位衛星		DISH HD	Discovery HD Discovery 科學頻道 Discovery 健康頻道 Discovery 動力頻道	Dish HD	國家地理頻道 HD 國家地理野生頻道 HD

資料來源：本研究製表 (2012.1 月)

三、競爭對手：

在狹義的競爭對手定義下，Discovery 頻道與國家地理頻道同屬知識類型的紀實娛樂類型頻道，不管在目標觀眾、節目片源、廣告主及通路市場上，彼此互為競爭對手。但在廣義的定義下，具有同樣屬性的頻道尚包括同樣歸類在紀實娛

⁴⁵ 中嘉 bb 寬頻提供 DSC 家族頻道：Discovery HD、Discovery 科學頻道、Discovery 動力頻道、Discovery 健康加頻道。提供 NGC 家族頻道：國家地理頻道 HD、國家地理野生頻道、國家地理音樂頻道。

⁴⁶ 台灣大寬頻 new TV 提供 DSC 家族頻道：Discovery HD。提供 NGC 家族頻道：國家地理 HD、國家地理野生頻道 HD。

⁴⁷ 台灣科技哈 TV 提供提供 DSC 家族頻道：Discovery HD、Discovery 科學頻道、Discovery 動力頻道、Discovery 健康頻道。NGC 家族頻道：國家地理頻道 HD、國家地理野生頻道 HD、國家地理音樂頻道。

⁴⁸ 台灣寬頻 TBC 提供 NGC 家族頻道：國家地理頻道 HD、國家地理野生頻道、國家地理歷險頻道、國家地理音樂頻道。

⁴⁹ 凱擘大寬頻提供 NGC 家族頻道：國家地理頻道 HD、國家地理野生頻道 HD。

樂類的歷史頻道家族⁵⁰，以及共同競爭同一廣告市場的新聞類型頻道。

國家地理頻道（國際）製作執行副總裁 Bryan Smith 認為，國家地理頻道真正的競爭對手不在同類型的紀實類型頻道，而是會搶走國家地理頻道收視群眾的其他頻道（轉引自唐世鼎，2004）：

「……其他的紀錄片頻道對我們並不構成競爭，真正的競爭來自新聞頻道、體育頻道、電影頻道，這些才是我們真正的競爭對手。」

國家地理頻道亞洲區總裁 Ward Platt 則提出，更多的同類型頻道可以將紀錄片市場做大，真正要面對的競爭者是本地頻道及其他類型頻道（轉引自唐世鼎，2004）：

「……本地頻道、娛樂頻道、電影頻道、新聞頻道才是我們真正的競爭對手。目前紀錄片的頻道還很少……如果有更多的高品質的紀錄片節目，我們就能更好地共同發展紀錄片這一類型。」

前 Discovery 電視網國際部總裁 Dawn L. McCall 同樣表示，會搶走 Discovery 頻道觀眾的其他頻道，都是競爭對手（McCall，2003 / 唐世鼎主編，2004）。

「不論觀眾何時打開電視機，他們選擇的頻道就是 Discovery 的競爭對手，因為觀眾有最終選擇權。我希望當觀眾做出選擇時，那個頻道會是 Discovery 頻道。媒介市場充滿了競爭，人們的休閒方式也更加富有挑戰性。所以我認為我們有很多很多的競爭者，並不僅僅是只有一個競爭對手。」

而從 Discovery 頻道兩位受訪者的訪談內容可看出，亞洲區包括台灣，國家地理頻道是 Discovery 頻道的競爭對手，但在美國及亞洲以外的地方，Discovery 頻道認為國家地理頻道並非主要的競爭對手。

節目部主管 A：

「……在全球來說的話，我們分成兩個區塊，一個是美國，另外一個是美國以外的全世界，...那美國來講，他們的競爭對手不會是國家地理頻道，而是所有的 Cable 頻道。但是在國際上來說的話，第一的對手大致上都是『友台』（國家地理頻道）……。」

⁵⁰ AETN All Asia Networks (AAA Networks) 是由 A&E Television Networks (AETN) 與 ASTRO All Asia Entertainment Networks Limited 兩間電視網絡公司合資經營，是 Astro All Asia Networks plc. (ASTRO) 附屬機構。旗下的歷史頻道家族包括歷史頻道、歷史頻道 HD、罪案偵緝頻道以及人物傳記頻道。2009 年 6 月 18 日與 TBC 台灣寬頻合作，進入台灣數位電視市場。From <http://www.history.com/>; <http://www.tbc.net.tw/p56-news-detail.php?sn=749>

節目製作人 B：

「.....如果以美國來看的話，其實國家地理頻道很小，在美國 Discovery 非常大，國家地理...不是太主要的競爭對手，可是歷史頻道在美國比 NGC 大，但是亞洲，或是非美國本土以外，國家地理頻道是我們很大的競爭對手，因為他們 international 做的很成功.....」

在美國，歷史頻道家族的威脅性比國家地理頻道還大，台灣則是因為歷史頻道進入較晚，僅在數位頻道上架，在知名度及通路未開的情況下，尚未威脅到台灣的 Discovery 頻道。

四、廣告商：

隨著全球跨國企業的擴張，跨國廣告集團興起，在新環境裡，具有高知名度及優質電視形象的紀實類型頻道，是一個好的選擇，既能協助跨國廣告公司說服跨國企業主購買，對跨國企業主來說，與優質電視頻道的合作，也能提升企業主品牌及產品形象。

跨國媒體的廣告業績來源有來自母公司所接洽的跨國企業廣告收入、來自區域總公司的區域性廣告業務進帳，以及來自當地的廣告業績收入。

除一般廣告購買收入，在採用「保證 CPRP 購買」計價的高度競爭市場裡，頻道專案配合也是提升廣告業績的方法之一。跨國媒體集團地方分公司每年接受來自總公司的業績提升要求，但在多媒體競爭環境裡，新媒體的興起瓜分了既有市場廣告營收，全球金融海嘯與區域金融風暴也影響了企業主的行銷預算。在檔購條件及 CPRP 值無法提升的情況下，專案配合是另一種讓廣告主在眾多廣告資訊中脫穎而出；並且協助頻道經營者達成業績的方法。

紀實娛樂類型頻道廣告專案配合方式有五種：

(一) 節目贊助：

在贊助節目的廣告破口播放贊助卡，有時搭配節目宣傳計畫，在贊助節目的宣傳預告後接節目贊助卡，或於其他節目宣傳製作物上，例如頻道節目介紹網頁、廣告稿、DM、節目推廣贈品等，露出贊助字樣與贊助商標誌。

(二) 節目推薦：

與一般節目贊助不同，節目推薦可將品牌與節目做更深度的連結。節目推薦常運用的方式有兩種，一為「邀請式推薦」(某某品牌邀您一同欣賞節目)，另一種則為「冠名式推薦」(例如：某某劇場)。

(三) 活動贊助：

企業主贊助頻道年度重點活動，例如國家地理頻道「世界海洋日」活動、Discovery 頻道「世界地球日」活動等。由於頻道會在年度重點活動上投入較多的資源，通常會搭配跨媒體整合行銷計畫，客戶贊助此類活動，一方面能與為形象加分，也能獲得較多的宣傳效益。

(四) 形象短片製作：

紀實類型頻道因節目品質受到大眾肯定，因此，也會有客戶希望借助紀實類型頻道的製作能力，為其製作形象短片。例如：國家地理頻道協助中華民國營建署拍攝國家公園形象短片；Discovery 頻道協助馬來西亞觀光局拍攝國家形象短片等。

(五) 節目合作：

「優質節目製作能力」是紀實類型頻道的競爭優勢之一，而將產品或服務「優質節目化」也是提升品牌形象的方法之一。若題材與紀實類型頻道節目類型符合，透過與機關團體或企業主合作拍攝節目，既可讓頻道獲得節目素材、挹注節目製作成本，也能豐富該類型節目資料庫。此類合作案在兩大紀實娛樂頻道中皆有，例如賓利汽車、賓士汽車與國家地理頻道合作的「超級工廠」節目、歐洲空防集團 (EADS) 與 Discovery 頻道合作拍攝「空中巴士」系列節目，中華民國政府行政院新聞局與兩家頻道多部紀錄片合作案等。

五、節目來源：

作為超越全球藩籬的「紀實娛樂類型」頻道，他所突破的不僅是文化及地理疆界，相對的，他也打破了上個世紀，受到好萊塢文化霸權影響；以西方觀眾為主體的節目邏輯。為了順利進入全球市場，紀實娛樂節目製作人必須考慮節目能否「迎合跨越國界最廣的觀眾」(Fürsich, 2003)。相對的，有可能引發不同民族、宗教、社會或文化背景等爭議性的評論及報導，則被限定了範圍。過度批評或具有爭議性的題材，可能危及到頻道的全球化成功，同時也與廣告主的利益相

抵觸。

「紀實娛樂類型」的節目可取材自世界各地，與人文、歷史、自然生態有關的題材處處皆有，科技新知、建築工程題材鎖定在數個高度發展及高速發展中國家，跨越國際的新鮮題材，能讓美食、旅遊探險類型節目更受歡迎。

從下表(表 4-19)可看出兩頻道取材的國際化，以觀察期間統計兩頻道首播節目樣本，在 Discovery 頻道共計 61 個首播節目樣本中，有 34.4% 的節目取材自美國、23% 取材自歐洲，國家地理頻道 71 個首播節目樣本中，21.1% 取材自美國、14.1% 取材自歐洲。雖然兩頻道取材地點還是以歐美為大宗，但還是有四~六成的節目取材自歐美以外的世界各地。

表 4-19 兩頻道節目取材(拍攝)地點

Discovery 頻道	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 美國	21	34.4	34.4	34.4
歐洲	14	23.0	23.0	57.4
其他	26	42.6	42.6	100.0
總和	61	100.0	100.0	

國家地理頻道	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 美國	15	21.1	21.1	21.1
歐洲	10	14.1	14.1	35.2
其他	46	64.8	64.8	100.0
總和	71	100.0	100.0	

而從上表也可觀察到，國家地理頻道取材自歐美以外的節目數量(64.8%)高過 Discovery 頻道(42.6%)，這與兩頻道座落於全球各區的節目製作「策略群組」(獨立製作人與獨立製作公司)所在地有關。

紀實娛樂類型頻道的節目來源包括自製、委製、合製、外購、重製與全球徵選幾種，分別說明如下：

(一) 自製：由電視台的製作部門或專任製作人負責統籌節目製作。

國家地理電視及 FOX 集團的製作部門，皆為全球國家地理頻道的節目來源之一。國家地理學會旗下的國家地理雜誌擁有 120 年在全球各地尋找地理、生態素材的特約攝影師與記者，他們也同時為國家地理頻道提供節目來源。國家地理

頻道擁有 200 個拍攝小組，分佈在世界各地進行拍攝，每年至少向觀眾提供 400 個小時的新節目（楚蕙萍，2011）。

Discovery 媒體集團採用聘請資深紀錄片製作人，於全球領導各區製作部尋找地方各區域題材，以提供全球各地的 Discovery 家族頻道節目。

（二）委製：由頻道編列預算委託紀錄片製作公司或獨立製作人製作

兩大紀實娛樂家族頻道每年需求的節目量眾多，維持一個頻道的節目量一年約需兩千多個小時節目，其中至少須有四至六百個小時的新節目。而兩家族頻道旗下擁有的頻道數眾多，因此，每年的紀實娛樂類型節目需求量相當龐大。要維持這樣龐大的需求量，只依靠頻道製作部門的自製節目並不夠，因此，兩紀實娛樂頻道每年尚需委託全球各地專業紀實片製作公司代為製作節目。

這些製作公司的所在地，除了美國仍是主要地區，其他具有較高製作水準的英語系國家也分布不少，例如：澳洲、英國、加拿大。不乏一些較具規模者，同時在澳洲、美洲（加拿大或美國）、歐洲（英國）皆設有辦公室，或者與當地製作公司策略聯盟者。

FOX 集團旗下四家製作公司中的 Natural History New Zealand，每年供應國家地理家族頻道約兩百小時不同題材的紀實類型節目。FOX 集團旗下四家製作公司每年製作超過 2200 小時的節目提供 FOX 家族、國家地理頻道家族節目，分別是位於東埔寨的 FOX Telecolombia、位於布宜諾斯艾利斯的 FOX Toma 1、位於羅馬的 Wilder，以及位於奧克蘭的 Natural History New Zealand（FOX 集團官方網站，2011）。福斯集團對其所屬製作公司採利潤中心製，因此，Natural History 也為其他需要紀實娛樂類型節目的頻道製作節目，包括 Discovery 頻道。

（三）合製：與製作單位共同出資製作，並作版權或利益上的分配

在頻道製作經費不足，或者企畫提案方只想賣出部分版權以增加製作經費時，雙方會採用合製的方式互取其利。合作方式包括利益共享（廣告費、影片販售收入）及版權限制販售，例如播映區域（限制區域或國家）、播映通路（無線、有線）、播映期限（僅提供首播或限定次數、期間）等的條件限制。

（四）外購：向影片供應商購買

由製作公司或影片經紀人主動銷售節目予頻道供應商。外購片並非全部都是新節目，有可能是其他平台播過的二輪或三輪片。例如 Discovery 頻道與 BBC

合作的節目，在合製的合約期限到期後，BBC 再販售給其他需要紀實娛樂類型節目的頻道播出。

(五) 重製：將既有素材重新包裝製作或取得其他紀錄片公司素材重製

購買其他紀錄片製作公司拍攝的影像，加以重新包裝成符合頻道敘事風格的節目後播出。例如，2003 年，Discovery 頻道與新聞局合作，取得新聞局歷年得獎紀錄片影像，加以重新包裝，製作半小時「台灣珍寶」系列節目，並在亞洲區播出。另一種情況是將「節目資料庫」裡的相關畫面重組再利用，例如許多「Top 10」類型節目，便是匯集各節目精彩畫面，製作而成的「新」節目。

使用不同來源提供的素材重製，通常發生在歷史資料素材、無法重新拍攝的珍貴素材，或素材本身狀況良好，重新拍攝無法更好，以及重新拍攝成本過於費時昂貴的情況下。例如：建築工程類型節目，大型工程建案有時費時多年，全程記錄成本過於昂貴，或者中途進入已無法拍攝早期工程過程，此時可以搭配建築公司或單位提供的過程記錄片，加上新拍攝的內容依據情穿插使用。

(六) 全球徵選：為了增加在地的紀錄片製作人材及題材，兩頻道皆有在全球各地培訓紀錄片導演的計畫。

Discovery 頻道自 1995 年於歐洲第一次推出「新銳導演計畫」(FTFM · First Time Filmmakers)，此後並在英國、南非、德國及亞洲 (2000 年) 陸續推出，共計在澳洲、新加坡、馬來西亞、印尼、菲律賓、台灣、泰國、香港、中國、越南等國進行過此計畫。題材包括社會邊緣人、柏林圍牆倒塌後的新生代、生態環境、科技、人文地理、現代化衝擊等等 (Mobil Film Makers · 2006)。

國家地理頻道於 2001 年推出「NGCI-EDB 紀錄片製作基金」紀錄片徵選計畫。鎖定亞洲範圍選取有才華的製作人才。入選國家包括新加坡、泰國、香港、中國。

在台灣，兩頻道自 2004 年起，與行政院新聞局多次合作培育國際製作人才計畫，國家地理頻道的「綻放真台灣」(Taiwan to the World) 系列；Discovery 頻道的「台灣人物誌」、「謎樣台灣」、「台灣綠生活」，以及「台灣無比精彩」系列，皆為與新聞局共同合作的紀錄片人才培育計畫。

參、投入 - 內部分析：

一、財務預算：

節目財務預算包括節目製作及購買預算，由於兩頻道皆將財務預算列為機密，因此透過觀察 Discovery 頻道及國家地理頻道在台灣播出節目來推估。

國家地理頻道（國際）製作執行副總裁 Bryan Smith 提到該頻道一小時節目製作費約 9 萬美金至 100 萬美金之間，亞洲區的製作費用較低，平均約 15 萬至 20 萬美金，即可製作一部頗具水準的節目。前 Discovery 電視網國際部總裁 Dawn L. McCall 表示，Discovery 頻道每部影片的製作費平均為四十萬美元（McCall，2003 / 唐世鼎主編，2004）。

國家地理頻道（國際）製作執行副總裁 Bryan Smith（冷淞，2006.10.13）：

「……投資因題材而異，沒有固定的標準。如果我們確定去拍一個題材，那麼它需要多少錢我們就投資多少。當然有些紀錄片可以做的很便宜，有的就非常昂貴了。一般來說底線是 9 萬美元，上限是 100 萬美元。在亞洲市場，有 15 萬美元到 20 萬美元的資金就可以製作非常棒的紀錄片了。」

從歷年的地方自製節目數量統計，兩頻道在台灣每年製作的節目數量不超過兩位數。Discovery 頻道每年約有五至八小時的節目製作預算，預算金額固定，端看每個節目製作預算多寡而決定產出時數。根據受訪者表示，每年的製作費用雖有些許幅度的調漲，但因物價同時上揚，因此，整體來說，每年可產出的數量差不多。

而這樣的預算，並沒有預期規劃一定要用在自製節目部分，如果有好的題材，也可以直接購買當地製作的節目。但因目前為止，台灣當地所習慣的紀錄片製作風格與 Discovery 頻道的節目風格不符，因此，尚未發生直接購買當地節目在頻道上播映的情況。

統計兩頻道近年來在國內製作節目的播映紀錄與相關新聞報導。表 4-20、4-21 即為兩頻道製作台灣主題節目一覽表。Discovery 頻道自 1995 年起，播出台灣主題節目共計 52 小時，國家地理頻道自 2001 年起，播出台灣主題節目約計 27 小時⁵¹。

⁵¹ Discovery 頻道自 1994 年起來台灣取材，部分節目以亞洲或全球集錦方式，約有 1/3~1/5 的節目時間報導台灣的科技、環保、建築、颱風、電影、旅遊、美食、災難、賞鳥活動、保育等主題內容，此類節目因

表 4-20、Discovery 頻道「台灣」主題節目製作一覽表

播出年度	節目名稱 (系列：單集名稱)		節目長度/集數	備註
1995	精兵悍將	台灣突擊隊	1 hour * 1ep	
2001	亞洲新展望	彩虹橋 (泰雅族)	30 mins * 1ep	新銳導演計畫
2003	太魯閣的秘密		1 hour * 1ep	
2003	台灣珍寶	媽祖	30 mins * 5eps	新聞局歷年得獎 紀錄片素材拍攝 重製
		歌仔戲		
		茶		
		米		
2004		農曆春節		
	亞洲經典視窗	紅葉精神	1 hour * 1ep	
	名人心路歷程	施振榮	1 hour * 1ep	
	亞洲玄祕世界	台灣	1 hour * 1ep	
	台灣采風	人文風光	1 hour * 3eps	觀光局合作
		美食文化		
		熱鬧祭典		
2005	台灣人物誌	林懷民	1 hour * 6eps	新聞局合作
		劉金標		
		陳文郁		
		李昌鈺		
		證嚴上人		
		張惠妹		
	建築奇觀	雪山隧道	1 hour * 2eps	國工局合作
		台北 101 大樓		
2007	亞洲電影	台灣	1 hour * 1ep	
	台灣人物誌 II	黃海岱	1 hour * 6eps	新聞局合作
		張明正		
		吳清友		
		李淳陽		
		張小燕		
		幾米		
	謎樣台灣	台南	1 hours * 1ep	
2008	超級大機具	台灣鯨鯊大搬家	1 hour * 1ep	

數量眾多且未使用台灣區節目預算，未列入此表中。

播出年度	節目名稱 (系列：單集名稱)		節目長度/集數	備註
2008	謎樣台灣	花東	1 hour * 5eps	新聞局合作計畫
		淡水		
		阿里山		
		金瓜石		
		澎湖		
2009	聚焦台灣 I	脊椎神醫	1 hour * 5eps	
		彩虹大橋		
		搶救流浪動物		
		女性禮儀師		
		華語音樂帝國		
	建築奇觀	台灣預鑄工法	1 hour * 1ep	潤泰建設
	謎樣金門		1 hour * 1ep	金門市政府
	飲食亞洲	台灣	1 hour * 1ep	
	921 大地震十週年		1 hour * 1ep	新聞局合作計畫
	台灣綠生活	從小地方做起	1 hour * 3eps	
搶救自然生態				
打造綠建築				
2010	科技新亞洲	未來運輸	1 hour * 3ep	新加坡政府贊助
		未來通訊		
		未來生活		
2010	聚焦台灣 II	莫拉克颱風	1 hour * 3ep	
		走出憂鬱		
2011	台灣無比精彩	不孕症	1 hour * 1ep	台北市政府
		台灣花博		
	台灣無比精彩	走進總統府	1 hour * 3ep	新聞局合作計畫
		百年風華之傳承		
		百年風華之創新		
	電影大復興	1 hour * 1ep		

資料來源：本研究製作

表 4-21、國家地理頻道「台灣」主題節目製作一覽表

播出年度	節目名稱 (系列：單集名稱)		節目長度/集數	備註
2001	動感亞洲自我挑戰越野賽	2001 年台灣站	1 hour * 1ep	
2002	動感亞洲自我挑戰越野賽	2002 年台灣站	1 hour * 1ep	
2005	綻放真台灣 I	靈域對話	1 hour * 4eps	新聞局合作計畫
		蟑螂 X 檔案		
		蝴蝶密碼		
		賽鴿風雲		
2006	世界新奇事	建築極緻	1 hour * 1ep	部分內容介紹台北 101 大樓
2007	透視內幕	國立故宮博物院	1 hour * 1ep	故宮博物院合作
	超級城市	台北	1 hour * 1ep	新聞局合作計畫
2008	綻放真台灣 II	超級豬	1 hour * 5eps	新聞局合作計畫
		不可思議的鬃		
		搶救台灣黑熊		
		不能說的江湖秘密		
		黑龍過江		
2009	掠食者犯罪現場	鯨爆之謎	1 hour * 1ep	
	綻放真台灣 III	追風計畫	1 hour * 4eps	新聞局合作計畫
		溯溪人與狗		
		嘻哈台灣		
		灰面鷲傳奇		
2010	超級城市	高雄	1 hour * 1ep	高雄市政府
	台北聽障奧運	未來運輸	1 hour * 1ep	新聞局
	2011	偉大工程巡禮	台灣環生方舟	1 hour * 1ep
透視內幕		國道起降秘辛	1 hour * 1ep	國防部協助拍攝
綻放真台灣 IV		台灣動物之光	1 hour * 4ep	新聞局合作計畫
		垃圾 (綠色) 寶藏		
		超級遊艇		
		星空搜捕手		

資料來源：本研究製作

由於大多數的節目來源來自母公司或區域總公司，地方可控制的節目預算有限。如何在有限的預算內，購買或製作足夠的在地題材節目，以達到策略性節目

編排運用，是每個區域、地方節目部重要的工作。

從上述資料歸納分析，增加台灣主題節目來源，可採用以下五種方法：

(一) 爭取全球或區域預算在地製作：例如 Discovery 頻道「亞洲經典視窗：紅葉精神」、「亞洲玄祕世界：台灣」、「亞洲電影：台灣」、「超級大機具：台灣鯨鯊大搬家」；國家地理頻道「掠食者犯罪現場：鯨爆之謎」、「透視內幕：國道起降秘辛」等。

(二) 取得地方素材重製：例如 Discovery 頻道「台灣珍寶系列」

(三) 地方徵選：Discovery 頻道「新銳導演計畫」、國家地理頻道「NGCI-EDB 紀錄片製作基金」

(四) 地方自製或委製：Discovery 頻道「聚焦台灣」系列、「台灣無比精采：電影大復興」

(五) 與地方機關或組織業務合作：Discovery 頻道「台灣采風」、「台灣人物誌」、「謎樣台灣」、「台灣綠生活」等；國家地理頻道「綻放真台灣」系列。

國家地理頻道（國際）製作執行副總裁 Bryan Smith 認為，商業化製作既可以為紀錄片找到投資贊助機會，也能協助當地政府或者公共組織達到傳播效果，是一種讓雙方互利互惠的「盈利模式」（冷淞，2006.10.13）：

「……怎樣獲取資金是不重要的，我們最關心的是傳播的範圍。如果政府投資，那麼也許只有本土和全國的人可以看到內容，但是如果像國家地理頻道一樣的國際性組織去投拍，它的分銷，分播網路遍佈全世界，有數十億的人都可以欣賞到你的紀錄片，那傳播的效果是大大不同的。」

二、節目選擇：

紀實娛樂頻道要在商業化與可信度之間尋求平衡，要顧及頻道商業利益，也要避免過度商業化而削弱品牌優勢。因此，在節目取材上，偏向傳統公共電視所涵蓋的科學、自然、旅遊及健康等題材。這些題材受到全球觀眾喜愛，並能跨越各國在地化適應（local adaptation）最低門檻（Fürsich，2003）。

觀察兩頻道不重複計次的首播節目，Discovery 頻道在節目編排上偏重科學新知（27.9%）、汽車機械裝修（21.3%）等題材，第三名有三種類型並列，包

括旅遊探險 (9.8%)、軍武題材 (9.8%)，此外，由於取樣當週橫跨 9 月 11 日，適逢「美國 911 事件」十周年，也有較多相關題材的災難類型 (9.8%) 節目播出。

國家地理頻道則以自然生態 (26.8%)、旅遊探險 (18.3%)，以及災難類型 (15.5%) 節目分列前三名，若排除因「美國 911 事件」十周年特別節目而進入第三名的災難類型節目，排名第四的節目為軍武類型 (11.3%) 節目。

由表 4-22 可看出來，兩頻道雖然都屬於「紀實娛樂頻道」，但在節目類型上還是有差異性。Discovery 頻道節目偏重科技新知節目，國家地理頻道則以自然生態類型節目居多。

表 4-22 兩頻道節目主題類型 (首播)

Discovery 頻道		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	自然生態/環境保育	3	4.9	4.9	4.9
	人類文明/部落文化	1	1.6	1.6	6.6
	歷史謎團/考古	2	3.3	3.3	9.8
	太空科學/科技/科學新知	17	27.9	27.9	37.7
	犯罪心理/鑑識科學	2	3.3	3.3	41.0
	超自然現象/地方傳奇	2	3.3	3.3	44.3
	災難/空難/浩劫餘生	6	9.8	9.8	54.1
	建築工程	2	3.3	3.3	57.4
	健康/醫療	1	1.6	1.6	59.0
	軍事/武器大觀/戰爭	6	9.8	9.8	68.9
	旅遊探險	6	9.8	9.8	78.7
	汽車/機械/裝修	13	21.3	21.3	100.0
	總和	61	100.0	100.0	

國家地理頻道		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	自然生態/環境保育	19	26.8	26.8	26.8
	人類文明/部落文化	4	5.6	5.6	32.4
	歷史謎團/考古	4	5.6	5.6	38.0
	太空科學/科技/科學新知	2	2.8	2.8	40.8
	超自然現象/地方傳奇	1	1.4	1.4	42.3
	災難/空難/浩劫餘生	11	15.5	15.5	57.7
	建築工程	3	4.2	4.2	62.0
	健康/醫療	1	1.4	1.4	63.4
	軍事/武器大觀/戰爭	8	11.3	11.3	74.6
	旅遊探險	13	18.3	18.3	93.0

美食烹飪	1	1.4	1.4	94.4
汽車/機械/裝修	2	2.8	2.8	97.2
寵物/動物競技	2	2.8	2.8	100.0
總和	71	100.0	100.0	

在節目選擇上，Discovery 頻道節目部主管表示，台灣觀眾喜歡的節目題材，第一名是與台灣相關的主題，第二是知識類型節目。實際分析兩頻道收視率較高的前二十名節目，Discovery 頻道以科學新知類型節目獲得較高的收視效益，國家地理頻道則是災難類型佔最多數（「美國 911 事件」特別節目系列），其次是自然生態類型節目。

由於地方預算限制，大多數的節目來源還是來自母公司，因此，母公司提供的節目類型，某種程度上也限制了在地節目的選擇性。Discovery 電視網國際部前總裁 Dawn L. McCall 表示，Discovery 頻道製作節目類型，是根據觀眾想看甚麼而定（McCall，2003 / 唐世鼎主編，2004）。

Discovery 電視網國際部前總裁 Dawn L. McCall：

「我深信觀眾其實非常需要更多的、有關某些領域的深度資訊，所以探索頻道以更廣闊的視角來觀察世界。我們的一些頻道都是『深度潛水者』，我們稱之為『深度潛水者』是因為它們為觀眾提供了觀眾所感興趣領域的、具有一定深度的資訊。」

Discovery 頻道台灣區每年播出的全新節目約有百分之八十以上是由美國總公司提供，剩下的百分之二十不到來自區域（亞洲），其中，只有 1-2% 是由地方自製或購買的。當母公司提供的節目題材偏向母公司當地的喜好時，區域或地方觀眾的喜好便被限制。例如，近年來母公司自製節目屬性偏向「實境節目（reality show）」，但是亞洲及台灣的觀眾較喜愛傳統紀實類型節目。面對這樣的情況，Discovery 頻道台灣區節目部選擇的平衡方式是「培養」觀眾接受這樣的內容。

在母公司或區域總公司提供眾多節目片單選項或者在購買節目的選擇上，有哪些判斷基準？Discovery 頻道節目部主管認為應從以下幾點考慮：

（一）題材：節目題材是否符合頻道屬性。「節目主題是關於甚麼？」、「他的題材是不是這個頻道的題材？」American Idol 是很好看的節目，但不是 Discovery 的節目。

（二）內容：內容訴求的目標對象是否符合市場。主題偏向區域、地方市場，

或者是全球觀眾都適合觀賞？故事內容與哪些地方有關聯性？

(三) 敘事風格：故事節奏、角度是否符合頻道敘事風格。同樣的題材，使否有創新的表現手法，或者新的切入角度。

(四) 製作品質：使用何種拍攝規格、特效、動畫。製作成本、畫質、品質等各方面是否符合頻道播映要求。

(五) 補足庫存：節目主題、類型是否能補足現有節目線？

(六) 贊助機會：內容題材是否為客戶感興趣的類型節目，能否為頻道帶來贊助機會。

兩頻道在台灣每年製作的節目時數不超過十小時，而累積下來與台灣主題相關的節目也僅佔整個節目資料庫的一小部分，絕大多數的節目來源還是總公司，節目選擇的空間也因此受限。

三、 節目促銷：

Fürsich (2003) 認為紀實娛樂類型頻道採用仿效「公共電視台 (public broadcasting) 」的價值來包裝紀實娛樂類型節目，Discovery 頻道採取的方式包括：

(一) 以高價直接與公共電視競爭優質節目：

以紀實娛樂頻道在亞洲區製作單一小時節目的平均預算 9~15 萬美金計算，換算為台幣約 270~450 萬台幣之間，這樣的金額遠超過本地一小時電視紀錄片約二十萬至五十萬台幣的製作成本。

以此條件與地方性電視台競爭，使得紀實娛樂頻道能爭取到更多優秀的製作公司，而較高的製作預算，也能讓製作公司有充裕的時間及經費製作品質較好的節目。

(二) 與非商業性的公共服務電視台策略合作：包括

1. 與各地公共電視台合製節目
2. 讓各地公共電視台代理紀實娛樂頻道在當地的市場行銷、通路或廣告

3. 租下各國公共電視時段，藉由當地公共電台已建立完善的廣大通路，快速達到最廣的節目觸及率。

(三) 與教育體系連結的行銷策略：

美國 Discovery 頻道透過錄影帶、網站、教師手冊及學校的教學合作計畫，將節目滲透到學校、家庭，建立其知識性頻道形象（Discovery Global Education Partnership，2011）。此策略方式成功的讓美國 NBC 願意出租時段給 Discovery 頻道以填充 FCC 規定的優質兒童節目時段。

國家地理頻道台灣區在週六、日早上 11:00-12:00 開闢了「NGC 全民英檢」時段，播出一小時英文配音、英文字幕節目，在官網上安置「NGC 全民英檢」專欄，將節目英文腳本刊載在網路讓觀眾下載，並為當週節目設計考題，上網答題得高分者還可參加抽獎（NGC 全民英檢，2011）。

此外，舉行「知識性座談會」或者舉行全國性「知識競賽活動」也是此類型行銷方式之一。與 Discovery 頻道同家族的動物星球頻道，在 2011 年設計台灣區「動物檢定」活動，與台中科學博物館合作，將日本的動物檢定模式引入，並頒發證書予通過檢定者（動物檢定，2011）。

除了上述三種 Fürsich 提出的節目促銷策略，紀實娛樂頻道還採取了以下兩種做法：

(四) 名人推薦節目：

運用名人推薦策略將消費者對名人的信賴感、喜愛度延伸到產品，使未具知名度的產品可迅速打開知名度、強化記憶。新推出的節目，透過名人推薦，可增加新聞報導機會、創造話題性。一般產品尋找名人推薦困難的地方在「名人推薦（代言）意願」，而紀實類型頻道具有類似公共電視的「優質電視」形象，讓名人較願意為紀實娛樂類型頻道推薦或代言。紀實娛樂頻道實際運用名人推薦節目的方式有以下幾種：

1. 名人擔任主持人、導言人（presenter）：Discovery 頻道「絕對好奇」節目邀請名人擔任主持人與旁白，首集「平行宇宙的存在」邀請摩根費里曼（Morgan Freeman）擔任導言人（presenter）。
2. 名人擔任節目來賓：國家地理頻道為 911 十週年紀念製作的「911: 小布希獨家專訪」特別節目，便是專訪 911 事件發生時任美國總統的小

布希 (George Walker Bush) ，訴說 911 事件時的心路歷程。節目在 9 月 11 日播出當天創下四歲以上全體 0.16 的收視率，為該頻道當週第三高收視率節目 (前兩名也是 911 特別節目) 。

3. 名人配音：國家地理頻道「大遷徙」系列節目邀請趙少康、吳宗憲、李宗盛等名人，為各集節目配音。動物星球頻道邀請郭子乾、澎恰恰為「狐獾大宅門」擔任台語旁白配音。
4. 節目導讀、推薦、引言：針對節目內容深入介紹及推薦，例如：王力宏擔任 Discovery 頻道「太魯閣的秘密」節目引言人；張鈞甯導讀國家地理頻道「綻放真台灣」系列節目等。
5. 活動代言：國家地理頻道 2010 年海地地震時，播出兩小時的「送愛心到海地」全球賑災特別節目，紀錄喬治·克隆尼等好萊塢巨星連線主持的募款活動。國家地理頻道邀請林志玲擔任「2010 世界地球日」活動代言人；Discovery 頻道邀請各縣市長代言「綠色星期四為地球做好事」活動，推廣每週四「Planet Green」時段節目。

(五) 全球話題式行銷：

將全球事件即時報導一直是兩紀實娛樂頻道樂此不疲的競賽。運用世人追求事件真相的好奇心，以快速、第一手、獨家方式吸引觀眾目光。

1. 災難、浩劫餘生：2011 年 5 月，國家地理頻道在日本地震後兩個月推出「311 日本地震打剖析」、2010 年 10 月 13 日，智利礦工受困七十天脫困，Discovery 頻道於十月底於全球陸續播出「搶救智利礦工」特別節目，全程紀錄 33 名礦工受困到獲救過程。
2. 名人事件：2011 年 4 月 29 日，英國皇室舉行威廉王子婚禮，TLC 旅遊生活頻道全球同步轉播長達四個小時的「世紀婚禮：威廉王子婚禮大典」；在蘋果電腦創辦人兼執行長史蒂夫賈伯斯逝世後一個月 Discovery 頻道於全球推出「i 天才賈伯斯」紀念特輯節目。
3. 戰爭：2011 年 4 月 29 日美國下達對蓋達組織首領賓拉登追殺令，5 月 3 日國家地理頻道首先推出「透視 911：賓拉登崛起」節目，報導蓋達組織如何滲透國美中情局並引發 911 事件，以及賓拉登的身世及參與「聖戰」成為蓋達組織首領的過程；5 月 29 日，賓拉登死亡後一個月，

Discovery 頻道播出「賓拉登之死」特別節目，透過訪問相關人物、真人演繹、3D 動畫等方式，還原追捕過程至賓拉登海葬結束。

4. 電影幕後：針對時下正處於話題上的熱門電影做幕後記錄，例如 Discovery 頻道「化身亞歷山大大帝」記錄電影「亞歷山大大帝」拍攝過程並與史實作對照，探討亞歷山大大帝生死之謎；「台灣無比精采：電影大復興」從記錄電影「賽德克巴萊」幕後推手及電影拍攝過程甘苦談，帶出台灣電影歷經興盛、低迷、復興過程。
5. 即時解密：滿足大眾對真實事件第一手消息的好奇心，國家地理頻道 2002 年 9 月 17 日全球直播「埃及古墓揭密」，由考古學家帶領觀眾同步進入無人探訪過的古夫金字塔神秘密室通道，並解說最古老的埃及石棺構造（北方網，2002.8.16）。

四、節目存檔

Discovery 頻道及國家地理頻道從世界各地取材，許多畫面取材不易，這些珍貴的畫面是頻道價值非凡的資產，也是許多新節目重要參考資料及畫面來源。因此，擁有一個高品質、高容量且即時、便利的「節目資料庫」是必須的。

「節目資料庫」要能讓全球各地的製作人能在地即時上傳、瀏覽、下載素材，並且擁有良好的介面設計以便利資料分類、搜尋。

Discovery 頻道與國家地理頻道採用的影音庫存方式為使用 DAM (Digital Assetment Media) 數位資產媒介管理系統⁵²。DAM 系統採用影像託管方式，由系統提供商負責系統維護、升級、管理及技術支援，提供託管方（頻道供應商）專屬平台，讓託管方可自行管理龐大的影像、圖片、文字等資料，讓遍佈全球的辦公室，能透過網路連結快速且便利的使用全球影音資源（楚蕙萍，2011）。

根據 Discovery 節目部主管及製作人表示，Discovery 頻道台灣區每年約生產、採購四百至五百小時的全新節目，加上舊節目庫存並扣除每年版權到期的舊節目，全年度節目庫存調控在兩千小時上下。

⁵² 國家地理頻道 DAM 合作廠商為 CSS (ClearStory System) ；Discovery 頻道合作夥伴為 RIX (Resource Information eXchange) ，Discovery 媒體集團正研發自有的 DAM 系統中。

以一年 365 天共 8760 小時計算，若以每小時節目一週內首重播共計四次計算，兩千個小時節目可以輪播近一年而不重複。但事實卻不是如此，一般觀眾心目中認為，兩頻道節目重播率很高。

造成此種印象的原因在於部分節目的運用率並不高，此類節目偏向收視率不好、題材較不受歡迎，或者礙於法規規定須限定時段播出的節目。例如，由美國母公司製作的「犯罪」題材節目，在台灣較不受歡迎，且礙於法規限制只能在深夜時段播出。而收視率高、類型較受歡迎的節目，相對重播機率較高，也因常被安排在主要收視時段播出，而讓觀眾覺得十分「眼熟」。

觀察樣本節目一週首重播率（表 4-23、4-24），國家地理頻道「當週首播」節目較 Discovery 頻道多，分別是 71 小時（NGC）與 61 小時（DSC）⁵³。觀察單一節目播出平均數，Discovery 頻道為 2.52 次，國家地理頻道 2.32 次，換言之，Discovery 頻道當週節目重播次數較國家地理頻道高。

表4-23 Discovery頻道樣本節目首重播次數

個數	有效的	206
	遺漏值	0
平均數		2.52
最大值		6

Discovery頻道	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 首播	61	29.6	29.6	29.6
重播第1次	48	23.3	23.3	52.9
重播第2次	45	21.8	21.8	74.8
重播第3次	35	17.0	17.0	91.7
重播第4次	15	7.3	7.3	99.0
重播第5次	2	1.0	1.0	100.0
總和	206	100.0	100.0	

表4-24 國家地理頻道樣本節目首重播次數

個數	有效的	171
	遺漏值	0
平均數		2.32
眾數		1

⁵³ 雖然此處所說的當週首播節目並非全是未曾播過的全新節目，但至少可看出國家地理頻道在同一區間時間內的節目安排，較 Discovery 頻道使用的節目數量為多

國家地理頻道	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 首播	71	41.5	41.5	41.5
重播第1次	42	24.6	24.6	66.1
重播第2次	31	18.1	18.1	84.2
重播第3次	12	7.0	7.0	91.2
重播第4次	4	2.3	2.3	93.6
重播第5次	3	1.8	1.8	95.3
重播第6次	3	1.8	1.8	97.1
重播第7次	3	1.8	1.8	98.8
重播第8次	2	1.2	1.2	100.0
總和	171	100.0	100.0	

分析兩頻道節目樣本 (附件)，觀察個別節目重播狀況，國家地理頻道重播率最高的節目，其最高重播次數八次，較Discovery頻道個別節目最高重播次數五次為高。重播率最低節目，國家地理頻道有相當多的節目在當週內僅播出一次⁵⁴。此種節目編排方式，Discovery頻道也在週末時段採用，不同的是，Discovery頻道會在隔週的週末重播，而國家地理頻道，上述的節目在當月內皆未安排重播。總計一週內有二十個小時的節目為僅播出一次的首播節目⁵⁵。

造成此種編排方式原因有三：

- (1) 節目重播周期超過當週或當月
- (2) 節目內容僅適合在特定時段播出，例如犯罪題材只適合在深夜播出
- (3) 作為墊檔節目，通常為年份過久或重播次數過多的節目

五、製播能力

Discovery 頻道與國家地理頻道剛進入亞洲區時，與台灣主題相關的節目並非由當地製作團隊製作，部分原因是當時的節目製作由國際或區域節目部主導。

⁵⁴例如週一至週五下午 15:00 及 16:00 的一小時帶狀節目「跟著國家地理去旅行」、週二至週六午夜 00:00 播出的一小時帶狀節目「戰爭午夜場」、週六上午 08:00 一小時塊狀「關鍵八點:日本二戰秘密武器」、09:00 一小時塊狀「最牛中國-綠色上路」、週日上午 09:00 一小時塊狀「終極猛獸」、下午 15:00 一小時塊狀「歷險時刻: 長路迢迢-進入肯亞」、16:00 半小時塊狀「歷險時刻: 真英雄真故事-雅瓦納瓦族」、「真英雄真故事-上帝之城」

⁵⁵ 20 個小時占首播 71 小時約 28%

另一個原因是，當時，台灣熟悉紀實娛樂頻道節目風格的製作團隊較少。

近年來，隨著與地方政府合作案增加，兩頻道開始與台灣製作團隊合作，並將節目搬上國際平台播出。與台灣製作團隊合作，可達到降低製作成本、降低依賴國外提供節目比例，並且提供客製化服務等綜效。

訪談中，兩位受訪者表示，台灣製作團隊在技術方面已晉成熟，但若要增加地方團隊製作的節目進入國際平台的機會，製作公司尚需加強敘事方式及製作管理技術。

在地製作能力

歸納 Discovery 頻道兩位受訪者與國家地理頻道亞太區製作總監李美儀 (林穎，2011.11.15) 意見，台灣製作公司向紀實娛樂頻道遞案時，常碰到的問題包括：

- (一) 主題選擇太本土化，無法跳脫地方思維與觀點
- (二) 先有旁白再找畫面，不熟悉紀實娛樂節目的敘事風格
- (三) 過多資訊無法取捨，拍了就捨不得丟
- (四) 忽略娛樂性，只想對觀眾說教
- (五) 未替廣告破口安排「懸念」以避免觀眾轉台
- (六) 故事豐富性不足，只交代因果，未鋪陳「曲折性」。
- (七) 只有專業的導演，沒有專業的團隊。
- (八) 不重視製作人制度，在「預算掌控」及「品質控管」部分無法落實。

節目部製作人 B：

「台灣的製作團隊，他...我覺得好處是在於說技術上面，或者就是說攝影、剪接這些都沒問題。但比較嚴重的問題還是在於兩個部份，第一個是『導演跟說故事敘事能力』，目前還是有蠻大的問題，第二個就是『製作管理』，對於整個預算的掌控，對於拍攝整個 schedule 的流程的規劃，還是不是非常的專業。所以，我覺得好在於說...好處是在於技術跟器材的成熟度，已經都已經夠了，但對整體的最重要的敘事、故事，還有製作管理，還是有蠻大的進步空間。」

在面臨這些問題時，解決方法就是由頻道的「監製 (Executive Producer)」

負責將這些概念誘導 (induce) 予地方製作公司，或者尋找與紀實娛樂頻道合作且理解紀實娛樂類型節目未來走向的國際製作公司，與台灣的製作團隊進行交流與技術移轉 (Skill Transfer)。

在地製作全球觀點

紀實娛樂類型節目具有打破地理與文化疆界的特性，但在「在地異質化題材」進行「全球同質化過程」中，必須掌握幾點原則。決定一個地方題材能不能搬上國際平台有幾個重點：

- (一) 故事是否具備娛樂性，能吸引人想一探究竟。
- (二) 敘事的脈絡是否宏觀。
- (三) 符合播出頻道台性，符合品牌價值
- (四) 題材是否超越語言與國家限制。
- (五) 題材具備話題性，並提供一個獨特的觀點。
- (六) 主題在未來三年保有新鮮感。

肆、節目排檔策略：

一、紀實娛樂頻道主要收視區段

依照 Eastman 提出的節目編排五大原則 (關尚仁，1992；1994)，適宜性排在第一個，因此，節目編排首要便是了解觀眾的生活型態。

台灣地區電視主要收視區段落在 18:00 至 24:00 之間，參考 Discovery 頻道廣告銷售計費表，售價最高的 A1 時段落落在 21:00-23:00 之間，其次是 A2 時段 18:00-21:00、23:00-24:00，紀實娛樂頻道的主要收視時段為 21:00-23:00 之間。

觀察兩頻道節目節目安排，表 4-25 為 Discovery 頻道節目表，紅色字體為當週首播節目。可發現 Discovery 頻道首播節目主要安排在週一至週五 18:00-24:00 間，以及週六 20:00-23:00、週日 21:00-23:00 主要收視時段之間。在非主時段也會安排首播節目，但若將觀察期放大到一個月，則會發現，許多非主時段的首播

表 4-25、Discovery 頻道一週節目表

	9/5 Mon	9/6 Tue	9/7 Wed	9/8 Thu	9/9 Fri	9/10 Sat	9/11 Sun
00:00	前一週週一 20:00 重播	前一天 18:00-19:00 重播				Discovery 特偵組	史蒂芬霍金 看宇宙
01:00	Discovery 首選	熱門九點檔 (Man 力九點檔) (前一天 21:00 重播)					建築物大搬家
02:00	(前一週重 播)	前一天 20:00-21:00 重播				震撼大衝擊	生活科技大解密
03:00	Discovery 時空地圖	前一天 19:00-20:00 重播				Discovery 星期天話題	Discovery 特偵組
04:00	脫險求生密技 怪獸檔案	前一天 18:00-19:00 重播				(Fri 19:00 重播)	Discovery 星期天話題
05:00	Discovery 星期天話題	Discovery 之最 (前一天 22:00 重播)	(前一天 22:00 重播)				
06:00		前一天 23:00-24:00 重播				Discovery 特偵組	綁票追緝令
07:00	宇宙有道理					Discovery 首選	Discovery 時空地圖
08:00	萬能改槍手 解構日常用品	前一天 20:00-21:00 重播					震撼大衝擊
09:00	綁票追緝令	熱門九點檔 (Man 力九點檔) (前一天 21:00 重播)					建築物大搬家
10:00	Discovery 首選	Discovery 之最 (前一天 22:00 重播)	(前一天 22:00 重播)				生活科技大解密
11:00		前一天 18:00-19:00 重播					生產線上
12:00	Discovery 星期天話題	前一天 19:00-20:00 重播				打造自由塔 揮別 911	Discovery 時空地圖
13:00		前一天 23:00-24:00 重播					Discovery 首選
14:00	Discovery 時空地圖	前一天 20:00-21:00 重播				船舶巨無霸	
15:00	Discovery 之最		奇蹟妙探	船舶巨無霸	漁人的搏鬥	Discovery 星期天話題	
16:00	宇宙有道理					生產線上	
17:00	熱門九點檔 (Man 力九點檔)					綁票追緝令	求生 1 加 1
18:00	邦萊族的部落 生活	製造的原理	鐵血雄兵	面對狂暴動物	史蒂芬霍金 看宇宙	生活科技大解密 (Tue 23:00)	萬能改槍手 解構日常用品
19:00	新時代武器	震撼大衝擊	生產線上	脫險求生密技 怪獸檔案	Discovery 星 期天話題	荒野求生密技 (熱門九點 檔)	奇蹟妙探 (Thu 22:00)
20:00	忽必烈:蒙古艦 隊的覆沒	遠古巨獸大 復活	2010 末日 預言	樂園飛車 大工程		Discovery 時空地圖	生產線上 (Wed 19:00)
21:00	熱門九點檔 (Man 力九點檔)					Discovery 首選	Discovery 星期天話題
	漁人的搏鬥	打造自由塔 揮別 911	荒野求生密技	軍武最前線	貴氣上路		
22:00	Discovery 之最			奇蹟妙探	船舶巨無霸		
23:00	建築物大搬家	生活科技大 解密	求生 1 加 1	萬能改槍手 解構日常用品	綁票追緝令	軍武最前線 (熱門九點 檔)	貴氣上路 (熱門九點 檔)

資料來源: Discovery 頻道 (2011.9.3) 官網節目表下載, 本研究設計

表 4-26、國家地理頻道一週節目表

	9/5 Mon	9/6 Tue	9/7 Wed	9/8 Thu	9/9 Fri	9/10 Sat	9/11 Sun	
00:00	戰爭午夜場					國家地理午夜獵奇	浩瀚宇宙	
01:00	偉大工程巡禮	前一天 18:00-19:00 重播						動物殺手
02:00	超級工廠	前一天 19:00-20:00 重播						不死的秦始皇
03:00	NGC 首映大賞	九點好漢在一班 (9/12 起) 前一天 21:00-22:00 重播						浩瀚宇宙
04:00	超級工廠	絕讚十點 前一天 22:00-24:00 重播						911
05:00	廣島原爆之後							十周年紀念
06:00	巨變之後	前一天 18:00-19:00 重播						動物殺手
07:00	最後的預言	前一天 19:00-20:00 重播						不死的秦始皇
08:00	世界遺址大賞	關鍵八點 前一天 20:00-21:00 重播						浩瀚宇宙
09:00	NGC 首映大賞	前一天 21:00-22:00 重播					最牛中國	終極猛鱷
10:00	報告狗班長	絕讚十點 前一天 22:00-24:00 重播					獵殺決勝點	BMW 科技之美
11:00							國家地理頻道全民英檢	
12:00	超級城市	直擊 311 日本大浩劫	311 日本地震大剖析	地質之旅 (重播前一週)		報告狗班長	地球全紀錄	
13:00	世界遺址大賞	國家地理大開眼界						
14:00	NGC 首映大賞	前一天 21:00-22:00 重播						BMW 科技之美
15:00	跟著國家地理去旅行					野生動物嘉年華	歷險時刻	
16:00						野生動物嘉年華		
17:00	BMW 科技之美	國家地理大開眼界 13:00-14:00 重播				超級拆解	巨變之後	
18:00	野性俄羅斯 西伯利亞	遠古工程巡禮: 聖保羅大教堂	戰機風雲: 從飛機到戰機	精彩直擊 大公開	報告狗班長	動物殺手 II: 亞太篇	人間伊甸園 大索爾海岸	
19:00	驚奇時刻: 驚心動魄	英國工業演進史	偉大工程巡禮: 超級潛艇	地球災難: 地震	報告狗班長	不死的秦始皇	報告狗班長	
20:00	關鍵八點					BMW 科技之美	報告狗班長	
	重返危機現場: 神戶大地震	311 日本地震大剖析	直擊 311 日本大浩劫	廣島: 原爆之後	日本二戰 秘密武器	美特輯		
21:00	九點好漢在一班 (9/12 起)					浩瀚宇宙 挑戰太空生存	NGC 首映大賞	
	超級工廠: 賓士	怪物獵人: 神秘海怪	驚奇時刻	超級機器: 巴拿馬運河	越南巨大 洞穴之謎		超級工廠- 賓利頂級跑車	
22:00	絕讚十點					911 十周年紀念		
	細說中國	調查事件簿	報告狗班長	科學新異點	星期五好野			
	遠古密探 - 中國兵馬俑	空中浩劫-英國航空 5390	第 11 集	浩瀚宇宙 挑戰太空生存	獵殺決勝點 獵豹	重返危機現場 911 攻擊事件	911: 小布希 獨家專訪	
23:00	超大建築狂想曲 - 三峽大壩	異鄉歷劫 - 台灣	第 12 集	超級拆解 貨櫃車頭	致命動物 掠食霸主	911 夢醒之後	透視 911 不停息的戰爭	

資料來源: 國家地理頻道 (2011.9.3) 官網節目表下載, 本研究設計

節目，其實是將前一週的節目安排至隔週重播⁵⁶。只有週日凌晨 00:00-01:00 播出的「Discovery 特偵組」，因為節目為「犯罪」類型特殊題材，而安排在非主時段首播。

表 4-26 為國家地理頻道在抽樣期間的節目安排。首播節目同樣安排在週一至週五 18:00-24:00 之間，週六 18:00-21:00、22:00-24:00 塊狀、週日 21:00-24:00 間。在其他非主時段的首播安排，不同於 Discovery 頻道所採用的隔週重播方式，國家地理頻道開闢了三個時段安排系列節目帶狀首播，分別是週二至週五 13:00-14:00 帶狀的「國家地理大開眼界」、週一至週五 15:00-17:00 兩小時帶狀的「跟著國家裡去旅行」，以及週一至週五凌晨 00:00-01:00 帶狀的「戰爭午夜場」。這也使得國家地理頻道的單週首播節目數量較 Discovery 頻道為多。

二、「Anthology title」精選集概念

紀實娛樂類型節目由於節目屬性限制，除了實境類型 (Reality Show) 節目外，傳統的紀錄片類型節目多為一小時或半小時單集節目，少數系列節目也是單元性內容，無法造成連續劇的牽引效果。節目編排人員只能運用節目編排策略增加黏著性，藉以加強「收視習慣的養成」以及「觀眾流動的控制」。

分析兩頻道節目表，可發現兩紀實娛樂頻道採用一種被節目編排人員稱為「精選集名稱 (Anthology title)」的獨特編排方式。實際運用方式是在單元節目名稱或系列節目名稱上，再冠以「精選集名稱 (Anthology title)」的做法，使屬於同一類型但非同一系列的節目，可藉由「精選集」的概念集結。這樣的做法在其他類型頻道偶有見之 (例如：電影台的「週末電影院」)。

例如 Discovery 頻道每週日晚間九點至十一點時段的「Discovery 星期天話題」，此時段通常安排 Discovery 頻道全新首播節目，大部分非系列性的單一集 (one off) 節目，會被安排在此時段內播出。以 2011 年 9 月 11 日節目表為例，該時段安排的節目為「Discovery 星期天話題：回首 911」，「Discovery 星期天話題」是「精選集」名稱，「回首 911」則是原始節目名稱 (episodic title)，只有在「Discovery 星期天話題」的首重播區快會被冠上「精選集」名稱，而在下一輪

⁵⁶例如週一至週五 07:00-08:00 帶狀 (重播前一週 15:00-16:00 節目)、週一至週五 15:00-16:00 帶狀 (重播前一週週一至週五 22:00-23:00 節目)、週一至週五 17:00-18:00 帶狀 (重播前一週週一至週五 21:00-22:00 「熱門九點檔」節目)、週六 07:00-09:00 塊狀 (重播前一週週六 21:00-23:00 「Discovery 首選」節目)、週六 16:00-17:00 (重播前一週週六 20:00-21:00 「Discovery 時空地圖」節目)。

節目重播或者非此「精選集」重播時段，則恢復原節目名稱「回首 911」或被冠以另一個組合的「精選集名稱」，例如「Discovery 之最：回首 911」。

觀察國家地理頻道節目，發現有「雙層精選」的現象，例如 2011 年 9 月 5 日晚間十點的節目「絕讚十點：細說中國：遠古探祕 - 中國兵馬俑」。此節目的原始名稱為「遠古探祕 - 中國兵馬俑」(系列名稱 (series title) + 節目名稱 (episodic title))，「遠古探祕」系列節目的製作宗旨為「區分真相和神話，描繪古代生活情景，讓這些充滿傳說的事物找回真實面向」⁵⁷。

「細說中國」則為節目編排人員創造的第一層精選集名稱，這是每週一固定晚上十點至十二點的「塊狀精選集」名稱，目的在集結「關心中國主題」節目的觀眾，在星期一養成固定收視習慣。第二層精選集名稱為「絕讚十點」，這是每週一至週五晚上十點至十二點的「帶狀精選集」名稱，目的在鎖住觀眾延續每天固定時間收視國家地理頻道習慣，產生「牽引效果」。

使用精選集策略，可將零星的紀實娛樂類型節目「聚集化」、「連續化」、「系列化」。使用「精選集 (Anthology title) 概念」的做法有以下幾點好處：

(一) 吸引喜愛同類型節目觀眾養成固定時間收視習慣

(二) 集結同類型節目集結，可集中行銷宣傳資源主打精選集名稱。如果精選集中有某一節目較具收視率效果，也可藉由主打該節目帶出精選集名稱，進而產生牽引效果，帶動觀眾收看其他同一精選集下的節目。

(三) 可作為贊助案推薦名稱運用，而不影響原始節目名稱完整性。例如國家地理頻道「BMW 科技之美特輯：偉大工程巡禮 - 大汗帳篷」(「Anthology title : Series title – Episodic title」)。

三、節目編排策略：

帶入「精選集」概念，更能系統性分析紀實娛樂頻道的節目編排策略。現以 Eastman (1985)、Pringle, Starr & McCaritt (1991: 98)、Head (1987)、Hilliard

⁵⁷ 「遠古探祕」系列節目介紹為「探索世上歷史最悠久，或最惡名昭彰的古老建築、傳說和雕像背後祕密。透過出土歷史證據和新理論，專家證詞和戲劇重演，本系列節目要區分真相和神話，描繪古代生活情景，讓這些充滿傳說的事物找回真實面向。節目主題從內容和主角舉世皆知的神話，到比較罕為人知的事，例如獵巫運動；以及在耶穌誕生前，有個自稱彌賽亞的人遭羅馬人殺害。」

(1989) 等人提出的節目編排策略檢視、分析紀實娛樂頻道運用的節目編排策略 (轉引自關尚仁, 1992 ; 劉幼琍, 1994a.b) :

(一) 「帶狀策略」 (strip programming) :

分析兩頻道帶狀節目, 發現兩種「帶狀」型態, 「精選帶狀」與「系列帶狀」。

1. 「精選帶狀」:

並非同一系列節目, 而是將同類型節目冠以「帶狀精選集名稱 (Strip Anthology title) 」安排在每天同一時間, 藉以吸引喜愛同類型節目的觀眾, 並養成收視習慣。例如 Discovery 頻道週一至週五「熱門九點檔」、週一至週三晚上十點「Discovery 之最」、國家地理頻道週一至週五「關鍵八點」及「絕讚十點」等。

2. 「系列帶狀」:

安排同系列節目在每天同一時段播出。這樣的節目通常是將非首播的系列節目安排在非主時段播出。紀實娛樂頻道的系列節目集數較少, 除了實境節目及科技新知類型節目外, 大多不超過十三集甚至更短, 若安排全新節目帶狀播出, 則無法有效的發揮行銷效益⁵⁸。

(二) 「區段策略」 (block programming) :

實際節目編排應用有兩種, 同一天內的「垂直區段」, 以及每週固定時段的「精選區段」。兩種區段策略方式有時候會合併使用。

例如 Discovery 頻道每週六晚上九點至十一點「Discovery 首選」, 是將當週收視率較好的兩個小時節目安排在一起所組成的「垂直區段」, 又因每週六都在同一時段安排同樣的區塊, 因此, 也成為每週固定的「塊狀精選區段」。

國家地理頻道週六下午三點至五點兩小時「野生動物嘉年華」、週日下午三點至五點兩小時「歷險時刻」, 也是「垂直區段」與「塊狀精選區段」交叉運用的例子。

(三) 「針鋒相對策略」 (head-to-head programming ; blunt programming) :

⁵⁸例如: Discovery 頻道週一至週五早上九點「宇宙有道理」、 「當彗星撞上地球」。國家地理頻道週一至週五下午一點「國家地理大開眼界」、下午三點至五點兩小時「跟著國家地理去旅行」、週二至週六凌晨「戰爭午夜場」等。

節目訴求與競爭對手相同或相似，以爭取同特質觀眾。

Discovery 頻道於 2010 年 10 月起，在九點時段推出「Man 力俱樂部」帶狀精選，2011 年 7 月更名為「Man 力九點檔」，安排主打男性觀眾的系列節目，在週一至週五每天晚上九點以塊狀播出，如「荒野求生密技」、「漁人的搏鬥」等，以帶狀方式延長塊狀效益。2011 年 9 月 12 日起，國家地理頻道推出「九點好漢在一班」週一至週五帶狀精選，同樣安排以男性為訴求的節目播出。⁵⁹

(四) 「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。

國家地理頻道在每週六、日兩天早上 11:00-12:00 間安排一小時「國家地理全民英檢」塊狀節目。與 Discovery 頻道追求「形式在地化」的全中文字幕、大量雙語節目播出的策略反向操作，「國家地理全民英檢」節目搭配線上英文字幕下載，目的在吸引想學習英文的學生及教師族群。

(五) 「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，並吸引想收看下一個節目而提早轉台過來的觀眾。

國家地理頻道在「關鍵八點」與「絕讚十點」精選帶狀之間的九點時段，安排的節目線並無一定類型的主題性（在 9 月 12 日前），藉由兩主力時段拉抬，可吸引前後兩個節目的不同族群進入九點時段。

(六) 「阻撓策略」(stunting programming)：以特殊訴求的節目做市場競爭，使市場產生短暫混亂，進而造成對手判斷失誤，乃至放棄現行的策略。

2011 年 9 月 11 日是美國 911 事件十週年紀念日，兩頻道皆安排了 911 特別節目，Discovery 頻道採用延長戰線策略，全月主打 911 主題，在每週三晚上十點及每週日晚上九點安排相關主題節目播映，想以完整的節目內容及量來應戰。

國家地理頻道在相關主題的節目量較少，但採用「名人策略」打亂市場，以獨家專訪美國前總統小布希 (George Walker Bush) 特別節目「911：小布希獨家專訪」為宣傳主軸，並以此節目拉抬另外三個同樣為 911 主題的首播節目，節目

⁵⁹相同的例子還有 Discovery 頻道的週日晚上九點至十一點 (21:00-23:00) 兩小時「Discovery 星期天話題」塊狀精選時段，以及國家地理頻道週四晚上九點 (播出一小時或兩小時不等) 的「國家地理首映大賞」塊狀精選，兩頻道都在此時段安排全新節目播出，不讓對方專美於前。

以密集播映方式，提早一天在 9 月 10 日開始安排相關主題節目，在週六、週日連續兩天，各以兩小時的垂直區段節目包裝。

此策略發揮了宣傳效果，國家地理頻道 911 相關主題節目獲得不錯的收視率，在 9 月 10、11 日兩天首播時段，4 歲以上收視率在 0.17-0.31 之間(「911: 小布希獨家轉訪」首播收視率 0.19)。

(七) 「橋樑策略」(bridging programming)：安排長一點的強檔節目在黃金時段前播出，以避過競爭對手強檔節目；或讓節目開始及結束的時間與競爭對手不同，使觀眾因錯過對方開始部分，而回到原節目。

國家地理頻道在每周一至周五的「絕讚十點」時段，以兩小時「塊狀精選集」搭配「帶狀策略」安排系列節目，讓喜愛此節目觀眾能連續收看兩小時節目。此策略優點是可以鎖住觀眾兩小時以避免觀眾轉台收視競爭對手節目。但缺點為如果安排的節目不夠強，就會有長達兩小時的低收視率時間，讓競爭對手有機可乘。

(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。

Discovery 頻道每週日晚上九點連續播出兩小時的「星期天話題」，依據節目介紹應安排兩小時全新節目。但因節目完成時間並非平均分配在每個月，或因節目為系列節目需另行安排時段播出，因此，並非兩小時的「星期天話題」時段都能安排全新首映節目。此時，在第一小時安排首映節目，則可延續觀眾收視下一個小時的舊節目。

伍、產出與回饋：

節目編排人員根據節目編排策略製作節目播映計畫表，依據節目表播映即為節目產出。依照節目策略系統圖，節目製播流程並非止於節目的產出與播映，播出後的收受調查（收視率調查）是評估節目策略的科學方法，也是策略實施的成果回饋（關尚仁，1992）。

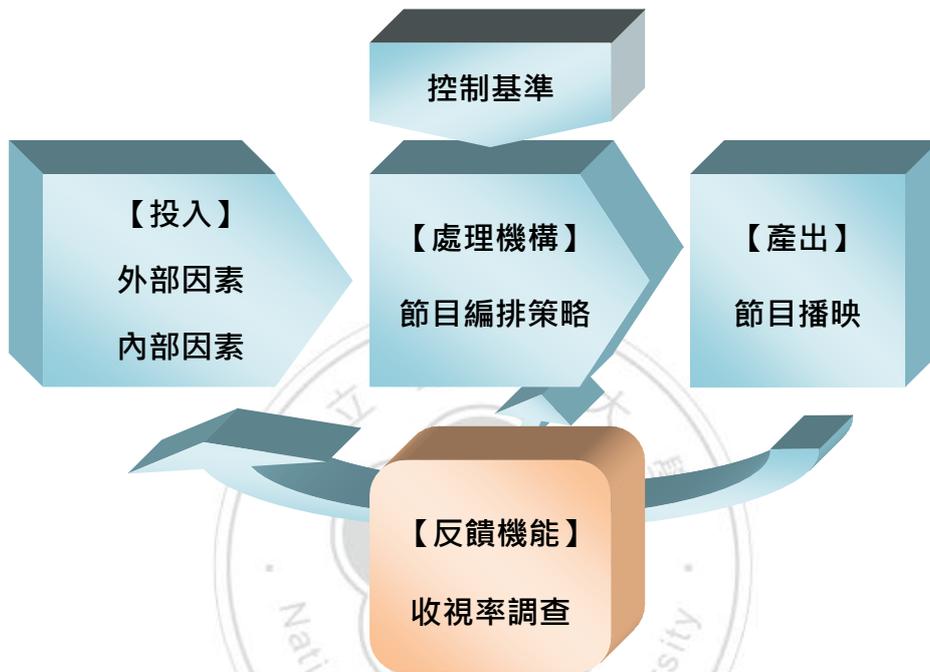


圖 4-8、系統構造圖

資料來源：關尚仁 (1992.1993)

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：

- 一、經營管理者：找出市場需求，確立定位方針
- 二、節目部：建立電視台品牌形象，落實節目策略
- 三、業務部：作為廣告銷售之運用

收視率調查同時也對節目製作方向產生策略上的回饋。Discovery 頻道製作人認為，收視率調查能提供節目製作人員目標觀眾喜愛的節目類型資訊，在企劃自製節目時，可提供製作人員參考使用在地題材製作同類型節目。同時，也能在發想新題材時做前饋，讓製作人員事前預測觀眾反應，而不至於盲目摸索。

Discovery 頻道節目部主管認為，「收視率調查」對他的意義是「Scientific approach to plan the scheduling」(用科學的方法編排節目)。收視率調查能幫助決策者找出市場需求並提供潛在觀眾資訊。

表 4-27、4-28 是兩頻道在抽樣週內的節目播出與主時段收視率表現，

表 4-27、Discovery 頻道主時段節目收視表現

	9/5 Mon	9/6 Tue	9/7 Wed	9/8 Thu	9/9 Fri	9/10 Sat	9/11 Sun
18:00	邦萊族的部落生活:第 1 集 0.06	製造的原理 : 溫度計 0.03 警徽 0.04	鐵血雄兵: 航麟苦差 0.08	面對狂暴動物: 兇猛大熊 0.04	史蒂芬霍金看 宇宙:時間簡史 現在篇 0.07	生活科技大解密 (S8) #11 0.08 (S6) #18 0.07	萬能改槍手:衝鋒槍升級 0.13 解構日常用品#1 0.08
19:00	新時代武器: 恐懼嚇阻 0.08	震撼 大衝擊: 第 7 集 0.08	生產線上 第 7 集 0.17 第 8 集 0.17	脫險求生密技 毒氣外洩火口 救人 0.1 怪獸檔案:白 河水怪 0.14	Discovery 星期天話 題 (重播前週) (2hours)	熱門九點檔 荒野求生 密技 (S6) : 紐西蘭南島 0.09	奇蹟妙探: 第 3 集 0.04
20:00	忽必烈:蒙古 艦隊的覆沒 0.05	遠古巨獸大復 活:滄龍 0.05	2010 末日 預言 0.11	樂園飛車 大工程 0.05	911 事件勇 氣航班 0.1	Discovery 時空地 圖:魔幻夏威夷 0.06	生產線上#7 0.13 #8 0.14
21:00	熱門九點檔 (Man 力九點檔)					Discovery 首選	Discovery 星期天話題 (2hours) 回首 911 0.15
	漁人的搏鬥(S7) 致命一擊 0.06	打造自由塔 揮別 911#3 0.05	荒野求生密 技:紐西蘭南島 0.12	軍武最前線 :親上戰場 0.12	貴氣上路#4 0.08 #11 0.13	流言終結者: (S7) 昆蟲特輯 0.06	
22:00	Discovery 之最 翻新中古車 (S5)			奇蹟妙探 第 3 集 0.03	船舶巨無霸 第四季 0.1	製造的原理:(S13 #1 0.16 萬能改槍手:特種 部隊機槍 0.16	
	第 1.2 集 0.1	第 3.4 集 0.13/ 0.13	第 5.6 集 0.13				
23:00	建築物大搬 家:第 1 集 0.07	生活科技大解 密 (S8) #11 0.09 (S6) #18 0.08	求生 1 加 1 逃出河馬濕地 0.06	萬能改槍手: 衝鋒槍升級 0.06 解構日常用品: 第 1 集 0.05	綁票追緝令: 綁票案大解析 0.01	軍武最前線: 親上戰場 0.12	貴氣上路: 第 4 集 0.03 第 11 集 0.03

資料來源: Discovery 頻道官網節目表下載, AGB Nielsen 收視率資料, 本研究設計表格

表 4-28、國家地理頻道主時段節目收視表現

	9/5 Mon	9/6 Tue	9/7 Wed	9/8 Thu	9/9 Fri	9/10 Sat	9/11 Sun
18:00	野性俄羅斯 西伯利亞 0.07	遠古工程巡禮: 聖保羅大教堂 0.03	戰機風雲: 從飛機到戰機 0.04	精彩直擊 大公開 0.1	報告狗班長 第 11 集 0.1	動物殺手 II: 亞太篇 0.2	人間伊甸園 大索爾海岸 0.04
19:00	驚奇時刻: 驚心動魄 0.08	英國工業演進 史: 10 年代 - 勝利和悲劇 0.04	偉大工程巡 禮:超級潛艇 0.06	地球災難: 地震 0.09	報告狗班長 第 12 集 0.06	不死的秦始皇 0.15	報告狗班長 第 11 集 0.03
20:00	關鍵八點					BMW 科技 之美特輯: 偉大工程巡 禮-大汗帳篷 0.07	報告狗班長 第 12 集 0.05
	重返危機現場 神戶大地震 0.08	311 日本地震 大剖析 0.11	直擊 311 日 本大浩劫 0.17	廣島: 原爆之後 0.12	日本二戰 秘密武器 0.06		
21:00	九點好漢在一班 (9/12 起)					浩瀚宇宙 挑戰太空 生存 0.07	國家地理首映 大賞:超級工廠: 賓利頂級跑車 0.16
	超級工廠: 賓士 0.09	怪物獵人: 神秘海怪 0.05	驚奇時刻 0.14	超級機器: 巴拿馬運河 0.1	越南巨大 洞穴之謎 0.07		
22:00	絕讚十點					911 十周年紀念	
	細說中國	調查事件簿	報告狗班長	科學新異點	星期五好野		
	遠古密探 - 中 國兵馬俑 0.1	空中浩劫-英國 航空 5390 0.11	報告狗班長 第 11 集 0.05	浩瀚宇宙-挑 戰太空生存 0.08	獵殺決勝點 獵豹 0.12	重返危機現場 911 攻擊事件 0.31	911: 小布希 獨家專訪 0.19
23:00	超大建築狂想 曲 -三峽大壩 0.11	異鄉歷劫 - 台灣 0.07	報告狗班長 第 12 集 0.05	超級拆解- 貨櫃車頭 0.1	致命動物 掠食霸主 0.11	911 夢醒之後 0.17	透視 911 不停息的戰爭 0.22

資料來源: 國家地理頻道官網節目表下載, AGB Nielsen 收視率資料, 本研究設計表格

第五章 研究發現與結論

本章分為三個部分，第一節為「研究發現」，呼應研究問題找出紀實娛樂類型頻道「全球經營策略」、「全球競爭策略」及「全球在地化節目策略」。第二節「研究結論」說明紀實娛樂頻道「全球策略成功因素」及「節目全球在地化」過程，並依據全球在地化節目特色提出「全球在地化節目量表」，作為採購節目及製作全球在地化節目之參考。第三節「研究限制與建議」則為本研究不足之處與建議後續研究方向。

第一節 研究發現

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」。分析研究資料，從「全球經營策略」、「全球競爭策略」及「全球在地化節目策略」三個面向說明研究發現：

壹、紀實娛樂頻道全球經營策略

Discovery 頻道與國家地理頻道以「紀實娛樂類型節目」之特質，突破地方與全球的地理文化疆界，進入全球市場（圖 5-1）。

紀實娛樂類型節目進入全球市場的經營策略包括：

- 一、 低文化折扣的紀實類型節目：以知識性內容為主，此類型節目較不受文化折扣影響，市場進入門檻低。
- 二、 在地取材全球內容：節目在地取材的成本較喜劇、戲劇類型節目為低，節目內容全球化可提高節目再利用率。
- 三、 「娛樂」與「紀實」並重的節目思維，在「收視率」與「提供資訊」之間取得平衡。
- 四、 不觸及政治立場，使進入輸入國管制較為寬鬆。

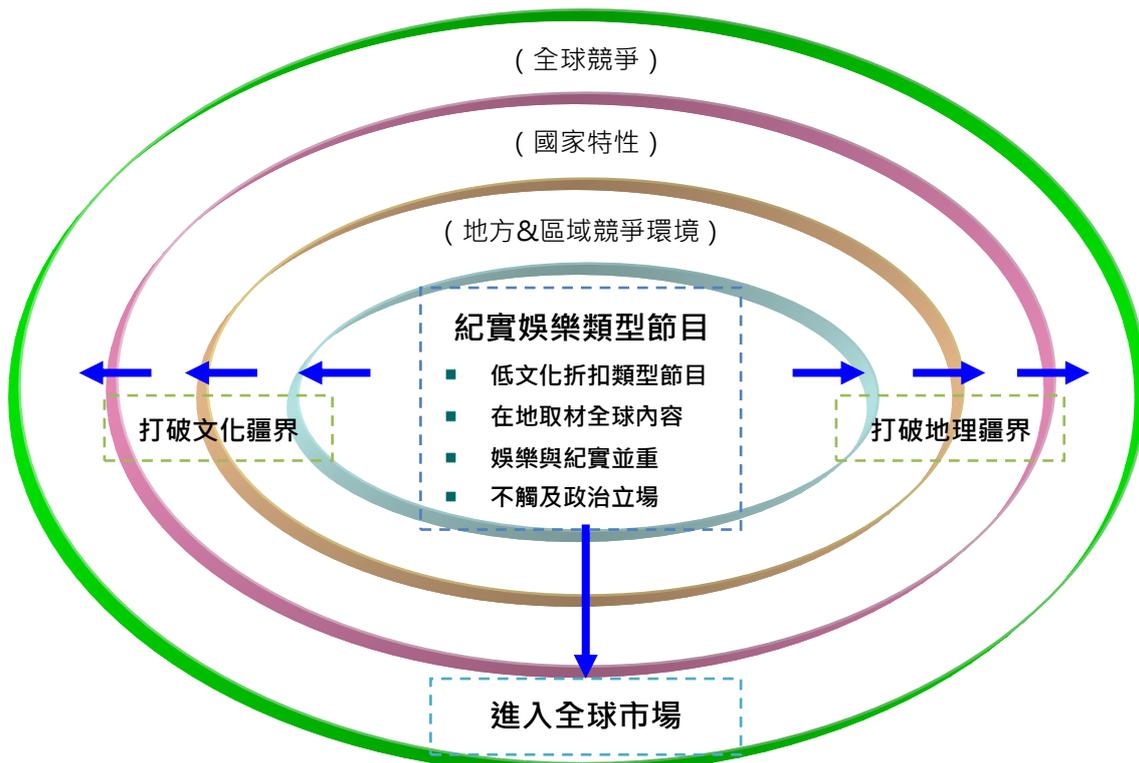


圖5-1、紀實娛樂頻道全球經營策略

本研究製表 (資料來源：Thomas, Pollock & Gorman, 1999)

貳、紀實娛樂頻道全球競爭策略：

分析兩頻道 STP 策略如下：

一、市場區隔 (Segmentation)：

兩媒體集團先以「紀實娛樂類型節目」定出跨越族群界線的全球主力戰場，再以節目內容作分眾頻道區隔。Discovery 媒體集團在美國以分眾劃分十三個不同節目類型頻道，全球則依市場屬性重組成二十三個頻道。國家地理電視在全球以四個基本頻道為組合，再搭配不同節目規格增加 HD 類型頻道。

二、目標市場 (Market Targeting)

兩頻道的目標市場都放在「全球市場」，目標族群是 25-44 歲、高教育水平的男性觀眾。

三、市場定位 (Positioning)

紀實娛樂頻道的市場定位在於「滿足觀眾的求知欲望」。

Discovery 傳播集團創辦人暨總裁 John S. Hendricks：「Discovery 集團，全球紀實娛樂媒體公司的領導品牌，創造最優質的內容及服務以幫助人們探索世界並滿足他們的好奇心。」

國家地理頻道製作執行副總裁 Bryan Smith 認為國家地理頻道成功的關鍵是「觀眾對知識的渴望以及需求」。

以全球競爭策略理論分析紀實娛樂頻道的優勢（表 5-1）：

一、資源基礎觀點：

兩紀實娛樂頻道擁有超越其他類型頻道的整體資源為「優質電視全球品牌」與「節目資料庫」。

「紀實娛樂頻道」以「公共電視」的價值來包裝品牌，獲得「優質電視」的全球品牌形象，這讓頻道獲得三大優勢：

1. 品牌優勢：建立受眾對品牌長期忠誠度，以達到品牌延伸效果，使其在通路及廣告上獲得優勢。
2. 通路優勢：以良好形象與知名度，及具忠誠度的受眾，讓紀實娛樂頻道在進入新市場或新科技媒體時，獲得通路商歡迎
3. 廣告優勢：優質電視形象及具備忠誠度的優質受眾獲得跨國廣告主歡迎

運用龐大且低文化折扣的紀實娛樂類型節目資料庫成立新的分眾頻道，可降低成本及進入新市場風險，也具備頻道間共享節目資料庫資源、行銷上共同宣傳及通路上共同銷售等優點。

二、核心競爭力：核心知識技術「娛樂化的敘事風格」

紀實娛樂頻道不製作在地化節目，而是將在地製作的節目全球化，以紀實娛樂頻道獨特的「說故事的方法」，或稱「敘事風格」，將在地製作節目的異質化地方素材做到「內容去地化」。

「娛樂化的敘事風格」特點包括：「故事化的敘事方式」、「中心人物貫穿故事」、「依節目段落設計高潮」、「國際觀眾視野」、「使用畫面說故事」，以及「媲美好萊塢的節目重現手法」等六個特色。

表 5-1、紀實娛樂頻道全球競爭策略

角度	競爭策略理論	全球策略	內容說明
一	資源基礎觀點	優質電視全球品牌	以「公共電視」的價值來包裝品牌獲得「品牌」、「通路」及「廣告」三大優勢
		節目資料庫	可降低成立分眾頻道成本及進入新市場風險
二	核心競爭力	娛樂化敘事風格	<ol style="list-style-type: none"> 1. 故事化敘事方式 2. 中心人物貫穿故事 (Character) 3. 依節目段落設計高潮 4. 國際觀眾視野 5. 用畫面說故事 6. 媲美好萊塢的節目重現手法
三	國家競爭優勢	母公司國家競爭優勢	<ol style="list-style-type: none"> 1. 產業成熟優勢：包括生產要素與產業支援優勢 2. 需求條件優勢：滿足初期成本需求，發揮邊際效益 3. 語言優勢
四	全球策略群組與競爭網絡	節目供應策略群組： 多樣化節目來源	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 促成節目供應源的競爭關係 ▶ 自由競爭得以降低購片成本 ▶ 使製作人更重視作品進入市場可能性
		節目輸出策略群組： 通路策略聯盟	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 與全球化頻道代理商策略聯盟，取得發行與市場行銷優勢 ▶ 與地方播送系統平台策略聯盟，形成互利互惠的網絡關係 ▶ 與地方政府或電視台合作，拉緊與地方關係的連結網絡
五	未來競爭力	新科技媒體研發	跨界參與新科技媒體研發，以提升未來競爭力

資料來源：本研究製表

三、國家競爭優勢：

Discovery 頻道與國家地理頻道總部設在美國，以 Porter (1990) 的「鑽石理論」檢視，具備了「生產條件」、「需求條件」、「產業支援」以及「國內政策、結

構與競爭」等國家競爭優勢。

另一項國家競爭優勢是「語言」，全球使用英語人口數，包含以英語為母語及以英語為第二語言的人口總數達十八億人口。觀察兩頻道節目內容，可得知兩頻道節目在「原始拍攝及製作節目時」使用的主要語言為英語，Discovery 頻道及國家地理頻道以英文作為「目標觀眾」的假設母語，只有極少部分題材在拍攝時使用其他語言。

語言部份的在地化表現在字幕及配音（雙語）形式上，並未採用重新使用地方主持人拍攝串場的重製行為。紀實娛樂頻道在節目輸出採用「英語化」的原因之一是方便使用各地語言的播映區域進行語言在地化後製處理。

四、全球策略群組與競爭網絡

兩大紀實娛樂頻道經營商整合上游「節目供應策略群組」及下游的「節目輸出策略群組」資源，為頻道獲取不虞匱乏的節目來源，並順利打進地方市場通路（圖 5-2）。



圖 5-2 紀實娛樂頻道節目策略群組（資料來源：本研究整理）

「節目供應策略群組」包括節目製作及供應單位，兩頻道從多樣化來源獲得節目，讓頻道可以在自由競爭的市場裡，以較低的成本挑選到好的素材與較優質的節目。節目供應源的競爭關係，可讓製作人更重視作品「進入市場」的可能性。節目取材要能跨文化運行，就必須排除太過嚴肅、政治化、過於研究性質或可能與地方文化抵觸的題材，以降低文化差異並拉進文化距離。

「節目輸出策略群組」包括頻道代理商、播送系統平台等頻道傳送播映單位。國家地理頻道與 FOX 集團的策略聯盟，讓國家地理頻道在發行及市場行銷方面佔有優勢。Discovery 頻道透過與當地通路商或同樣經營頻道的潛在競爭者合作，以提供「優質電視全球品牌節目」為合作籌碼，協助對方爭取原始頻道產

品組合無法涵蓋到的觀眾族群，換取互利互惠的網絡關係。

而在進入新市場的準備上，兩頻道採取「向地方學習如何與地方溝通」策略，透過與地方政府或電視台的合作，藉以拉緊與地方關係的連結網絡。

五、未來競爭力

具備高畫質優勢的新科技媒體對十分重視畫面品質的「優質電視頻道」忠誠目標觀眾，具有相當高的重要性。

Discovery 頻道於 2010 年與 Sony、Imax 簽約合作的 3 Net 頻道於 2011 年初在美國開始提供 3D 電視服務。新科技媒體的先進入者具備時間與空間的競爭優勢，但也必須承擔新科技媒體不被市場接受的風險。電視媒體的產業競爭已從類比電視進展到數位電視，而未來的新市場也有 3D 電視開始萌芽。

參、紀實娛樂頻道全球在地化節目策略

依據關尚仁 (1992) 的節目策略系統理論為主要架構分析兩頻道進入台灣市場後採行的節目策略 (圖 5-3) 。

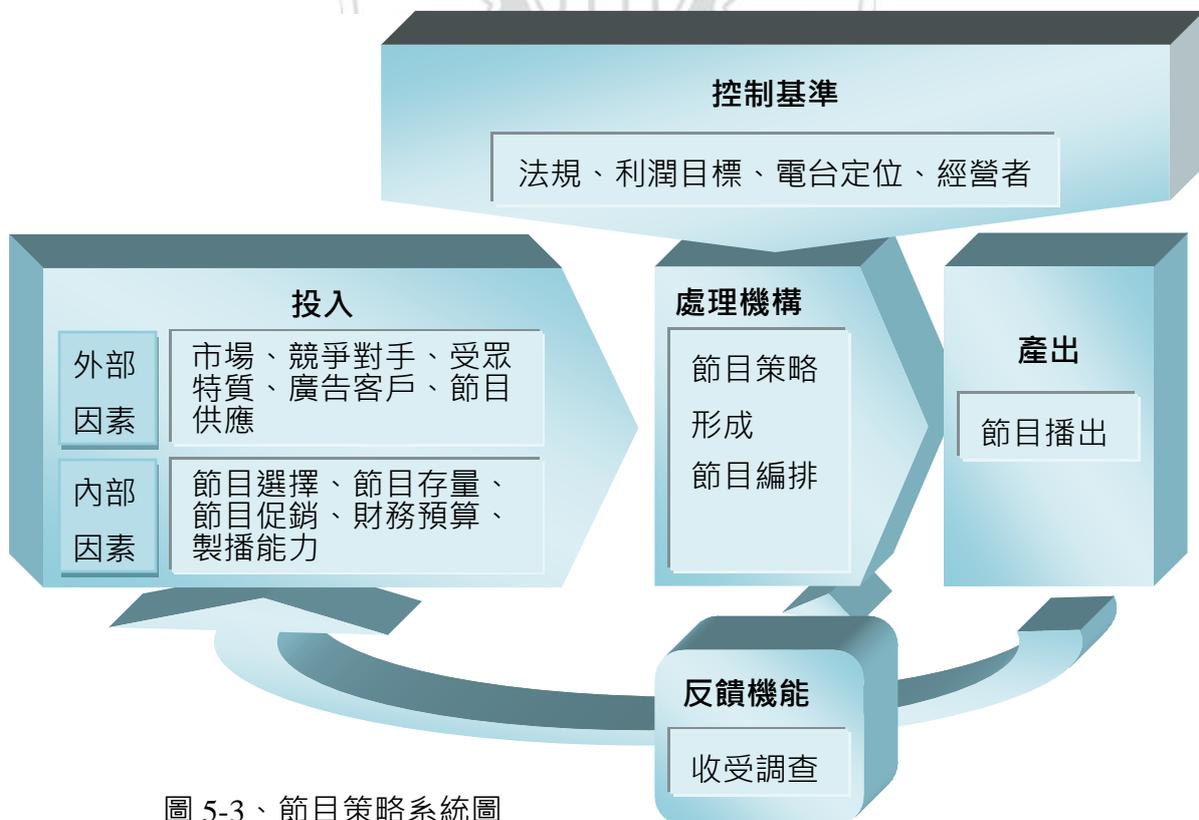


圖 5-3、節目策略系統圖

資料來源：關尚仁 (1992)

一、 控制基準：

(一) 法規：

境外頻道同時受到「境外頻道母公司國家法規」、「區域總公司國家法規」及「播映地國家法規」三層面法規限制。

(二) 經營者與電台定位

Discovery 頻道在台灣以「新加坡商全球紀實有限公司台灣分公司」名稱登記，公司營運金為新台幣兩千萬，在台灣經營的家族頻道有七個。

國家地理頻道在台灣以「美商國家地理頻道有限公司台灣分公司」名稱登記，公司營運金為新台幣兩千萬，在台灣區提供七個頻道。

觀察兩家紀實娛樂頻道在台灣登記營業項目，Discovery 頻道在台灣定位為「頻道節目供應者」並提供「廣告銷售」業務。國家地理頻道除了「頻道節目供應者」角色外，還賦予台灣分公司節目錄影帶銷售、品牌周邊產品銷售、節目授權業務，以及頻道收訊工程等業務。

(三) 利潤目標

根據部門的功能性，頻道賦予各部門不同的利潤目標，業務單位的目標是創造實質利潤，功能部門的利潤目標在於創造價值。兩位受訪者表示，節目部的利潤目標在於增加節目收視率、提升觀眾忠誠度與黏著性。

二、 外部因素：

(一) 受眾特質：

兩頻道觀眾輪廓以 25-54 歲、偏男性、高學歷者為主。

年齡層：紀實頻道以 25-44 歲收視群占比最高(DSC 32% ; NGC 28%)。25-54 歲 (含高級管理階層族群) 為主要收視群 (兩頻道皆為 51%)。在性別上偏向男性 (DSC 75% ; NGC 74%)。

職業：兩頻道最大的族群以男性有工作者為主 (DSC44% ; NGC45%)。若與女性工作者加總，則兩頻道有工作的觀眾皆為 55%。

教育：以大專及研究院所族群佔全體收視戶最高，分別為 DSC 38% ; NGC

36% · 加上高中職以上學歷則高達 DSC 71% : NGC 68% 。

(二) 市場：

在台灣可收視兩頻道通路包括有線電視系統、數位有線電視系統、IPTV 等。

有線電視系統：有線電視普及率 63.26% · 約有五百萬餘收視戶數 · 兩頻道有線電視系統普及率皆為 100% 。

數位有線電視系統：全台有線電視數位服務普及率為 9.45% · 約 48 萬收視戶數 (2011.Q3 · NCC) 。在五大數位 MSO 中 · 國家地理頻道提供旗下四頻道節目 (其中三個頻道各有數位及 HD 兩種選擇) 。Discovery 家族提供旗下四個頻道 (三個數位一個 HD) 。

IPTV 數位網路寬頻：目前僅有中華電信 MOD 通路播出國家地理家族頻道的其中四個頻道 (三個 HD 一個數位) 。

數位衛星電視：目前僅有 DISH HD 提供兩家族頻道旗下頻道。

(三) 競爭對手：

兩頻道高階主管認為 · 會瓜分收視率的皆為競爭對手。

狹義的競爭對手定義：兩頻道同屬紀實娛樂類型頻道 · 在目標觀眾、節目片源、廣告主及通路市場上 · 彼此互為競爭對手。

廣義的競爭對手定義：具有同樣屬性的頻道尚包括同樣歸類在紀實娛樂類的歷史頻道家族 · 及共同競爭同一廣告市場的新聞類型頻道。

兩頻道高階主管 · 國家地理頻道亞洲區總裁 Ward Platt 及前 Discovery 電視網國際部總裁 Dawn L. McCall 認為 · 會搶走觀眾與收視率的本地頻道及其他類型頻道 · 都是競爭對手。

(四) 廣告商：

跨國媒體的廣告業績來源包括來自母公司接洽的跨國企業廣告收入、區域總公司的區域性廣告業務進帳 · 及來自當地的廣告收入。

除了一般廣告購買收入 · 在採用「保證 CPRP 購買」計價的高度競爭市場裡 · 頻道專案配合也是提升廣告業績收入的方法之一。

紀實娛樂類型頻道廣告專案配合方式包括：節目贊助、節目推薦、活動贊助、形象短片製作及節目合作。

(五) 節目來源：

紀實娛樂類型節目取材自世界各地。

統計兩頻道首播節目樣本，Discovery 頻道共計 61 個首播節目樣本中，有 34.4% 的節目取材自美國、23% 取材自歐洲，國家地理頻道 71 個首播節目樣本中，21.1% 取材自美國、14.1% 取材自歐洲。雖然兩頻道取材地點還是以歐美為大宗，但也有四~六成的節目取材自歐美以外的世界各地。

節目來源包括自製、委製、合製、外購、重製與全球徵選等六種方法。

1. 自製：由電視台的製作部門或專任製作人負責統籌節目製作。國家地理電視及 FOX 集團的製作部門、國家地理雜誌全球特約攝影師與記者；Discovery 媒體集團採用聘請資深紀錄片製作人於全球領導各區製作部尋找地方題材，都是由兩頻道統籌製作的節目來源。
2. 委製：由兩頻道提案並編列預算，委託全球各區專業紀錄片製作公司或獨立製作人製作。
3. 合製：與製作單位共同出資製作，並作版權或利益上的分配。合作方式包括利益共享（廣告費、影片販售收入）及版權限制販售。
4. 外購：向影片供應商購買。由製作公司或影片經紀人主動銷售與頻道供應商播出的節目。
5. 重製：將既有素材重新包裝製作或取得其他紀錄片公司素材。
6. 全球徵選：Discovery 頻道的「新銳導演計畫」(FTFM, First Time Filmmakers)；國家地理頻道的「NGCI-EDB 紀錄片製作基金」，都是紀實娛樂類型頻道主動培訓紀錄片導演的計畫，藉此增加在地紀錄片製作人材及題材。

三、 內部因素

(一) 財務預算：

紀實類型頻道製作經費是題材難度不一，單集製作費約為 9 萬至 100 萬美金

之間，亞洲區製作費用較低，單集約 15 萬至 20 萬美金可完成。

從歷年的地方自製節目數量統計，兩頻道在台灣每年製作的節目數量不超過兩位數。Discovery 頻道自 1995 年起，播出台灣主題節目共計 52 小時，國家地理頻道自 2001 年起，播出台灣主題節目約計 27 小時。

有限預算下，增加在地主題節目來源的方法有五種：

1. 爭取全球或區域預算在地製作
2. 取得地方素材重製
3. 地方徵選
4. 地方自製
5. 與地方機關或組織業務合作

(二) 節目選擇：

以首播節目分析，Discovery 頻道節目題材偏好在科學新知、汽車機械裝修類。國家地理頻道則以自然生態、旅遊探險，以及災難類型節目分列前三名。

實際分析兩頻道收視率較高的前二十名節目，Discovery 頻道以科學新知類型節目獲得較高的收視效益，國家地理頻道則是災難類型佔最多數（「美國 911 事件」特別節目系列），其次是自然生態類型節目。

兩頻道在地自製節目數量稀少，每年僅佔全新節目時數的 1% 左右，絕大多數的節目來源還是美國，形成「題材全球化，節目選擇美國化」。母公司自製節目類型偏向「實境節目 (Reality Show)」類型，而非台灣觀眾偏好的知識類型節目，面對這樣的情況，Discovery 頻道台灣區節目部選擇的平衡方式是「培養」觀眾接受新類型節目。

在選片或購片的判斷基準，Discovery 頻道節目部主管提供六個角度：

1. 節目「題材」是否符合頻道屬性
2. 「內容」訴求的對象是否符合市場
3. 故事節奏、角度是否符合頻道「敘事風格」
4. 拍攝規格與製作「品質」

5. 節目主題、類型是否能「補足節目庫存」
6. 內容題材能否帶來「贊助機會」。

(三) 節目促銷：

延續全球優質電視品牌優勢，與地方資源整合促銷節目。包括採用仿效「公共電視台」的價值來包裝紀實娛樂類型節目、與地方教育體系連結、全球或地方名人推薦，以及與時事話題結合等方式：

1. 以高價直接與公共電視競爭優質節目
2. 與非商業性的公共服務電視台策略合作，包括與各地公共電視台合製節目或代理當地市場行銷、通路及廣告；租下公共電視時段，藉以快速達到最廣的節目觸及率。
3. 與教育體系連結的行銷策略，例如台灣區的國家地理頻道「NGC 全民英檢」節目。
4. 運用名人推薦策略，包括找名人擔任主持人或導言人、名人擔任節目來賓、名人配音、擔任節目導讀、推薦、引言、活動代言等。
5. 全球話題式行銷，製作具有話題性的節目題材，包括災難、浩劫餘生類型節目、名人事件、戰爭、電影幕後、即時解密等方法。

(四) 節目存檔：

採用 DAM 數位資產媒介管理系統影音庫存方式存檔。

透過 DAM 系統提供予託管方的專屬平台，可自行管理龐大的影像、圖片、文字等資料，讓兩頻道遍佈全球的辦公室，能透過網路連結快速、便利的使用全球影音資源。

Discovery 頻道台灣區每年約生產、採購四百至五百小時的全新節目，節目庫存一年調控在兩千小時上下。在每年四、五百小時的新節目中，台灣題材相關的節目每年產出約五到八小時，僅佔 1-2%。

一般觀眾認為紀實娛樂類型節目重播率高，是因部分節目收視率不好、題材較不受歡迎，為了不影響整體收視率表現導致其運用率不高，收視率高、類型較受歡迎的節目，相對的重播機率便較高。

(五) 製播能力：

透過地方政府專案與地方製作團隊合作提升在地製播能力，並將節目搬上國際平台播出。

台灣本地的製作公司向紀實娛樂頻道遞案時，常碰到的問題包括：

1. 主題選擇無法跳脫地方思維與觀點。
2. 先有旁白再找畫面，不熟悉紀實娛樂節目的敘事風格。
3. 過多資訊無法取捨。
4. 忽略娛樂性，只想對觀眾說教。
5. 未替廣告破口安排「懸念」以避免觀眾轉台。
6. 故事豐富性不足，只交代因果，未鋪陳「曲折性」。
7. 只有專業的導演，沒有專業的團隊。
8. 不重視製作人制度，在「預算掌控」及「品質控管」部分無法落實。

解決這些問題的方法就是由頻道安排的「監製 (Executive Producer)」人員將這些概念誘導 (induce) 予地方製作公司，或由合作的國際製作公司，與台灣的製作公司進行交流，作「技術移轉 (Skill Transfer)」。

在地題材能不能搬上國際頻道有幾個因素：

1. 故事是否具備娛樂性，能吸引人想一探究竟。
2. 敘事的脈絡是否宏觀，宏觀的脈絡能提供一個大的架構，而不是只圍繞著小故事打轉。
3. 符合播出頻道台性，符合品牌價值。
4. 題材是否超越語言與國家限制，不會有無法融入的門檻。
5. 題材具備話題性，並提供一個獨特的觀點。
6. 主題在未來三年保有新鮮感。

四、 節目排檔策略

(一) 黃金時段：

紀實娛樂頻道廣告銷售最貴時段落落在 21:00-23:00 之間，其次是 18:00-21:00、23:00-24:00。

兩頻道的首播節目時段集中在週一至週五的 18:00-24:00 之間。兩頻道也有非主時段的首播節目安排，Discovery 頻道採用隔週重播的方式來增加單週首播節目量，國家地理頻道則以系列節目安排於非主時段播出方式增加首播節目線。實際首播節目數量，國家地理頻道較 Discovery 頻道為多。

(二) 精選集編排方式

傳統的紀實類型節目多為單集節目，就算是系列節目也是單元性內容，無法造成連續劇的牽引效果與黏著性。節目編排人員使用「Anthology title (精選集)」編排方式，藉以加強「收視習慣的養成」以及「觀眾流動的控制」。在單元節目或系列節目名稱上，再冠以「Anthology title」的做法，將同類型但非同系列的節目，經由「精選集」的概念集結起來，以便將零星的紀實娛樂類型節目「聚集化」、「連續化」、「系列化」。

使用「Anthology title」做法的優點包括：

1. 吸引喜愛同類型節目觀眾養成固定時間收視習慣。
2. 將同類型節目集結，行銷宣傳上可集中資源主打精選集名稱。
3. 可作為贊助案推薦名稱運用。

(三) 節目編排策略

紀實娛樂頻道使用的節目編排策略包括以下八種：

1. 「帶狀策略」：
 - (1) 「精選帶狀」：將非同系列而同類型的節目冠以「帶狀精選名稱 (Strip Anthology title)」，安排在每天同一時間，藉以吸引喜愛同類型節目的觀眾，並養成收視習慣。
 - (2) 「系列帶狀」：同系列節目在每天同一時段播出。這樣的節目兩

頻道皆安排在非主時段播出，且都是安排非全新的系列節目，甚至是重播多次的節目。

2. 「區段策略」：「區段」節目編排應用有兩種，同一天內的「垂直區段」，及每週固定時段的「精選區段」。兩種區段策略方式有時候會合併使用。
3. 「針鋒相對策略」：節目訴求與競爭對手相同或相似，以爭取相同特質觀眾，例如 Discovery 頻道九點時段「Man 力九點檔」帶狀精選，與國家地理頻道的「九點好漢在一班」帶狀精選。
4. 「反向策略」：國家地理頻道「NGC 全民英檢」塊狀節目，與 Discovery 頻道追求型式在地化的全中文字幕、大量雙語節目播出的策略反向操作，搭配線上節目英文字幕下載，以服務學習英文的學生及教師族群。
5. 「吊床策略」：藉由國家地理頻道「關鍵八點」與「絕讚十點」兩主力時段拉抬，可吸引前後兩節目的不同族群進入九點時段節目。
6. 「阻撓策略」：美國 911 事件十週年紀念日，Discovery 頻道採用拉長戰線策略，在九月每週三晚上十點及每週日晚上九點安排相關 911 主題節目。國家地理頻道在相關主題的節目量上安排較少，採用名人卡司打亂市場的阻撓策略，獨家專訪美國前總統小布希，製作「911：小布希獨家專訪」特別節目，並以此節目拉抬另外三個 911 主題節目。
7. 「橋樑策略」：國家地理頻道在紀實娛樂節目主要收視時段前一小時安排「關鍵八點」帶狀精選集節目，以提前鞏固目標觀眾。周一至周五「絕讚十點」以兩小時「塊狀精選集」搭配「帶狀策略」，讓喜愛此節目觀眾能連續收看兩小時節目。優點是可以鎖住觀眾避掉同時段競爭對手的節目，缺點是如果節目不夠強，就會有長達兩小時的低收視率時間。
8. 「導入策略」：Discovery 頻道每週日晚上九點連續兩小時的「星期天話題」在第一小時安排首映節目，藉以延續觀眾收視下一個小時節目。

五、 產出與回饋

節目製播流程並非止於節目的產出與播映，Discovery 頻道製作人認為，收視率調查對節目製作人員的幫助包括以下幾點：

1. 提供節目製作人員目標觀眾喜愛的節目類型資訊。
2. 製作人員企劃自製節目時，作為在地題材製作同類型節目的參考。
3. 在發想新題材時做前饋，讓製作人員事前預測觀眾反應。

Discovery 頻道節目部主管則認為，「收視率調查」對他的意義是「Scientific approach to plan the scheduling」(用科學的方法編排節目)。

表 5-2 將紀實娛樂頻道節目策略系統分析結果列表說明：

表 5-2、紀實娛樂頻道「全球在地化節目策略」系統分析表

控制基準			
系統項目		分析結果及說明	
1	法規：	影響境外頻道法規	境外頻道母公司國家法規 區域總公司國家法規 播映地國家法規
2	經營者	Discovery 頻道：	新加坡商全球紀實有限公司台灣分公司
		國家地理頻道：	美商國家地理頻道有限公司台灣分公司
3	電台定位	滿足人類求知欲望	Discovery：幫助人們探索世界並滿足好奇心 國家地理頻道：滿足觀眾對知識的渴望及需求
4	利潤目標	業務單位：創造實質利潤	
		功能部門：創造價值。提升收視率、增加觀眾忠誠度與黏著性	
投入：外部因素			
系統項目		分析結果及說明	
1	受眾特質	24-54 歲、男性、高學歷者	
2	市場	可收視通路：台灣區 可收視通路	有線電視系統、數位有線電視、IPTV(MOD)、數位衛星電視
3	競爭對手	狹義競爭對手：	紀實娛樂類型頻道
		廣義競爭對手：	共同競爭相同受眾及瓜分市場收視率的頻道
4	廣告商	在地廣告來源：	母公司全球廣告收入、區域總公司廣告收入、在地廣告收入。
		銷售方式：	廣告檔次購買、CPRP 收視點數購買、專案配合
		專案配合方式：	節目贊助、節目推薦、活動贊助、形象短片製作、節目合作等
5	節目來源	節目題材來源：全球	歐美為主，歐美以外占四~六成。
		節目製作來源：	自製、委製、合製、外購、重製、全球徵選等

投入：內部分析			
系統項目		分析結果及說明	
1	財務預算	亞洲區節目製作費：	平均一集 15~20 萬美金
		預算有限下，在地製作節目來源：	<ol style="list-style-type: none"> 1. 爭取全球或區域預算在地製作 2. 取得地方素材重製 3. 地方徵選 4. 地方自製 5. 與地方機關或組織合製
2	節目選擇	節目類型：	Discovery：科學新知、汽車機械裝修、旅遊探險、軍武 國家地理頻道：自然生態、旅遊探險、災難、軍武
		節目選片標準：	<ol style="list-style-type: none"> 1. 題材符合市場需求 2. 內容訴求對象符合頻道屬性 3. 敘事風格符合頻道調性 4. 製作品質、規格 5. 主題類型補足頻道節目線需求 6. 為頻道帶來贊助機會
3	節目促銷	以「公共電視」價值包裝節目	<ol style="list-style-type: none"> 1. 高價與公共電視競爭優質節目 2. 與地方公共服務電視台策略合作
		與教育體系連結	<ol style="list-style-type: none"> 1. 美語教學網站 2. 與博物館、科學館合作活動 3. 與各縣市政府教育單位合作活動
		邀請名人推薦節目	邀請名人擔任主持人或導言人、節目來賓、配音、導讀、推薦、引言、活動代言等
		全球話題式行銷	與災難、名人事件、戰爭、電影幕後、即時解密等時事連結
4	節目存檔： 採用 DAM 數位資產媒介管理系統	節目庫存量	單一頻道每年固定維持兩千小時上下節目量
		新節目量	每年約生產、採購四~五百小時新節目
		地方自製節目量	僅占新節目 1-2%
5	製播能力： 在地製作能力	在地製作常碰到的問題：	<ol style="list-style-type: none"> 1. 主題太過本土化 2. 不熟悉紀實娛樂節目敘事風格 3. 過多資訊無法取捨 4. 忽略娛樂性 5. 廣告破口未安排懸念(伏筆) 6. 故事豐富性、曲折性不足 7. 只有專業個人。沒有專業團隊 8. 不重視製作人制度
		在地製作全球化節目重點：	<ol style="list-style-type: none"> 1. 故事具備娛樂性 2. 宏觀的敘事脈絡 3. 符合頻道調性與品牌價值 4. 題材跨越國家與語言障礙 5. 題材具備話題性 6. 節目提供獨特觀點 7. 未來三年保有新鮮感

節目排檔策略			
系統項目		分析結果及說明	
1	黃金時段	依照主收視時段劃分 廣告銷售計費區段：	1. 黃金時段(A1)：21:00-23:00 2. 主時段(A2)：18:00-21:00、23:00-24:00
2	精選集概念	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 吸引喜愛同類型節目觀眾養成固定收視習慣 ▶ 集結同類型節目，行銷宣傳可集中資源主打精選集名稱 ▶ 作為贊助案推薦名稱運用 	
3	節目編排策略	<ol style="list-style-type: none"> 1. 帶狀策略：包括精選帶狀、系列帶狀 2. 區段策略：包括垂直區段、塊狀精選區段 3. 針鋒相對策略 4. 反向策略 5. 吊床策略 6. 阻撓策略 7. 橋梁策略 8. 導入策略 	
產出與回饋			
系統項目		分析結果及說明	
1	收視率核心價值	協助經營管理者照出市場需求、確立定位方針 協助節目部經理人建立電視台品牌形象、落實節目策略 協助業務部作為廣告銷售之運用	
2	節目製作方向回饋	提供目標觀眾喜愛的節目類型資訊 在地製作題材節目類型參考 新題材發想時、預測觀眾反應	
3	節目編排回饋	編排節目的科學方法	

資料來源：本研究製表

第二節 研究結論

進一步彙整研究發現重點，回應研究問題得出以下結論：

研究問題一：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。

結論：兩大跨國媒體集團以紀實娛樂類型節目為產品，運用「紀實娛樂頻道」獨特頻道優勢，發展其全球經營與競爭策略，成功的將產品推行全球市場。

研究問題二：跨國媒體集團進入區域及地方市場後，採行的在地化節目策略。

結論：紀實娛樂頻道進入區域及地方市場後，同時進行「全球節目異質化」及「在地素材同質化」的節目全球在地化過程，深入各地方市場。

研究問題三：探討跨國媒體集團在地製作節目呼應全球化節目策略之現象。

結論：紀實娛樂頻道以「娛樂化敘事方式」在地取材製作全球節目內容，供應全球市場。

現依據研究問題分項說明兩大媒體集團之「全球策略成功因素」、「全球在地化節目策略」，以及紀實娛樂頻道獨特的「娛樂化敘事風格」。

壹、紀實娛樂頻道全球策略成功因素

兩大跨國媒體集團以紀實娛樂類型節目為產品，運用「紀實娛樂頻道」獨特頻道優勢，發展其全球經營與競爭策略，成功的將產品推行全球市場。

總結兩大媒體集團之「全球經營策略」與「全球競爭策略」，歸納紀實娛樂頻道之「全球策略」具有八項成功因素：

一、低文化折扣節目類型：紀實娛樂類型節目

紀實娛樂類型節目強調「娛樂化」與「提供資訊」平衡，以知識性內容及不涉入政治立場的原則，突破文化與地理疆界。

二、以「公共電視」的價值來包裝「優質電視品牌」：

以公共電視形象包裝頻道，產生受眾品牌忠誠度，並以良好形象及全球知名

度建立通路及廣告優勢。

三、「節目資料庫」再利用，藉以降低新頻道節目成本：

以紀實娛樂類型節目為核心，累積忠誠受眾後，將同類型節目庫存開闢新的分眾頻道，可降低成本及風險，並享套裝行銷、套裝銷售的優勢。

四、全球商業化運作模式：

節目符合消費者需求才能帶來利潤，有利潤方能繼續投入高品質節目製作，以形成良性循環。

五、娛樂化節目思維：

使用「娛樂化敘事風格」製作全球在地化節目，包括「故事化敘事方式」、「中心人物貫穿故事」、「依節目段落設計高潮」、「從國際觀眾視野角度思考」、「用畫面說故事」以及「媲美好萊塢的節目重現手法」等方式增加節目娛樂性及故事性。以「娛樂」的幽默力量吸引觀眾，使節目發揮「提供資訊」功能，節目內容不流於枯燥、說教、乏味。

六、運用母公司國家競爭優勢，發揮邊際效益：

兩頻道母公司國家「美國」為成熟的影視產業市場，在生產條件、產業支援方面具備「產業成熟優勢」，國內需求穩定可產生邊際效益，具備「需求條件優勢」。節目製作採用「英語」作為主要溝通語言，具備全球人口及消費市場優勢。

七、全球整合的供應及輸出策略群組：

多元化節目供應來源讓頻道在供應端的競爭下，可獲得較低製作成本而較高品質的節目。優質品牌及忠誠觀眾讓紀實娛樂頻道在通路端獲得更多合作機會。與頻道代理商、播送系統平台及地方電視台建立策略聯盟關係，開拓地方通路。

八、全球觀點的網絡關係：

在同類型頻道競爭者未涵蓋區域取得授權或建立合作關係，以增加產品多元性，與地方政府及電視台的合作讓頻道能製作更符合地方市場需求的節目，並促進地方關係網絡。

表 5-3 說明紀實娛樂頻道「全球經營與競爭策略」成功因素：

表 5-3、紀實娛樂頻道「全球策略成功因素」

全球經營與競爭策略		全球在地化策略	成功因素
一	低文化折扣節目類型：紀實娛樂類型節目	在地製作全球化紀實娛樂類型節目	低文化折扣類型節目 在地取材全球內容 娛樂與紀實並重 不觸及政治立場
二	以「公共電視」的價值來包裝「優質電視品牌」	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 以高價與地方公共電視競爭優質節目 ▶ 與地方公共服務電視台策略合作。 	獲得三大優勢： <ol style="list-style-type: none"> 1. 品牌優勢：觀眾品牌忠誠度 2. 通路優勢：知名度與忠誠觀眾 3. 廣告優勢：優質品牌連結度
三	節目資料庫再利用	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 分眾頻道：累積分眾節目庫存，成立分眾頻道 ▶ 節目重播：分眾頻道高收視節目至主頻道重播 ▶ 節目重製：精采片段重組新節目 	降低成立分眾頻道成本及進入新市場風險
四	全球商業化運作模式	製作符合市場需求的節目，並從收視率、節目促銷、廣告主三個角度檢視產品是否符合需求	獲得： <ol style="list-style-type: none"> 1. 收視率回饋 2. 節目促銷回饋（觸及率） 3. 廣告收入回饋
五	娛樂化節目思維	運用「娛樂化敘事風格」製作節目	以「娛樂」的幽默力量吸引觀眾，使節目發揮「提供資訊」功能，節目內容不落於枯燥、說教、乏味
六	運用母公司國家競爭優勢發揮邊際效益	內需市場資本回收，提升邊際效益。以「英語」作為主要目標觀眾語言。	母公司國家提供兩大媒體集團「產業成熟優勢」、「需求條件優勢」及「語言優勢」
七	全球整合節目供應及輸出策略群組	供應策略群組： 多樣化節目來源，促成節目供應源的競爭關係	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 自由競爭得以降低購片成本 ▶ 使製作人更重視作品進入市場可能性
		輸出策略群組： 與頻道代理商、地方播送系統平台或電視台形成通路策略聯盟	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 與全球化頻道代理商策略聯盟，取得發行與市場行銷優勢 ▶ 與地方播送系統平台策略聯盟，形成互利互惠的網絡關係 ▶ 與地方政府或電視台合作，拉緊與地方關係的連結網絡
八	全球觀點的網絡關係	在不具備競爭利害關係市場化競爭者為合作者	與同類型競爭者在其未進入市場，形成合作關係，建立全球合作網絡共同開發市場

資料來源：本研究製表

貳、紀實娛樂頻道節目全球在地化過程

跨國媒體集團進入區域及地方市場後，同時進行「全球節目異質化」及「在地素材同質化」的節目全球在地化過程，深入各地方市場。

「全球節目異質化」採用以下方式進行：

一、 在地取材製作節目

紀實娛樂頻道節目約有四~六成比例在全球各地拍攝。兩頻道在台灣地區每年約有 1~2%，五至八小時新節目，為在地方取材製作的節目。並參考收視率回饋，作為地方製作節目類型參考及目標觀眾偏好分析預測。

二、 節目形式在地化

Discovery 頻道及國家地理頻道在地進行節目形式重製，採用方式包括：全頻道中文字幕、部分節目中文配音。觀察期間節目樣本並未有地方性主持人或導言人串場方式。

三、 節目促銷與地方題材配合

在台灣採用的節目促銷方式包括「與地方系統平台連結」、「與地方教育體系連結」、「邀請名人推薦節目」以及「話題式行銷」等。

四、 節目廣告專案配合

在台灣成子公司服務地方及區域客戶，提供服務除一般廣告銷售，還包括節目及專案配合。

「在地節目同質化」採用以下方式進行：

一、 節目敘事風格同質化

紀實娛樂頻道在地製作節目遵循特有的娛樂化敘事風格，在世界各地取材製作全球節目。

二、 節目形式同質化

全球最多人口使用的語言為「中文」，但人口過度集中於中國。「英語」則為全球使用人口最廣泛的語言。在進行節目輸出時，相較於多語系來源，統一採用「英語」做為溝通語言，更方便非英語系國家進行形式在地化後製處理。而節目

中非使用英語部分，例如受訪者或者來賓使用當地語言或方言，則以英文字幕或配音方式進行形式同質化。

三、 節目類型同質化

包括「系列節目主題」及「精選集概念」同質化兩種。

「系列節目主題」概念同質化的方式是為系列節目製訂明確的 Guide book。詳細的 Guide Book 除了詳述節目宗旨外，也會將節目風格、拍攝手法等記錄下來，作為不得已替換製作團隊時，或者不同地區、國家製作相同主題概念系列節目時的參考。

使用「精選集概念」編排節目，可將相同類型或主題節目集結成系列，以養成忠實觀眾固定收視習慣。而在運用行銷宣傳資源時，運用「精選集概念」主打集結成系列的多部節目，也較散彈式的宣傳單集節目，更能集中資源發揮效益。

四、 節目具備全球觀點

在地製作節目須以國際觀眾視野提供觀點，而各地題材能否推向國際化須符合以下幾點：故事具備娛樂性、宏觀的敘事脈絡、符合頻道調性與品牌價值、題材跨越國家與語言障礙、題材具備話題性、節目提供獨特觀點，以及未來三年保有新鮮感。

表 5-4、紀實娛樂頻道節目全球在地化過程

全球節目異質化			
項目		內容	
一	節目製作在地取材	節目取材	歐美與全球各地取材各占四~六成比例
		在地製作	每年在台灣約製作五至八小時節目。
		地方題材節目來源	全球或區域預算在地製作、取得地方素材重製、地方徵選、地方自製、與地方機關或組織合製
二	節目形式在地化	形式在地化	字幕：全頻道中文字幕 配音：部分節目中文配音
三	節目行銷與結合地方題材	與地方系統平台連結	與地方系統平台共同舉辦推廣活動
		與地方教育體系連結	1. 與美語機構合作推出全民英檢節目 2. 與博物館、科學館合作活動 3. 與各縣市政府教育單位合作活動

		邀請名人推薦節目	邀請地方名人或藝人： 1. 擔任主持人或導言人 2. 為節目配音 3. 節目導讀、節目推薦、引言 4. 為活動代言
		話題式行銷	與災難、名人事件、戰爭、電影幕後、即時解密等時事連結
四	節目廣告專案配合	成立子公司在地服務	服務地方及區域客戶。節目及廣告專案配合，滿足在地廣告主需求。
		專案配合方式	節目贊助、節目推薦、活動贊助、形象短片製作、節目合作等
在地節目同質化			
項目		內容	
一	節目敘事風格同質化	紀實娛樂敘事風格	在地製作節目遵循娛樂頻道特有的敘事風格，在世界各地取材製作全球節目
二	節目形式同質化	溝通語言同質化	採用「英語」做為與目標對象溝通的語言。具備以下優點： 1. 全球使用人口最廣泛語言。 2. 相較於多語系來源，統一語言更方便非英語系國家進行形式在地化。
		形式同質化	節目中非使用英語部分（受訪者、來賓）採以下方式： 1. 使用英文字幕翻譯 2. 使用英語配音
三	節目類型同質化	系列節目主題概念	為系列節目製訂明確的 Guide book，不同地區或國家可使用相同主題概念製作同系列節目。
		精選集概念編排節目	將相同類型或主題節目集結成系列，使用「精選集」概念編排播出。優點包括： ▶ 養成固定收視習慣 ▶ 可使行銷宣傳資源集中運用
四	節目具備全球觀點	在地製作全球觀點	各地題材推向國際化須符合以下幾點： 1. 故事具備娛樂性 2. 宏觀的敘事脈絡 3. 符合頻道調性與品牌價值 4. 題材跨越國家與語言障礙 5. 題材具備話題性 6. 節目提供獨特觀點 7. 未來三年保有新鮮感

資料來源：本研究製表

叁、紀實娛樂頻道「敘事風格」

摘要 Discovery 頻道及國家地理頻道高層及製作人說法，並對照兩頻道節目內容分析結果，歸納紀實娛樂頻道獨特的「娛樂化敘事風格」包括六個面向：

1. 故事化的敘事方式：

在家中電視機播放的紀錄片節目，如果沒有故事性，會在瞬間被遙控器秒殺。只有在最初 20 秒抓住觀眾，並呈現持續的故事性，才可以讓觀眾樂意坐在電視前，透過資訊與故事並重的敘事過程獲得知識。

2. 中心人物貫穿故事：

從人物身上所發生故事串連到另一位具關聯性的人物，以彼此串連的數條「人物故事線」組成故事脈絡。實境類型節目 (reality show) 以具有特色性格魅力的「中心人物」為節目注入生命力。

3. 依節目段落設計高潮：

「曲折性」是在故事中加入知識與訊息，以多條線索引導，讓觀眾自己發現結果。「懸念」則是鋪陳的故事線在每個段落裡引發的高潮與亮點。在節目被廣告切隔的每個段落裡，不同的人故事線依序出現引導劇情發展，但每條線不會直接將故事發展完畢，而是在每個段落裡發展到一個關鍵點 (劇情高潮處) 後停住，再將主軸交付另一條故事線。

以一小時節目為例，依廣告破口分 5 至 6 段，每段落節目裡，安排 3-4 個「懸念 (hook · 懸疑情節)」。利用「曲折性」與「懸念」的交替運作，吸引觀眾不在廣告時間轉台。

4. 國際觀眾視野：

從國際視野角度敘事將地方素材與國際連結，加強在地與國際的關聯性和共通點，讓國際觀眾能降低文化折扣以快速的理解故事內容與背景。

從國際視野角度敘事重點包括：

- (1) 採西元紀年：解說地方紀年時加上西元紀年時間點。
- (2) 與國際事件連結：在說明地方事件發生的時間點時，與國際事件比較或連結。

- (3) 人物與國際人物比擬：藉以傳達此人物在當地的重要性。
- (4) 具體說明抽象名稱：採用地圖、方位解釋地理位置；呈現物品功能而非只有名稱；不要以另一個抽象名詞解說名詞等。

5. 用畫面說故事：

以畫面為主、旁白為輔的敘事方式，能豐富節目的內容並削減依賴語言而產生的文化差距。成功的節目是「光看畫面就能理解故事」。

從圖 5-4 解說 Discovery 頻道製作流程及如何使用畫面說故事：



圖 5-4、使用畫面說故事節目製作流程示意圖（資料來源：本研究製作）

規畫新節目時提出「故事大綱」說明節目概念。根據故事大綱做研究與資料蒐集後，提出以廣告破口為分段點的「分段大綱」，並整理出節目故事脈絡。接著依據分段大綱擬定「拍攝腳本」及拍攝計畫，並依實際拍攝情境及內容做調整。當所有的畫面元素齊全後，才進行最後的節目內容剪輯。

為了便利監製掌控制作團隊的拍攝內容，Discovery 頻道採用「Assembling Cut（畫面組裝粗剪）」模式，將累積的大量拍攝畫面精簡為 120 分鐘上下的內容，將「將來可以使用的畫面」篩選出來。透過觀看 Assembling Cut，節目監製可確認拍攝畫面是否足以呈現完整的故事脈絡。

節目畫面確認後，開始撰寫「剪輯腳本」，此時才加入節目旁白。旁白的功能在於補足畫面未盡之處，而非引導故事走向。最後，進行動畫音樂特效等後製作元素，完成節目成品帶。

6. 媲美好萊塢的節目重現手法：

雖然專業攝影師及製作人員的創意無窮，還是有無法以攝影機拍攝、呈現的

內容，運用「畫面重現、重建」方式替代，可豐富節目內容、增加節目精采程度。但也因為追求故事化與娛樂性，重建內容精采度直逼好萊塢電影，也常引發「客觀真實」與「娛樂化」之爭，因此，重現、重建畫面必須掌握「真實性」。

紀實娛樂頻道常採用的畫面重現方式包括：

- (1) 重建現場或重複實驗
- (2) 擬真戲劇演出
- (3) 2D、3D 動畫模擬解說
- (4) 使用特效或攝影手法重現現場畫面

表 5-5、紀實娛樂頻道「敘事風格」

娛樂化敘事風格			
項目		內容	
一	故事化的敘事方式	持續的故事性	吸引觀眾持續關注節目獲取資訊
二	中心人物貫穿故事	人物故事線串成故事脈絡	串連數位人物形成紀錄片類型節目故事脈絡
		中心人物為實境類型節目注入生命力	中心人物：具特色性格魅力、具專業背景的科學家、探險家或各行各業的專家
三	依節目段落設計高潮	利用曲折性及懸念吸引觀眾不在廣告時間轉台	曲折性：使用具備知識與訊息的多條線索引導觀眾發現答案 懸念：鋪陳於故事線中的高潮與亮點(梗)。
四	國際觀眾視野	從國際視野敘事以降低文化折扣	具體方法包括： 1. 採西元紀年 2. 與國際事件連結 3. 人物與國際人物比擬 4. 具體說明抽象名詞
五	用畫面說故事	以畫面為主、旁白為輔	完成「剪輯腳本」前，不會出現旁白。以畫面為主的敘事方式能使觀眾身歷其境削減文化差異。
		Assembling Cut 模式梳理故事所需畫面	將大量拍攝畫面精簡、篩選為 120 分鐘上下內容，確認拍攝畫面是否足以呈現完整的故事脈絡

六	媲美好萊塢的節目重現手法	以畫面重建、重現手法豐富節目內容、增加精采度	<ol style="list-style-type: none"> 1. 重建現場或重複實驗 2. 擬真戲劇演出 3. 2D、3D 動畫模擬解說 4. 使用特效或攝影手法重現現場畫面
---	--------------	------------------------	--

資料來源：本研究製表

肆、全球在地化節目量表

參考研究發現與結論，歸納全球在地化節目特色，並製成「全球在地化節目量表」(表 5-6)。此量表可作為節目部採購人員及製作部編導人員，在採購節目及甄選提案節目企劃內容時，評估節目是否符合「全球在地化節目」標準之參考。

「全球在地化節目量表」在問題的設計上分為兩個部分，第一部分為「節目基本資料」，包括「節目名稱 (Work Title)」、「節目長度」、「製作團隊」、「製作預算」、「主題類型」，以及「主持人」資料等。

第二部分將「全球在地化節目」程度細分為「人物」、「主題」、「內容」、「風格」、「製作團隊」五個項目，採用「李克尺度表」作為評分標準，將全球在地化強度分成數字「1」-「5」五個階段，數字越低代表強度越低，反之，數字「5」代表強度最強。題目設計如下：

一、 人物：包括主持人或導言人 (Presenter) 特質以及節目訪問人物特質

1. 主持風格：主持人或導言人的主持風格及外型具備獨特魅力
2. 語言：主持人或導言人能靈活運用英文表達
3. 知名度：主持人或導言人具備在地知名度
4. 人物代表性：節目訪問人物符合主題並具代表性

二、 主題

1. 在地興趣題材：節目主題是在地觀眾感興趣的
2. 時事話題性：節目主題具備國際或重大時事話題性
3. 超越文化地域疆界：節目題材超越文化隔閡，沒有地方及全球文化及地理疆界的限制

4. 國際影響力：節目報導主題或訪問的人物具備國際影響力

三、 內容

1. 未知性：節目傳達的知識性訊息有一般觀眾未知的內容
2. 文化差距：節目內容具有明顯的國家或地方文化氣息
3. 收視障礙：節目使用許多在地語言，造成國際觀眾收看障礙（例如「字幕」，此時選擇當地語言「配音」優於使用英文「字幕」）
4. 娛樂性：節目以生動富娛樂性的方式呈現，吸引人目不轉睛的看下去

四、 風格

1. 人物引導故事：以人物串連另一個人物方式帶出故事主軸（人物之間有無關聯性）
2. 理解度：節目內容艱深處，適時運用動畫、特效或示範演繹等方式協助了解節目內容
3. 畫面敘事：使用畫面說故事多過於旁白說明，畫面可說明大部分內容
4. 事件引導：以事件或任務引領故事、解決難關或達成任務來堆疊高潮

五、 製作團隊國際製作經驗：

1. 國際製作經驗：製作團隊具備豐富國際製作經驗
2. 專業製作人：製作團隊有專業製作人負責控制製作流程
3. 財務管控：製作團隊能提出完整的財務計畫

最後，以開放式問題「節目特色」讓評估人員根據個人對節目的觀察，列出此節目企劃案或試看帶的特色及登記表中未竟之內容。

表 5-6 全球在地化節目量表

(一) 節目 基本資料	節目名稱			節目長度	<input type="checkbox"/> 半小時以內節目 <input type="checkbox"/> 一小時節目 <input type="checkbox"/> 兩小時節目 <input type="checkbox"/> 其他 _____					
	製作團隊			製作預算						
	節目主題類型			<input type="checkbox"/> 野生自然生態/環境保育 <input type="checkbox"/> 人類文明/部落文化 <input type="checkbox"/> 歷史謎團/考古 <input type="checkbox"/> 太空科學/科技新知 <input type="checkbox"/> 犯罪心理/鑑識科學 <input type="checkbox"/> 超自然現象/地方傳奇 <input type="checkbox"/> 災難/空難/浩劫餘生 <input type="checkbox"/> 建築工程 <input type="checkbox"/> 流行時尚 <input type="checkbox"/> 健康/醫療 <input type="checkbox"/> 軍事/武器大觀/戰爭 <input type="checkbox"/> 旅遊探險 <input type="checkbox"/> 美食烹飪 <input type="checkbox"/> 生活品味/裝潢佈置 <input type="checkbox"/> 汽車/機械/裝修 <input type="checkbox"/> 寵物/動物競技 <input type="checkbox"/> 其他 _____						
	主持人(無主持人請自2-4回答)	姓名		性別	<input type="checkbox"/> 男性 <input type="checkbox"/> 女性 <input type="checkbox"/> 其他			認同強度 (低 → 高)		
項目	標題	題目			0%	25%	50%	75%	100%	
(二) 人物	主持風格	2-1	主持人或導言人(presenter)的主持風格及外型具備獨特魅力			<input type="checkbox"/>				
	語言	2-2	主持人或導言人(presenter)能靈活運用英文表達			<input type="checkbox"/>				
	知名度	2-3	主持人或導言人(presenter)具備在地知名度			<input type="checkbox"/>				
	人物代表性	2-4	節目訪問人物符合主題並具 代表性			<input type="checkbox"/>				
(三) 主題	在地興趣題材	3-1	節目主題是在地觀眾 感興趣 的			<input type="checkbox"/>				
	時事話題性	3-2	節目主題具備國際或重大時事 話題性			<input type="checkbox"/>				
	超越文化地域疆界	3-3	節目題材 超越 文化隔閡，沒有地方及全球 疆界 的限制			<input type="checkbox"/>				
	國際影響力	3-4	節目報導主題或訪問的人物具備 國際影響力			<input type="checkbox"/>				
(四) 內容	未知性	4-1	節目傳達的知識性訊息有一般觀眾 未知 的內容			<input type="checkbox"/>				
	文化差距(反向計分)	4-2	節目內容具有明顯的 國家或地方文化氣息			<input type="checkbox"/>				
	收視障礙(反向計分)	4-3	節目使用許多在地語言，造成國際觀眾 收看障礙 (使用配音優於字幕)			<input type="checkbox"/>				
	娛樂性	4-4	節目以生動富娛樂性的方式呈現，吸引目不轉睛的 看下去			<input type="checkbox"/>				
(五) 風格	人物引導故事	5-1	以人物串連另一個人物方式帶出故事主軸(人物之間有無關聯性)			<input type="checkbox"/>				
	理解度	5-2	節目內容艱深處，適時運用動畫、特效或示範演繹等方式協助了解節目內容			<input type="checkbox"/>				
	畫面敘事	5-3	使用畫面說故事 多過於 旁白說明，畫面可說明大部分內容			<input type="checkbox"/>				
	事件引導	5-4	以 事件或任務 引領故事、解決難關或達成任務來堆疊高潮			<input type="checkbox"/>				
(六) 製作團隊	國際製作經驗	6-1	製作團隊具備豐富國際製作經驗			<input type="checkbox"/>				
	製作流程	6-2	製作團隊有專業製作人負責控制製作流程			<input type="checkbox"/>				
	財務計畫	6-3	製作團隊提出完整的財務計畫			<input type="checkbox"/>				
(七) 節目特色	開放式問答									

第三節 研究限制與建議

本研究受限於研究對象之一 - 「國家地理頻道」預定受訪者拒絕接受訪問，因此只能就文獻、報章雜誌及網路新聞資料，尋找有關國家地理頻道的研究資料及高層主管公開發言內容。因兩頻道互為同類型頻道的競爭對手，從量化的內容分析可得兩頻道的受眾特質相似，也就是目標觀眾群一致，而分析文獻、報導等蒐集資料亦可推論兩頻道競爭策略方向一致，因此，以 Discovery 頻道受訪者的訪談內容驗證其節目策略，便具有其意義。

雖然盡可能找到相關資料印證，但有關公司內部資訊，例如「節目存檔」的庫存數量、每年新節目製作數量，以及有關與台灣製作單位的製播合作經驗等，無法取得國家地理頻道的說法。

此外，在分析兩頻道「利潤目標」與「製作經費」時，因部分資料屬於公司內部機密，也沒有太多公開資訊，因此，在「利潤目標」及「製作經費」部份只能以相關資料佐證與推測，為本論文遺憾之處。

後續的研究建議可從以下方向進行：

- 一、 複製研究：可選取較大範圍的節目進行分析，例如以季為單位，每季選取一週節目分析，以降低抽樣偏差。
- 二、 利用本研究設計的「全球在地化節目量表」分析兩紀實頻道自製節目，驗證在地製作之節目是否符合集團全球在地化節目策略。
- 三、 搭配收視率結果，驗證兩頻道全球在地化節目策略是否符合地方市場需求。

參考文獻

中文書目

- NGC全民英檢 (2011)。上網日期：2011. 11月-12月。取自
http://www.ngc.com.tw/english_test/
- 少 石 (2011.11.21)。〈紀錄片大師魏克然談如何保障收視率〉。上網日期：
2012.1.1。取自北京師範大學演講內容
http://zjtv.com/a/webbase/dreamweaver/2011/1121/405_2.html
- 方念萱 (2001)。〈有關「全球化傳播研究」的新地圖權力學 (書評書介)〉。《新聞學研究》，67: 141-143。
- 王亞維譯 (1996)。《紀錄與真實：世界非劇情片批評史》。台北：遠流。(原書 Barsam, Richard M. [1992] . *Nonfiction film: a critical history*. Indiana University Press.)
- 王慰慈 (2003)。〈台灣紀錄片的類型發展與分析 - 以Bill Nichols的六種模式為研究基礎〉。《廣播與電視》，20: 1-33。
- 北方網 (2002.8.16)。〈國家地理頻道將現場直播埃及金字塔密室之謎〉。《北方網》。上網日期：2011.11.23。取自
<http://ent.big5.enorth.com.cn/system/2002/08/16/000398826.shtml>
- 朱文儀、陳建男、黃豪臣譯 (2007)。《策略管理》(第七版)。台北市：華泰。(原書 Hill, Charles W. L. & Jones, Gareth R. [2007] . *Strategic Management Theory: An Integrated Approach. (7th Edition)*. Houghton Mifflin: Boston.)
- 行政院文化建設委員會 (2009.8.5)。〈「十七世紀台灣船復原重現計畫」國際紀錄片正式簽約〉。《行政院文化建設委員會 (CCANEWS)》。上網日期：
2011.6.29。取自 <http://www.youtube.com/watch?v=LS62NtWWpxQ>
- 冷 淞 (2006.10.13)。〈用娛樂的方式教育受眾：專訪美國國家地理頻道常務副總裁史博恩〉。上網日期：2011.12.12。取自《人民網北方傳媒研究》，2006：

第6期。「2006國際紀錄片高峰論壇」專訪內容。中國。

<http://media.people.com.cn/GB/22114/50421/72378/4917085.html>

吳奇為、張克擎 (2006)。〈流行時尚電視節目行銷策略之研究 - 以女人我最大、美麗藝能界節目為例〉。《2006電子商務與數位生活研討會》發表論文

吳思華 (2000)。《策略九說：策略思考的本質》。台北：臉譜文化：城邦文化。

李天鐸 編著 (2000)。《重繪媒介地平線：當代國際傳播全球與本土趨向的思辯》，台北：亞太圖書。

李明軒、高登第譯 (2009)。《競爭論》。台北市：天下遠見。(原書 Porter, Michael E. [2008] . *On Competition*. Harvard Business School Press.)

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

沈宗瑞、高少凡、許湘濤、陳淑玲譯 (2004)。《全球化衝擊：全球化對政治、經濟與文化的衝擊》。台北：韋伯文化。(原書David Held, Anthony McGrew, David Goldblatt & Jonathan Perraton. [1999] . *Global Transformations: Politics, Economics, Culture*. Stanford University Press.)

谷玲玲 (2003)。〈媒介組織經營策略〉。《新世紀媒體經營管理》，彭芸、關尚仁編。台北：雙葉書廊。

周桂田 (2003.9.24)。〈全球化與全球在地化 - 現代的弔詭〉。上網日期：

2009.12.24，取自http://www2.tku.edu.tw/~tddx/center/link/grobole_and_ginland.htm

東方早報 (2010.6.21)。〈探索頻道將讓中國觀眾盡快看到 3 D 電視節目〉。《東方早報》。上網日期：2011.12.11，取自

<http://dailynews.sina.com/bg/ent/tv/sinacn/20100621/12161567539.html>

林 穎 (2011.11.15)。〈國家地理頻道亞太節目總監李美怡 (儀) 來川外講座〉。上網日期：2011.12.24，取自《新傳通訊社》「2011首屆重慶國際紀錄片發展論壇」。中國：重慶。<http://media.sisu.edu.cn/Article/ShowArticle.asp?ArticleID=1034>

林 穎 (2011.11.15)。〈國際紀錄片發展趨勢〉、〈大學生獨立製作紀錄片的知識與技巧〉。上網日期：2011.12.24，取自《新傳通訊社》「2011首屆重慶國

際紀錄片發展論壇」講座新聞報導。中國：重慶。

<http://media.sisu.edu.cn/Article/ShowArticle.asp?ArticleID=1034>

林積慶 (2007)。《跨國電視，在地消費：論台灣青年觀眾之美國影集收視經驗》。國立政治大學新聞研究所 碩士論文。

邱琬雯 (2000)。〈全球化 / 本土化互動：1999年代亞太國家電視產業的發展特質〉。《重繪媒介地平線》，李天鐸編。台北：亞太圖書。283-304頁。

胡堯庭 (1997)。〈有線電視綜合性頻道對無線電視在節目策略上之研究〉。國立政治大學新聞研究所 碩士論文

范 曦 (2011.12.26)。〈「發現」是紀錄片的眼睛 - Discovery 亞洲電視網副總裁魏克然來我院講學〉，上網日期：2012.1.4，取自「西南大學輔導員之家：范曦的新傳空間」<http://202.202.111.157/blog/?uid-1227-action-viewSPACE-itemid-3318>

重慶郵電大學傳媒學院 (2011.11.30)。〈傳媒學院邀請Discovery 亞洲電視網節目內容與發展副總裁魏克然 (Vikram Channa) 為師生作報告〉，中國：重慶。上網日期：2011.12.24，取自<http://202.202.32.57/xwzx/news.php?id=12950>

唐世鼎 主編 (2004)。〈Discovery如何帶領觀眾體驗他們生活的這個世界〉(又名：穆雷 - 探索傳播公司亞洲電視網總裁訪談錄)，《國際電視媒體高層訪談錄》，2003年中央電視台45周年台慶：「電視媒體在全球化背景下的創新與合作」座談會。華藝出版社。

唐世鼎 主編 (2004)。〈國家地理怎樣傳承國家地理學會的使命〉(又名：〈國家地理頻道 (國際) 常務副總裁史博恩、國家地理頻道亞洲區董事總經理白樺樂訪談〉)，《國際電視媒體高層訪談錄》，2003年中央電視台45周年台慶：「電視媒體在全球化背景下的創新與合作」座談會。華藝出版社。

徐孟延、邱琬淇 (2006)。〈紀實娛樂頻道魅力何在？探析閱聽人的收視過程：選擇、接收與詮釋〉，發表於「中華傳播學會」2006年年會論文。

動物檢定 (2011)。上網日期：2011. 11月-12月，《動物星球頻道》，取自

<http://nevermissdiscovery-tw.yourdiscovery.com/active/Activity.aspx?aid=bb891124-3b11-4755-ac85-5bfd9233a25d>

- 國家地理頻道(2011)。上網日期：2011. 11月-12月，取自<http://www.ngc.com.tw/event/tttw/>；
<http://www.ngc.com.tw/Info/Commercial.aspx> ；
<http://www.ngc.com.tw/Info/CommercialMain.aspx?Id=11> ；
<http://www.ngc.com.tw/Info/CommercialMain.aspx?Id=18>
- 國家通訊傳播委員會 委員會議記錄 (2011-2012)。上網日期：2011.12.25，取自
<http://nccwatch.org.tw/forum/572>
- 國家通訊傳播委員會 (2011)。有線廣播電視訂戶數：100年第4季有線廣播電視
訂戶數。上網日期：2011.2.27，取自
http://www.ncc.gov.tw/chinese/news.aspx?site_content_sn=1979
- 張錦華等譯(1995)。《傳播符號學理論》。台北市：遠流。(原書 John Fiske.[1990].
*Introduction to Communication Studies: With New Introduction Essay on
Why*. Routledge.)
- 陳其邁譯 (2001)。《失控的世界 - 全球化與知識經濟時代的省思》。台北：時報
文化。(原書 Giddens, A. [1999] . Profile Books.)
- 陳炳宏 (2002)。《跨國媒體集團經營衛星電視頻道之「在地化」策略研究：以衛
視中文台及超級電視為例》。中華傳播學會2002年研討會。
- 陳炳宏 (2001)。《跨國媒體集團在台經營有線電視頻道之本土化策略評估研究：
一個資本全球化運動趨勢的觀點》。國科會專題計畫研究報告。
- 陳道明(1999)。〈紀錄片的回顧與前瞻〉。電影欣賞雜誌 100 期(十七卷四期) 。
55-57頁。
- 陳韜文 (2001)。〈文化移轉：中國花木蘭傳說的美國化和全球化〉。《新聞學研
究》，66: 1-27。
- 彭 芸、關尚仁 主編 (2003)。《新世紀媒體經營管理》。台北：雙葉書廊。
- 彭 芸 (1999)。《國際傳播新焦點：媒介全球化、區域化與本土化》。台北：
風雲論壇。
- 游美齡、廖曉晶譯(2006)。《洞悉全球化》。台北：韋伯文化。(原書 Tony Schirato、
Jen Webb. [2003] . *Understanding Globalization*. London: Sage
Publications.)

- 華新網 (2004.3.31)。〈 Discovery 探索頻道簡介 〉。上網日期：2011.12.12。取自
http://news.xinhuanet.com/newmedia/2004-03/31/content_1393485.htm
- 閔傑 (2006.03.22)。〈 美國探索頻道紀錄片和歐洲紀錄片的傳播學比較 〉。上網
日期：2011.12.23。取自「中華傳播網學術網」
<http://academic.mediachina.net/article.php?id=4907>
- 馮建三譯 (2006)。《全球媒體：霸權與抵抗》。台北：書林。(原書 Peter Steven
(2006)。 *The no-nonsense guide to global media*. UK: Verso.)
- 黃光玉、劉念夏、陳清文譯 (2004)。《媒介與傳播研究方法》。台北市：風雲論
壇。(原書 Berger A. A. (2000)。 *Media and Communication Research
Methods*. Thomson Gale.)
- 黃瑞祺編 (2005)。《全球化與第三條路：紀登斯在台灣》台北：松慧。(紀登斯
2002年在台演講內容)
- 楚蕙萍 (2011.4.28)。〈 美國國家地理頻道成功之道 〉。上網日期：2011.12.29。取
自《傳媒雜誌》。
<http://docuchina.smgb.cn/jiemudaoshi/xiaobiantuijian/2011-04-28/3435.html>
- 楊繼群 (2005)。〈 電視收視調查資料於節目編排運用之探討 - 以綜合頻道週間黃
金時段為例 〉。國立政治大學廣播電視研究所 碩士論文。
- 甄春亮等譯 (2001)。《全球媒體 - 全球資本主義的新傳教士》。天津：天津人民
出版社。Herman and McChesney (1997)
- 維基百科：英語。(2012.01.04)。取自
<http://zh.wikipedia.org/w/index.php?title=%E8%8B%B1%E8%AA%9E&variant=zh-tw%E8%A8%BB%E5%9B%9B>
- 劉幼琍 (1994)。〈 好節目的認定及電視時段的分配研究報告 〉。台北：文化總會
電研會。
- 劉幼琍 (1994)。〈 有線電視經營管理與頻道規劃策略 〉。台北：正中。
- 鄭淑文 (2007)。《紀實娛樂頻道節目全球在地化歷程探析：以Discovery在台
灣的發展為例》。國立政治大學傳播學院碩士在職專班 碩士論文。
- 鄭凱元 (2001)。〈 境外衛星電視頻道國際行銷本土化策略研究 〉。國立政治大學
新聞研究所 碩士論文。

- 鄭榮元、陳慧慈譯·《全球化與文化》·台北：韋伯文化。(原書 John Tomlinson. [2001] . *Globalization and Culture*. University of Chicago Press.)·
- 蕭 蘋 (1998) 。〈全球化無可避免的「惡」 - 媒介全球化的結構及其對內容、閱聽人的影響〉。發表於「中華傳播學會」1998年會論文。
- 駱彥融 (2004) 。〈「地方」與「全球」的競賽—體育頻道的節目策略規劃：以緯來體育台、ESPN及衛視體育台為例〉。國立交通大學傳播研究所 碩士論文。
- 戴聞名 (2010.7.5) 。〈探索頻道：我們如何與中國合作〉。上網日期：2011.12.23 · 取自《瞭望東方週刊》2010：第27期。
http://www.dooland.com/magazine/article_65248.html
- 謝豫琦 (2005) 。〈真人實境節目的閱聽人解讀策略 - 以日本節目《戀愛巴士》的台灣閱聽人為例〉。國立政治大學新聞研究所 碩士論文。
- 魏 玟 (1999) 。〈全球化脈絡下的閱聽人研究——理論的檢視與批判〉。《新聞學研究》，60: 93-114。
- 關尚仁 (2005) 。〈媒體產業經營策略〉。未出版之論文。
- 關尚仁 (2004) 。〈從媒介經營角度看收視聽率〉。廣電人教育訓練講義。
- 關尚仁 (1994) 。〈電視事業節目品質管理研究報告〉。台北：文化總會電研會
- 關尚仁 (1992) 。〈節目策略研究初探〉。《廣播與電視》。創刊號: 15-33。
- 蘇 衡、陳雪雲 (2000) 。〈全球化下青少年收看本國及外國電視節目之現況及相關影響研究〉。《新聞學研究》，64: 103-138。
- 蘇 衡 (1995) 。《開放天空下的文化衝擊：台灣民眾收看外國節目研究報告》。台北：文化總會電研會，電視文化研究叢書。

英文書目

- Bartlett & Ghoshal et al. (2003) . *Transnational management: text, cases, and readings in cross-border management*. New York; London: McGraw-Hill.
- Discovery Communication Ins(2011) . Retrieved November – December, 2011, from <http://corporate.discovery.com/>
- Discovery Global Education Partnership (2011) . Retrieved Jan. 3rd, 2011, from <http://www.discoveryglobaled.org/what.html>
- Discovery Producer's Portal (2009) . Retrieved Mar 15, 2009, from <https://producers.discovery.com/producersPortal/>
- Fürsich, E. (2003) . *Between Credibility and Commodification: Entertainment as a Global Media Genre*. *International Journal of Cultural Studies*. Vol. 6, No. 2 : 131-153
- Hunt, M. S. (1972) . *Competition in the major home appliance industry, 1960–1970*. Ph.D. dissertation · Graduate
- McMillin, D. C. (2007) . *International media studies*. Malden, Mass.: Blackwell Pub.
- Mobil Film Makers 2006 (2006) . *First Time Film Makers*. Retrieved June 30, 2011, from <http://mfm06.notionage.com/about/ftfm/index.html>
- NATGEO TV.com (2011) . Mega Structures: Eco Art. Welcome to Taiwan. Retrieved November – December, 2011, from <http://natgeotv.com/int/megastructures-eco-ark/videos/welcome-to-taiwan> ; <http://natgeotv.com/int/megastructures-eco-ark>
- Nichols, B. (2001) . *Introduction to Documentary*. Indiana University Press.
- Penrose, Edith T. (1959) . *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Blackwell. 1959
- Porter, M. E. (1990) . *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Prahalad, C.K. & Hamel G. (1990) . *The core competence of the corporation* (pp. 79–91). *Harvard Business Review*.
- Robertson, R.(1992/1995) . *Globalization, Social Theory and Global Culture*. London: Sage
- Shrikhande, S. (2001) . *Competitive Strategies in the Internationalization of TV : “CNNI and BBC World in Asia.”*

Straubhaar, J. D. (2000). *Distinguishing the Global, Regional and National Levels of World Television.*

Straubhaar, J.D. (1991) . *Beyond Media Imperialism: Asymmetrical Interdependence and Cultural Proximity.* *Critical Studies in Mass Communication*, Vol. 8: 39-59.

Thomas, H., Pollock, T. & Gorman, P(1999). *Global strategic analyses: Frameworks and Approaches.* *Academy of Management Executive*. Vol. 13, No. 1, pp. 70-82. 7.

