

紀實娛樂節目之全球在地化歷程 ——以探索頻道在台灣為例

蘇蘅、鄭淑文*

《摘要》

本文以全球化研究中較少關注的紀實娛樂頻道——探索（Discovery）頻道集團在台灣節目產製和播送為例，剖析該公司從2003年以後如何在台灣展開的與官方、民間合作的過程，探討此一全球最大的紀實娛樂頻道產業「在地化」的複雜歷程，以及學理的意涵。

本研究發現，探索媒介集團在「在地化」過程，主要採取多樣化策略進行不同選擇，該集團亞洲總部和在地的製作人扮演關鍵角色，採取的多樣化策略包括節目編排、專案合作、產品屬性重新定位、全球在地化製作公式、和因地制宜的行銷措施，均保持相當彈性；其全球品牌的效益則以發揮品牌吸引力、產業平台效益和跨業合作的綜效為目的。

研究也發現，該集團歷經建構、成長、維持等過程，在台灣能獲得一定商業利益，主要因其策略以經濟力為最重要考量。此外，跨國媒體集團「在地化」的成敗必須考慮經濟以外的因素，例如在地政治情境和在地化的市場行銷策略，才能提高利潤。其次，探索集團更在找出和在地重要組織或機構的「構連」機制後，克服許多在台灣發展的障礙；不過，跨國經營媒介的「在地化」終究不是

* 作者蘇蘅為政治大學新聞系教授，e-mail: herngsu@nccu.edu.tw。
鄭淑文為華視行銷中心專案經理，政大傳播學院在職專班碩士，e-mail: shuwen@cts.com.tw。

「真正」實施在地化或再地化，而是為了追求母公司獲利最大化不得不採取因地制宜的措施。

關鍵詞：在地化、全球在地化、紀實娛樂、探索頻道、媒體集團、
電視紀錄片

壹、研究緣起

1985 年美國探索傳播公司 (Discovery Communication Inc.，簡稱 DCI) 成立時，僅籌措能維持六個月的開辦資金，如今成為全球最大的紀實娛樂的紀錄片生產公司，也是世界十大知名品牌中唯一的媒體類產品。探索傳播公司這個龐大的商業網絡，旗下經營家庭娛樂產品、互動多媒體、國際電視節目的製作、出版、銷售、發行、另包括探索品牌的周邊產品以及廣告營銷等多種業務，利用其品牌優勢結合銷售，以達到商業利益的最大化 (陳剛等，2008)。

1994 年起探索傳播公司展開全球擴張，進軍歐洲、亞洲、中南美洲、中東和北非，同年並來台設立分公司。目前 DCI 透過衛星和有線電視系統，每天以 33 種語言傳送節目至 155 個國家逾 5 億家庭訂戶，同時也與亞洲不同國家展開各種合作 (Fürsich, 2003: 136)。

探索頻道鎖定的閱聽人並非大眾市場，而且以知識類節目拓展特定閱聽人的全球市場，因此須考慮各地文化、歷史等背景差異，但是它成功地跨越不同國家的文化藩籬，成立後不到二十年，一躍而為全球影響力最大的知識類頻道。

探索頻道在台灣的發展歷程更為特殊。從一開始廣告委外代理，到 2000 年引進動物星球頻道 (Animal Planet)，2001 年開始將代理的廣告收回自營，2003 年新增「Knowledge 旅遊探險」(2005 年 4 月 1 日轉型為旅遊生活頻道)。近五年 (2000 年至 2005 年) 的收益攀升，尤其在 2003 年在台晉升為家族頻道後，廣告業績大幅成長 109.30%；2004 年探索頻道來台屆滿 10 年，透過多樣化的業務專案配合策略，廣告業績再度成長 33.33%。2005 年新聞局提出定頻政策後，探索頻道換頻定頻後，女性收視人口增加、年齡層降低、觀眾結構也有改變，該年度專案業績亦較前年約成長 155% (行政院新聞局，2005)。

上述數字簡單勾勒出一個跨國媒介在全球擴張、且在台經營成績斐然的樣貌，然而許多研究文獻探討「媒介全球化」如何讓這些跨國媒介獲利之餘，卻不曾清楚說明這些跨國傳媒進行在地化時，如何選擇機會、在地活動為何、乃至產生什麼影響。其次，相關研究討論的對象多為娛樂節目產製為主的跨國傳媒集團，很少探討像探索頻道這類「紀實娛樂」節目（nonfiction entertainment）為主的頻道如何進行「全球在地化」，其策略和娛樂為主的傳媒集團有何異同。其實兩者即使在同一區域市場，其轉化調適和策略運用大為不同。

所謂「紀實娛樂」（nonfiction entertainment）主要指運用紀實主義的「故事化」和「娛樂化」元素來說故事（Fürsich, 2003），探索頻道特別擅長把紀錄片的元素與好萊塢敘事風格揉和，截長補短，摒棄說教，且承載娛樂以外的知識，才能成就紀實和娛樂兼具的節目風格。探索頻道也善於利用在地的深層文化背景進行在地化，其紀實娛樂手法包括畫面語言、解說方式、好的敘事者等內部結構元素的特殊組合，因此創造獨特的說真實故事之產品，都是其成功關鍵（陳剛等，2008: 23-27）。

跨國媒介集團的全球節目進行在地製作時，主要考慮：(1) 結合在地文化、(2) 內涵的文化混雜性、(3) 以本國和區域為主、(4) 語言和敘事的在地化、(5) 文化接近性等五種因素（Waisbord, 2004）。不過 Fürsich（2003）認為，跨國媒介集團擴張市場時，通常選擇較安全的作法，「全球節目公式、在地製作」即是一種能兼顧低風險、高利潤的好策略，透過在地的連結與創造，可有效達成商業效益和目標。

因此，儘管紀實娛樂節目製作費用高昂、追求品質、重視前製，而且多半針對較小眾的收視群，但是其敘事特色必須盡量和在地文化結合，結合後又須考量如何兼顧全球銷售，這種兼顧在地和全球觀眾且以營收為主的紀實娛樂製作成功的利基，完全有賴其細緻的「轉化」政策，本研究因此對探索集團這種「轉化」過程如何進行及其影響，深感好奇。

探索頻道在台灣經由製作本地相關節目，整合官方與民間的資源、進行異業結盟等方式，逐年深入實踐其「在地化」策略，其策略也帶來廣告營收的穩定成長：2005 年探索頻道的廣告營收為新台幣 3 億元，較 2004 年的新台幣 2.1 億元，成長了 42.86%，不僅超越同性質的國家地理頻道，此一成長率更超越所有台灣境內頻道的廣告營收（動腦雜誌編輯部，2006，361: 54）。無論從其廣告銷售、行政管理、行銷手法、財務運用和節目品管，都可以看到該頻道在全球和在地的分工管理，以及本地政府在其「在地化」過程扮演重要角色。

本研究以全球最大的紀實娛樂節目產製公司——探索傳媒集團為研究對象，探討該集團在台灣如何配合在地經濟環境變化，啟動適應在地環境的節目編排製作行銷策略，以創造該集團的營收。由於台灣並沒有類似探索傳媒集團這類以紀實娛樂為主的傳媒產業，如果能深入觀察探索頻道集團如何進行在地化（包括合製節目和行銷導向的產製策略等），將具有相當學術和實務價值，因此本研究之研究目的有三：

- 一、描述探索頻道從西元 2000 年以來，其節目製作在台灣進行「在地化」的歷程。
- 二、以探索頻道在台灣的合作製為例，說明跨國媒體集團如何進行節目在地化的策略和活動。
- 三、從全球化在地化的觀點，解釋和探討探索頻道在台灣在地化的成效和影響。

本研究把探索頻道在台灣進行「在地化」的經營策略作為個案研究對象，主要原因有三：(1) 探索頻道於 1994 年進入台灣市場時，是最早進入台灣的紀實娛樂頻道產業，比另一性質類似的頻道國家地理頻道（National Geographic Channel，簡稱 NGC）早了 4 年；(2) 探索頻道近年來致力於本土節目產製之數量較 NGC 為多、在地營運績效和活動較為顯著；(3) 經營探索頻道在本地有眾多的合作專案和行銷活動，製播的在地節目享有相當知名度，也創下高收視率，有助了解其成功經營的關鍵因素（詳見下一節討論）。

本研究採取延伸個案研究法（extended case study），將兼顧宏觀和微觀兩個分析層次，由於紀實娛樂屬於少見而特殊的全球電視節目類型，本研究希望兼顧其普遍性和特殊性，從經營和節目產製行銷等面向，探討其在地化的複雜樣貌。

貳、文獻探討

一、跨國媒體頻道的在地化策略

跨國媒體從 1980 年代中期至 1990 年代開始，嘗試不同於以往的經營模式，歐洲的 Super TV、梅鐸的天空頻道（Sky Channel）都是從此時嶄露頭角，但是也遭遇很多困難。早期這些跨國媒體集團多半找尋新的利益市場，因此出現娛樂以外的節目類型例如電影和體育，美國的 CNN、MTV 和探索頻道都在這個階段陸續出現，甚至 1991 年歐洲還出現藝術頻道（Arts）這類的文化頻道（Chalaby,

2003)。

跨國媒體集團和本國媒體重視的觀眾和電視節目有很大不同。首先在涵蓋地區上，跨國媒體的節目會包括多地區 (multi-territory)、泛區域 (pan regional) 和全球 (global)，因此必須思考如何能深入不同地理區域，以及播出的語言如何做在地調適。在時間方面，跨國媒體會依不同時區訂定不同節目的編排策略和播出時間，由於當地有線電視和無線電視有其在本地節目的黃金時段和非黃金時段的區分，跨國媒體集團通常以 24 小時為一周期的規劃。整體來看，跨國媒體播出節目主要以如何嵌入全球播出體系為主要考量 (Chalaby, 2003)。

Chan-Olmsted (1997) 分析多頻道媒體產業的經濟模式時認為，跨國媒體擁有多媒體多頻道經營和上中下游產銷一體的優勢，即 Herman & McChensey (1977) 所說的「垂直整合」，整個跨國集團透過產銷一體可在全球市場展開企畫、生產、與播映的布局。在「水平整合」，則指其在多國的當地公司如何做強有力的行銷，獲取利潤，或在全球市場找出利基市場，並針對這些新興利基市場進行特殊產品產製。例如時代華納在不同國家會以卡通頻道和電影頻道分別組裝和進軍，又如梅鐸針對華人社會開播鳳凰衛視，則是另一例證 (Chalaby, 2003)。

再以進軍不同國家的個別頻道來看，雖然每個頻道業者均有不同經營行銷策略，但是同一媒體集團頻道業者間需要相互結盟，也在市場中形成數個頻道策略群組，群組內的頻道業者採取共同經營、行銷、及共享資源的策略 (Chan-Olmsted, 1997)。

Chan-Olmsted & Chang (2003) 也研究發現，跨國媒體的決策模式通常是以全球市場為主的多樣性策略，包括企業透過投資或開發新產品、提供新服務、區隔新客戶或地理市場、將企業基礎分散等四種方式，尤其多樣化更可以達到降低整體風險、提高企業成長之目的，因此這類公司的財務表現更穩定，管理團體、產業結盟和行銷體系更容易變通，而其品牌價值和國際化的專業技術、能力和人才都是這類公司的重要資源，其品牌更可以作為增加營收的槓桿。

因此「全球媒介在地化」 (global media localization) 已觸及跨國媒介節目製作群採取哪些策略以適應區域或在地需求 (包括共同投資、節目內容、和銷售的在地化) (Shrikhande, 2001)。這些跨國媒介產業提供同質化產品，雖然受到文化帝國主義的批判，遇到在地政府的政策抗拒，但其經濟規模和低廉成本、分散風險的優勢，加上能順勢調整節目內容，滿足在地觀眾的口味和需求，對其經營績效反而是利多於弊 (Straubhaar, 1997)。整體而言，跨國電視頻道因其屬於某一全球規模的

母公司的整合規模而具優勢，一方面母公司已是市場主要品牌，在財務資源、管理專家、電視節目的各種軟硬體和節目的片庫都已完備，全球擴張對它們來說，主要是活絡利潤來源，獲得母國以外的收入，以增加母公司的營收；其次，它們已有品牌優勢，能管控節目內容，並且運用行銷策略交叉促銷產品，自然無往不利（Chalaby, 2003; Chan-Olmsted & Chang, 2003）。

台灣相關研究也發現，跨國媒體集團在台灣經營的頻道節目類型以娛樂節目及兒童節目為主，也會採取不同的在地化節目經營策略，包括「頻道定位」、「節目規劃策略」與「促銷策略」都會彈性運用。

例如衛視中文台以台灣本土觀眾為訴求，強調創造觀眾品味、提供不一樣的節目，緯來日本台、JET TV、國家地理頻道會依據不同頻道屬性而有不同的節目經營特色，強調專業化與精緻化，東森洋片台、衛視西片台則是以播出娛樂性與衝擊性高的外國影片為主，強調娛樂性。如果該頻道若未在台自製節目，將視情況採取在地化策略（例如 MTV 頻道、衛視體育台）。不過早年研究所談的在地化策略，主要是以提供節目中文宣傳預告或中文節目資訊為主，其次是中文配音、字幕、旁白等；若有較高的本地自製節目（如超視、衛視中文台），在節目的取材方面，會有七成以上的本地素材，至於其播出的非本地自製節目，則是以中文字幕、中文配音、中文節目宣傳及節目資訊的提供為主（陳炳宏，2001a, 2001b；周岳曇，2002）。

但比較衛視中文台及超級電視台兩者的本地製節目收視情形後，學者陳炳宏認為並非本地製的節目就更受本地閱聽眾歡迎，因為「跨國」的概念本身就等同於「高品質」、「多樣化」的節目內容，所以跨國頻道進行節目在地化策略時，會考量其頻道本身的最適合市場的定位問題；該研究也發現，雖然在地化策略有其必要，但更須考量市場的反應與母公司的整體經營策略、頻道定位與形象、節目特性與收視率、節目購買預算與節目自製成本等複雜因素（陳炳宏，2002）。

學者李政忠（2003）以於全球化／本土化的辯證關係形容這種變化，使我們因而看到業者對經營策略的取捨與運作的機制，如何視各地市場發展出不同的連結機制（全球化與本土化的連結過程）。李政忠針對「連結」（connectivity）的議題，將在地（locality）的概念區分出去地化（de-localization）與再地化（re-localization）兩個要素，並探討去地化與再地化兩項元素所形成的連結關係。

去地化指的是「在地的連結」（linking of localities）的過程，再地化指的是「在地的創造」（invention of locality）的過程；就時間點而言，去地化的過程發生

在連結之初，再地化則是在連結形成後，更進一步的演化過程。去地化與再地化兩者之間的互動，可以代表媒體全球化過程中的經營策略，以連結兩個市場間的差異——亦即國內市場特性與海外目標市場特性之間的距離（李政忠，2003: 14）。

經過了「再地化」的「連結」階段，在跨國媒體的發展脈絡下，在內容與形式的表現上產生全球與在地的交融。全球在地化的深層意義在於地方與另一地方相連結後，爲了更能吸引當地消費者（或閱聽眾），組織可視其運作上的需求運用去地化與再地化的策略，以便提供內容或形式上可爲大多數的觀眾接受的內容，或與當地業者合作，融入當地的社會文化特性。不過李政忠並未進一步探討促成全球業者和當地業者「連結的機制」究竟是什麼。

二、探索頻道集團的在地化

探索媒介集團一開始銷售節目時，並沒有特別爲了在地化而增加適應在地市場的成品，公元 2000 年 Discovery Network 總裁 Dawn McCall 曾說，該公司對於發展針對區域的節目毫無興趣，相反的，「我們關心的完全是全球的計畫，不同區域可以針對他們的需要購買不同節目…在服務的前提下，會有不同區域性節目，但不是爲某區域量身製作」（Kimberley, 2000）。探索頻道特別強調其紀實娛樂節目的敘事特徵介於「紀錄手法」、「戲劇敘事方式」、「報導型態」三者間，而且這些出產於西方國家的節目內容含有大量異國文化（Fürsich, 2003）。

過去十年，探索媒介集團打造其全球和數位化的銷售通路，主要希望能從國際市場獲得美國市場以外的收入，十年計畫的另一目標是打下品牌建立品牌忠誠度，探索媒介集團於 1999 年開始其全球品牌的拓展計畫，1999 年後期展開多項投資後，很快在歐洲和中南美洲開始賺錢，雖然當時在亞洲只能達到損益平衡，該集團因此迅速成爲全球媒體產業中有效經營的公司，但也像其他快速擴張的公司一樣，累積許多債務（Fürsich, 2003）。

探索集團在全球在地化策略上，開始的經營策略是跨國銷售其節目和頻道，但不希望增加太多適應在地市場的成本，例如當旅遊頻道於 2000 年引進中南美洲和印度時，DCI 國際部總裁 Dawn McCall 強調，該公司無意再發展針對區域的特別節目，而重視全球市場爲主的節目。

跨國頻道集團創造全球品牌節目的經濟動力有三：(1) 在已成熟的市場中，打下全球品牌的名號並不容易，利用既有品牌比較容易；(2) 全球品牌有一定的觀眾忠誠度，這種忠誠度可以跨越不同頻道家族和產品；(3) 全球品牌也有跨越國境和

科技的綜效。探索集團開始拓展國際市場時，也藉著美國有線市場成長，深入美國家庭；這種國內和國際市場兼具的策略，不但使其能夠有效獲利，甚至對新興市場的開拓，也在逐年逐月播出後，達到成本最大效益。因此 2003 年，探索集團全球擴張計劃已顯現一定成效，當時它的全球觀眾約 6 億 5 千萬人，其中 4 億 2 千 5 百萬觀眾在美國本土以外（Fürsich, 2003）。

探索集團獲利最高的是動物星球和旅遊生活（Travel & Living）頻道，其擴張計畫也能獲得更多海外利潤。策略包括下列幾項：

（一）從跨國合作達到節省成本和節目推陳出新目的

探索集團的全球策略為：(1) 塑造全球品牌；(2) 顧及多頻道環境中的品牌權威感；(3) 從跨國和科技的綜效上達到節省成本目的。因此包括合資、合製，每集成本計算，以及尋找獨立製作人等，都是他們在全球行銷的商業模式（Fürsich, 2003）。另外就是以全球市場為基礎結構，利有既有品牌的良好名聲而推出不同產品（如可口可樂推出健怡可樂），有時甚至品牌可以成為垂直生產和行銷服務的利基，藉由外在來源（outsourcing）和品牌註冊，有利於本身媒介的在地滲透，並能建立和消費者之間的長久信賴關係（Aaker, 1996）。

對探索集團而言，品牌忠誠度意味核心事業給外界的權威感、信賴感和可信度，無論爭取廣告和觀眾以及後續商業化都是正面的助力，探索集團藉著品牌包裹下的頻道家族，能同時取得和在地系統業者談判有利條件的地位，也能不斷改製和再製自己的節目，源源不斷推上國際市場。探索頻道也藉著對其節目能不斷進行「再定位」（repurpose），找到其他出口，使其電視節目的生命週期不斷延長，自然能獲得更多收益。即使國際電視市場相當競爭，該集團的品牌和其家庭頻道往往可以展開共同促銷，共同拉廣告，可以進行交叉行銷，一起打折。因此探索集團的成功不只是產製節目，其品牌口碑更能幫忙把節目推上國際舞台，超越單一頻道的效益（Fürsich, 2003）。

（二）合資與合製靈活運用

探索頻道在全球擴張時期採取的另一種策略，是從 1990 年代起尋找國際廣電業者的共同投資或合製，這種合作方式變得愈來愈普遍，主要因為個別業者會對國際投資感到遲疑，但共同投資甚至加入獨立製作人，能減少探索頻道在不同市場製作節目出錯，也能增加節目的在地吸引力。獨立製作人也通常知道省錢之道，因此能幫忙探索頻道降低節目製作成本（Fürsich, 2003）。

探索集團 1994 年在台灣開播時，所有節目均由集團總部供應，但隨後逐漸出現和在地合製的「在地化」和「再地化」歷程。初期階段，總部派人來台的「去地化」階段（例如：【科學看 SARS】的內容與本地時事的關聯性）、與結合本地文化的「在地化」階段（例如：【台灣珍寶、台灣采風】等本地獲獎紀錄片創造了探索的節目內容），至今似乎已有接受本地在地的思維以開啓「再地化」的階段（例如：【瘋台灣】第四季節目型態的調整）。

探索頻道節目取材與形式逐漸在地化，表現出全球與在地的「混雜化」，不僅減低本地市場與區域市場間的差異，也拉近國內市場特性與海外目標市場特性之間的距離。也使其在台廣告量節節上升，從表一可知，2001 年開始自營廣告後，其廣告在 2002 年立刻成長，至 2003 年成為家族頻道後，收視率則成長 50%；2004 年較 2003 年的廣告業績成長 33.33%、2005 年較 2004 年的廣告業績成長 42.86%（李宥樓，2005）。

表一：探索亞洲電視網在台發展廣告營收與收視率變化（2001-2006 年）

項目	2001	2002	2003	2004	2005	2006
該年度大事	開始自營廣告	---	成為家族頻道	來台 10 年	定頻於 19、21、22 頻道	再度與新聞局合作推出【台灣人物誌 II】徵案活動
廣告營收 (單位：億元)	0.48	0.86	1.80	2.40	3.00	3.20
成長率 (單位：%)	-51.52%	79.17%	109.30%	33.33%	42.86%	6.67%
總收視率 (單位：%)	0.10	0.07	0.13	0.10	0.12	0.14
頻道數 (單位：個)	1	1	3	3	3	3

資料來源：相關資料整理自《動腦雜誌》編輯部，2002 年，314: 1-38, 38-54；2003 年，327: 31-38；2004 年，338: 43-50；2005 年，349: 65；2006 年，361: 52-59；2007 年，374: 19。

探索頻道近年發現旅遊和觀光是具有全球吸引力的節目類型，而這類節目對有消費力的「全球中產階級」有吸引力，又是名符其實的跨文化和跨國境，遂成為探索頻道的另一拍攝重點（Moss, 1998）。

爲了減少全球市場的風險，探索頻道通常不碰觸在地敏感議題（例如政治議題），到各在地市場發展時，且充分配合該國內部政策，並且不能有違反廣告商的政策。

（三）節目敘事

跨國媒體集團擴張市場時，由於有降低風險、提高利潤的雙重需求，發展出「全球節目公式、在地製作」的方式，既能有效回應在地化的目的，透過在地的連結與再地的創造，也能達成商業目標。例如探索集團製作的全球節目要符合「品質、講故事、思考國際化但行動本土化、社區精神、授權、機會教育、均衡、保持開放」等八大原則，探索集團的一個小時節目平均要花四十萬美元、至少一年的時間製作（劉萍，2000）。

陳剛等（2008: 60-69）研究發現，探索頻道用節目類型化方式發展紀實娛樂的節目內容，並以具有普世的價值觀和文化形式建構其類型，其敘事方式包括：

1. 知識性：探索頻道以紀錄片的紀實和藝術性的結合，再現人類生活的知識推展。探索頻道的節目以回答疑問解惑、提升觀眾知識水準爲主要訴求。專家深度參與節目製作，並跟隨主持人一起親臨報導現場，鏡頭的記錄下，用專業知識道出自己的觀點和看法。
2. 娛樂性：娛樂則靠表現和技巧的類型化來實現。
 - (1) 故事和「假故事」：探索頻道常結合真正的故事，以電影拍攝手法，以故事形式講述一些深奧和前瞻的科學發現。另外，探索頻道運用「直觀的表現力」，以流暢的鏡頭語言增加節目可信度和可看性。第三種手法是精華的內容和豐富的訊息。
在說故事的手法上，探索頻道往往用一個大故事貫穿全片，另外會以「假故事」（爲了引發觀眾興趣或意象而闡釋某種事理的虛構故事，屬於一種隱喻）以更清楚的故事表達片中的抽象意義。
 - (2) 視覺奇觀：紀錄片雖是真實的故事，但探索頻道會用電影攝影機，以拍攝各種與肉眼所見不同的方式記錄影像，例如用高科技設備冒險拍攝龍捲風、海嘯、地震，或運用電腦動畫化繁爲簡的說故事，並同時增強畫面的張力。另外用長、中、短和微焦距鏡頭，以及水面下、針孔、紅外線等不同攝影機，營造絢爛奪目的視覺語言。
 - (3) 懸念與衝突：探索頻道善用提問的方式，逐步提出存在的證據，但中間也會提出反對意見，讓觀眾觀看時產生看似矛盾的趣味，片中用大大小

小的懸念和衝突組織起來，環環相扣，引起觀眾好奇。

- (4) 真實再現：紀錄片最大挑戰是已經發生的事件無法被鏡頭紀錄下來，探索頻道爲了克服時間流逝的問題，採取方式包括：擷取實際的資料片、對相關人員的採訪、模擬歷史上情景而拍攝下來。這三種類型的素材交織了真實和情景再現的氛圍，把紀實和戲劇推動到情緒的高潮。

學者認爲，探索集團在資本全球化的趨勢下，以「紀實娛樂」型態的節目做爲擴張的策略、發展其競爭優勢，是一種保守的作法，主要因爲紀實娛樂類節目能夠有效克服觀眾對輸入國與輸出國之間文化差異的問題，正由於其「紀實」的特點，能以強調客觀、寫實的包裝，使觀眾產生信任。且因其主題特殊，產品的耐久性反而較高。另一方面該集團紀實娛樂節目的風格，也建構出特殊的教育娛樂（edutainment）節目類型，這種特殊的「再現真實」與「建構事實」的手法，使其節目在全球均具有獨特吸引力（Fürsich, 2003; Metz, 2008）。

三、研究問題

綜合上述，本研究提出三個研究問題：

- (一) 探討探索媒介集團近年在台灣的節目在地化歷程爲何，以及如何進行跨國合作和節目的推陳出新？
- (二) 探索頻道如何在台灣與本地業者合作產製節目及實際作法爲何？
- (三) 探索集團在台灣合製節目過程中是否採取「全球在地化」的策略？這種策略對台灣產業的效果和影響爲何？

參、研究方法

探索頻道集團進入台灣後，該集團由單一頻道增加到三個頻道（Discovery 頻道、Discovery 旅遊生活頻道、動物星球頻道），因此本研究透過相關文獻、剪報資料及相關研究的蒐集與整理，深入了解該頻道的在台灣發展概況，不過由於動物星球內容主題以生態、動物爲主，和在地文化的關聯較小，故本研究將聚焦於探索頻道集團的主要品牌——探索頻道的在地化策略的深入剖析。

除了蒐集相關報導和官方民間資料外，研究者也採「深度訪談法」（in-depth interview）進行合適的研究對象訪問，針對探索頻道推動的國際合製案例，進行節目產製面的訪問。有助在合製節目內容之在地化產製及流程獲得第一手資料。

本研究在進行前測時，發現探索集團在台灣採取與公部門合作的合製節目，以及委託本地製作單位製播的節目兩方式，因此訪談對象設定為 DCI 在台灣的合作節目及委製節目製作團隊兩種。經了解，參與探索頻道合製計畫的本地製作團隊，各有六個團隊（註一），我們選擇其中合作較久的製作人和導演進行訪問。

這次深訪對象一共四人。首先訪問實際參與該頻道之跨國合製案——【台灣人物誌 I】及【台灣人物誌 II】的不同節目製作團隊之導演及製作人共兩位，分別是章大中、黃建亮，兩位製作人參與探索頻道節目製作期間長達一年，與探索頻道有長期的互動。其次訪問在探索頻道在地經營中第一個常態性節目【瘋台灣】的委製單位製作人李景白，此一委製案從 2004 年由台灣製作團隊接手後，展開 2004 年的第二季系列節目到 2006 年的第四季累積近兩年的合作經驗。第四位是熟悉國際合製案的業界資深人士林樂群，林樂群雖然沒有與探索頻道合作的經驗，但因為相當熟悉國際合製電視業務和學理，適合作為訪問對象。

表二：深度訪談受訪者相關資料

訪談對象	訪問日期	專業背景	訪問方式	所屬單位和職稱
林樂群	2006/10/23	熟悉國際合製案的業界資深人士	面訪	公共電視國際部經理
章大中	2006/11/11	【台灣人物誌 I：證嚴法師】製片經理	面訪	前寶花製作公司製片經理，現為聚點影視公司製作人
黃建亮	2006/12/17	【台灣人物誌 I：林懷民】導演 【台灣人物誌 II：吳清友】製作人兼導演	面訪	亮相館影像文化股份有限公司負責人
李景白	2006/12/22	【瘋台灣 II、III、IV】製作人	面訪	動能意像傳播公司負責人

每位受訪者的訪談時間為一個半小時至二小時，以面對面訪談方式進行，在訪談進行時，以筆記及全程錄音的方式記錄，並在訪談結束之後，逐字撰寫訪問稿，再與內容分析法的研究結果交叉閱讀，整合後撰寫報告。

肆、資料分析與研究發現

一、研究問題一

研究問題一關心探討探索媒介集團近年在台灣的節目在地化歷程，以及如何進行跨國合作和節目推陳出新？

探索頻道自製節目比重不高，大量節目是委製或購買而來，且嚴格選擇最經濟的投資方式，盡可能投資能夠廣泛播出的節目或購買其全球版權。因此播出節目僅 30% 為自製節目，70% 為購買版權（陳剛等，2008）。

探索集團節目來源有四種：(1) 與其他電視網合製節目；(2) 投資自拍；(3) 投資預買；(4) 透過多種管道直接購買優秀紀錄片的版權（陳剛等，2008）。探索頻道在各播映國尋求合製節目的機會主要基於下列幾點：(1) 在當地政府支持下，建立發展各種節目的基金來源；(2) 確保投資者和投資國在長期、技術、有創意、和財務四種支持的平衡；(3) 這種節目和合約要經過成員、演員、投資和在地的仔細監督與細察（Boon, 2004）。

1994 年，探索集團在新加坡成立「Discovery 亞洲電視網」，同年，Discovery 亞洲電視網在台灣地區登記、設立公司，提供科技新知、自然生態、探險尋奇、人文歷史、世界文化的紀實影片。2000 年，Discovery 亞洲電視網將「動物星球」頻道引入台灣，動物星球頻道是由英國國家廣播公司（BBC）的商業部門 BBC Worldwide LTD 和 Discovery 集團（DCI）全球兩大紀實性節目製作公司所共同組成。

2003 年 Discovery 和 Knowledge 組成策略結盟，並首度正式與本地官方、民間合作產製節目、合辦活動，展開與台灣合製節目的第一步。除了製播節目與活動外，該頻道也於 2003 年之後陸續主動推出結合本地製作人員及設定本地人物或地理現象為主題的紀實報導節目，進行跨國性的播放，並邀請本地名人擔任節目代言人、主持人或受訪者，以推廣宣傳台灣本地主題之節目與相關宣傳活動等。例如全球播出的節目【勇闖天涯】的主持人伊恩萊特在 2000 年首度訪問台灣時，吸引超過兩千多位觀眾參加現場見面會。

但是探索頻道一直到在台灣成立 9 年之後（即 2003 年）才首度正式與本地官方、民間合作產製節目，其中的轉折主要和母公司的策略轉變有關，也包含台灣本地的因素。

雙方合作的契機主要是 2003 年 5 月台灣經歷 SARS 風暴，7 月份始從 WHO 旅遊警示名單中除名，政府爲了提高台灣觀光形象，達成「觀光客倍增計畫」，因此交通部觀光局洽請國際知名頻道來台拍攝台灣觀光專輯（交通部觀光局，2004）。探索頻道便與官方、民間共同合作（交通部觀光局及中華汽車）在【六十分鐘看亞洲】系列專題中推出【太魯閣的秘密】節目，該節目並邀請藝人以國語及英語兩種版本在片中擔任節目引言人，因此後來可以向亞洲六千萬收視戶播放，陸續於星、港、馬、泰、菲、韓、紐、澳、日等地播出。【太魯閣的秘密】節目成爲該頻道在台開播 9 年後，首度結合政府及民間企業資源拍攝的紀錄片，因此顯得更具指標性的意義（蕭敏慧，2003.09.26）。

2003 年 12 月 3 日探索頻道播出與觀光局共同製作之【台灣采風】系列，探索頻道接著於 2003 年 10 月播出【台北 101 大樓建築工程與成就】節目。交通部觀光局繼 2003 年與該頻道合作製播【太魯閣的秘密】之後，爲加速達成「觀光客倍增計畫」，持續洽請探索頻道來台拍攝台灣觀光專輯，因此從 2003 年 10 月 22 日起至 10 月底間，該台派製作群來台拍攝【勇闖天涯：台灣特輯】，是該台第二個應本地官方單位（交通部觀光局）之邀而製作的節目。

2003 年底探索亞洲電視網與行政院新聞局合作，拍攝一系列以台灣爲主題的節目【台灣珍寶】，隔年（2004）起在探索頻道旗下的旅遊生活頻道（當時該頻道名稱爲 Knowledge 旅遊探險頻道）主動製播第一個自製節目，介紹台灣各地風情的【瘋台灣】、【瘋台灣 II】（2005），該系列節目收視率穩定，致使其續播至今持續製作第三季及第四季的【瘋台灣 III】、【瘋台灣 IV】。

探索集團在台灣的有線電視頻道裡，經過十多年的發展，從一個頻道擴充爲目前的 Discovery、Discovery 旅遊生活頻道及動物星球等三個頻道；在 2005 年新聞局定頻政策調整後，該三個頻道仍然分別居於較前面的頻道位置。

另外一個特別的系列節目【台灣人物誌】是該頻道自 2005 年起與行政院新聞局合作的人物傳記類型節目，該節目拍攝台灣六個領域具代表性的人物，目的是呈現台灣人的創新與活力精神，並透過家族頻道全亞洲同步播出。【台灣人物誌】每集預算上限爲美金十萬元，總經費達三千二百萬元，探索集團與行政院新聞局雙方各出資一半，這是國際媒體首次紀錄台灣人的故事，在徵選製作團隊的過程中，本地有三十多個影視製作公司角逐拍攝，經過提案及面試等各階段的評估，最後選出六個本地精英製作團隊企劃、執行（呂中英，2005）。

除了【台灣人物誌】這類新聞的節目，探索頻道還因應本地風俗，在其原有的

節目中製播台灣慶典專題，介紹大甲媽祖遶境、台南鹽水蜂炮、屏東王船祭、宜蘭搶孤儀式、台東炸寒單爺、屏東傳統排灣族婚禮等，呈現本地獨特且多元的文化（黃彩絹、牟迎馨，2006.04.22）。

2006 年起，【一個城市六個朋友：台北】節目 3 月來台拍攝，主持人 Asha Gill 在節目中介紹台灣在文化、傳統藝術、城市聚落、時尚流行等各面向的不同樣貌，該節目於 2006 年第四季起，在旅遊生活頻道播出，目標是對超過 5 億個家庭、50 個國家介紹台北。

2006 年 8 月 27 日播出的【建築奇觀：台灣雪山隧道】節目是由交通部國道新建工程局補助「探索」新台幣 1,600 萬元製作。該節目透過 8 種語言向亞洲 23 個國家播放，約有 1 億 1,400 萬個收視戶（林淑娟，2006）。

從 2003 年以來的合製節目例子可知，探索集團無論在節目和內容取材、資金來源、及產製到行銷，皆有一套特定的在地化產製模式及流程。

二、研究問題二

研究問題二主要在了解探索頻道如何在台灣與本地業者合作產製節目及實際作法為何？Waisbord（2004）針對跨國媒體集團全球節目在地製作的研究，認為「國際合製」可以結合在地文化、達成文化接近性，因此節目內涵包含本國和區域市場的需求為主，透過和本地團隊的合製可以使語言和敘事結構的在地化。因此「全球節目公式、在地製作」的主要考量便是透過在地的連結與再地的創造，降低商業風險、提高利潤與效率、有效回應其在地化的目標。以下將分為：(1) 合製節目的特色；(2) 合製節目流程和管理；(3) 合製節目的敘事等三方面觀察其在台灣合製的實際作法。

（一）合製節目的特色

1. 降低製作成本：探索頻道國際部總裁 Dawn L. McCall 表示，探索每部影片的製作費平均為 40 萬美元，但是【台灣人物誌】六集人物誌製作費共 100 萬美元，由新聞局和探索頻道各分擔 50 萬美元，每集製作上限為 10 萬美元；至於常態播出之【瘋台灣】節目一集製作費約 1 萬 3 千美元（黃建亮訪談紀錄，2006）。
2. 回應或融合當地題材：例如【科學看 SARS】即為結合本地時事之節目、【台灣珍寶、台灣采風】乃由本地獲獎紀錄片為素材，進而創造為「探索」的節目內容，另外還有【101 大樓】、【雪山隧道】等節目均屬該台節目結

合本地文化之例證。

3. 增加分公司在集團內的影響力：探索集團各區域市場播放節目並非由集團總部統一決定，因此各地分公司必須針對其所轄市場自行規劃節目，並將適合其他市場之節目版權，透過分公司會議互相銷售，探索集團在台灣營收成長迅速，自然成為集團重點。
4. 異業結合行銷成功：初步觀察探索頻道由製作本地相關節目到整合官方或民間的行銷資源、異業結盟等方式，逐年展開其「在地化」策略，這樣的策略似乎使其廣告營收趨向穩定成長：2005 年「探索」的廣告營收為新台幣 3 億元，較 2004 年的新台幣 2.1 億元，成長了 42.86%，不僅超越同性質的國家地理頻道，此一成長率更超越所有境內頻道的廣告營收（動腦雜誌編輯部，2006，361: 54）。

探索頻道在廣告策略也與本地廣告主有諸多互動，除原銷售廣告的業務，能依據本地客戶需求與市場特性，提供不同的廣告專案規劃，以多元化的宣傳手法，滿足本地廣告主與本地市場的需要；其節目創意、產製、銷售、行銷宣傳、周邊商品的價值鏈，經過在台經營 12 年的過程中不斷的成長、轉換，透過本地商業運作形成高度複雜的產業價值鏈。

（二）合製節目流程和管理

探索集團在製作管理的監督內容涵蓋流程與財務等細節，主要採取地方分權的管理方式，管理內容包括主導簽約、控制專案流程、掌握本地製作團隊之製作進度、支付資金、資源調度、闡釋製作規格、版權要求等行政作業。該集團透過主導節目內容「創意指導」與「製作管理」這兩大系統，得以有效達成「全球節目、在地製造」之管控與運作的標準化。探索集團的地方分權管理方式強調海外各子公司的市場差異、並加以協調、整合，追求全球市場的商業效率。

探索頻道的節目無論是自製或採購取得，都和本地有不同思維，必須符合探索既有的節目公式與製作管理的作業流程。以節目製作來說，「探索」對於節目的製作原則有明確的標準，並且非常習於鉅細靡遺地記錄每一個節目的製作流程與細節的注意事項，這樣的方式能夠累積經驗、重複成功模式，是本地電視節目製作單位未見的專業能力累積、知識分享的方式，業界通稱為「Discovery 製作聖經」。

探索的製作管理主要是在節目內容未完成之前得以集思廣益、充分討論，以該台與新聞局合作之年度系列節目【台灣人物誌】為例，該系列節目單集大約需要 8 至 12 個月製作，製作期間由其總部掌控內容風格，監製者至少每個月都會來台灣

與製作團隊開會討論，密切注意所有製作細節。另一與【台灣人物誌】不同的塊狀節目【瘋台灣】也是由總部掌控節目進度，該節目監製者與本地受委託製作單位每月的製播會議次數不一，基本上採取電子郵件或者是電話視訊會議的方式溝通，製作單位會提前製作存檔量，以克服節目籌備期長、審片流程，卻要應付已上檔節目每周必須固定播出的需求，故該節目在正式播出時，至少維持 4 集的節目存檔（李景白訪談紀錄，2006）。

因此探索的剪輯通常透過 *assembling cut* 使節目在未成前能集思廣益，之後才進行到正式的粗剪階段（*rough cut* 或稱 *offline*），再到畫面都已經鎖定的階段（*picture lock*），然後進行配樂、撰稿，撰稿、旁白、作曲完成之後，同時進行後期製作（*online*），去後製室調光、做效果之後，才完成整個製程（章大中訪談紀錄，2006）。

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

（三）合製節目的製作與敘事

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

探索頻道製作群不只在節目的製作部分展現其特色，在節目內容的敘事方式方面，也與本地因預算有限而發展出來「先拍畫面、再塞 OS」的做法有很大的不同。

探索頻道特別強調其紀實娛樂節目的敘事特色，介於「紀錄手法」、「戲劇敘事方式」、「報導型態」三者間，在該頻道定位中，希望讓「知識」與「娛樂」更加廣佈，因此極力避免頻道主題「專業化」的內容成為其包袱。本研究受訪者也多認為，探索集團採取的「說故事的方式」是其節目受到大眾歡迎的重要關鍵。

探索頻道爲了讓本地影視工作者能夠理解、運用其「說故事的方式」，便由總部派遣節目監製人員在整個製程中參與本地團隊腳本企劃、拍攝、製作等細節，以「傳授」其敘事方式。這類節目公式影響了電視產業在經濟上的全球性融合，更建立節目內容的統一標準，以「類似」的操作模式與目標，向全世界銷售同樣的「紀實娛樂」類型節目，使得全球各地的觀眾得以收看各個國家「不同版本」的同一節目。

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

Discovery 的做法跟我們最大的不同是，他們用「影像」講故事，透過影像會很清楚的感覺到整個節目的流動。第二個他們很重視「邏輯」的概念，我覺得這兩個部份是跟我們這邊最不一樣的地方。第三個就是他的畫面不要求太複雜、不求很多的效果，所有的效果是靠畫面去剪起來的，這跟在台灣是不一樣的…他是用畫面講故事，這個就會影響到邏輯，你的邏輯會變得很重要。後來我們就是學到很多這種邏輯的概念…空間的轉換、時間的轉換都要交代（李景白訪談紀錄，2006）。

資深電視節目製作人李景白歸納探索頻道有以下三個基本的節目原則：首先探索頻道做任何的移動紀錄的時候，畫面長度都不會長。其次，探索的畫面必須「多角度拍攝」，最後，最好用「旁白」來表達這件事情。李景白指出探索頻道把畫面變得很精采的重要關鍵就是以非常長的時間安排拍攝，通常一整天的拍攝作業之後，最後的畫面只有 3 秒或 5 個 cut（李景白訪談紀錄，2006）。

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

然會好看（李景白訪談紀錄，2006）。

由上述例子可知，在節目主題的選擇上，本地製作團隊並沒有決策的空間，主要還是受制於資金來源者及其監製單位，尤其是「探索」的主導性較強，因此在節目主題的決定方面，最後是以「誰的故事好看」作為最後的決定標準。黃建亮也認為，該頻道會比較考慮到就是「觀眾會怎麼看」，因為他們有所謂的收視率跟市場上的壓力（黃建亮訪談紀錄，2006）。

正由於雙方的製作背景不同，發展出來的作業模式也有極大差異，導致合作期間需要更長的時間來互相了解，但若是能達成共識，可以讓彼此都有收穫。

三、研究問題三

研究問題三主要希望進一步分析探索集團在台灣合製節目過程中是否採取「全球在地化」的策略？這種策略對台灣產業的效果和影響為何？

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

探索頻道在台灣節目製作方式是由一位新加坡籍印度監製叫作 Vikram。Vikram 擔任亞洲區節目監製，在亞洲區飛來飛去，一年要監製 60 部片子。另一位叫作 Boon 是台灣部份的負責人，住在台灣。Boon 比較負責台灣節目部份，Vikram 主要是亞洲部份（林樂群訪談紀錄，2006）。

Vikram的要求是怎麼樣用畫面的方式、用很活潑的方式讓觀眾看這個東西，比如說，吳清友是什麼？誠品書店又是什麼？怎麼讓全亞洲或全世界來講，也許我們在台灣覺得誠品書店很棒，但是你怎麼樣在這四十幾分鐘要讓完全不懂這件事情的人要懂，這個是很大的挑戰（黃建亮訪談紀錄，2006）。

探索頻道在台灣製作節目的過程中，相當倚賴亞洲總部（即新加坡）的節目部總監（或其指定人員）、相關流程表單的控管，透過亞洲總部對於在地製作之節目提供「創意指導」及「製作管理」等製作與行政流程的兩大資源，節目創意部份 Discovery 頻道可提供節目公式與區域（甚或全球）市場的製作觀點，亦即

Discovery 派遣專人協助本地製作團隊，將在地的故事找出適當的切入角度，以吸引區域或全球市場的閱聽人。

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

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

探索頻道亞洲區節目監製 Vikram 就是探索頻道讓集團和台灣合製節目的最關鍵因素。黃建亮指出 Vikram 所建議深入的陳述方式是指用一種「多頭進行」的方式來講故事，而非一般本地節目中所謂的「專業、深入」就是「請教授或專家學者上鏡頭談話、講一些專有名詞」。但因此這種跨國合作主要是把經驗和類型節目的製作原則化，且探索頻道擁有最後剪輯權的決定權。

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

綜上所述，探索頻道以其中央管控的方式製作本地相關的節目，不僅達到減低製作成本的優點，還可藉由在地的資源與人才等，獲得較準確的市場定位，有效將其全球通用的節目公式融合在：(1) 尋求本地政府單位作為合作夥伴、(2) 相對來說較瞭解本土市場運作的本土專業人才、(3) 採取本地的題材，可以豐富節目內涵，也可解除語言障礙問題，製作出更符合本地市場需求的節目。

伍、結論與建議

一、結論與討論

2003 年起，探索集團陸續展開與「台灣」相關的行銷活動與節目產製，形式由派人來台、在地取材、舉辦節目宣傳活動、委製節目、自製節目、公開徵案等不一而足，觀察數個台灣相關的特定節目合製過程可以發現，在該集團的全球化節目生產過程中，也同時進行著「在地化」和「再地化」。

在節目產製方面，達成「在地化」最直接的「工具」就是以本地影視工作者作為仲介，透過雙方的合作，逐漸減少文化衝突並增加融合。另一方面，為了顧及本地目標觀眾的接受心理，探索頻道會將自身產品文化透過「再地化」的手法加以推廣。

從探索頻道的「在地化」和「再地化」策略來看，說明全球化並不是一個同質化的過程，而是一個充滿差異甚至緊張感的衝擊過程。研究者認為，從宏觀面來看，探索頻道集團在台灣的發展歷程支持 Chan-Olmsted & Chang (2003) 的看法，即跨國傳媒集團多半以企業透過投資或開發新產品、提供新服務、區隔新客戶或地理市場、和分散企業基礎等四種方式達到降低整體風險、提高企業成長的目的。但是也發現，跨國媒體集團的「在地化」和「再地化」的策略運用既細膩又有相當彈性，需要更細緻地深入觀察，才能一探究竟。

綜上，本研究歸納出探索集團在台策略的五種特色：

(一) 經濟主導而非文化主導

跨國合製的模式雖然可以有資金的挹注與技術、創意的交流、國際的舞台等優點，但是在國際分工的模式下，台灣的影視從業者雖然已具備相當水準的專業能力與技術，但當下的難題是無法由純粹製造的代工廠地位，轉變為能自行產出的角色，在國際市場中必須透過跨國媒體集團的品牌加持才能獲得肯定，更遑論產製過

程與呈現地方文化面貌的自主性。

當本地業者能夠以立足地方、面向全球的角度思維整體市場時，透過跨國合製的模式與國際媒體連結，達成資金、技術與人才的交流，以資源共享、各取所需的效益對本地影視產業產生正面積極的意義，但是若單方面仰賴國際媒體的資金與技術，則是全球化的一種假象，因為大部分的利潤皆上繳外國公司，本地製作者雖然短期可獲的較高的製作預算，但也將與本地市場更加疏離。

（二）以多樣化的節目避免風險

探索頻道初次登上國際舞台時，起先並不主張尋求擴張，且以類似公共電視的知識類節目為主。隨著時間過去，如今探索頻道已發展出歷史、科技、動物、環境、美食、旅遊等相當多樣化的節目，可以看出探索頻道一方面以多樣化的紀實娛樂節目在全球市場不斷開發新產品的利基，和台灣業者合製的節目也琳瑯滿目，相當多元；正好避開和其他跨國媒體多以經營娛樂節目為主的市場競爭。其次，探索頻道進入國際市場正好趕上九〇年代初有線電視普及和衛星電視落地之便，各國鬆綁廣電政策，且亟需更多節目充實成長中的頻道，使得以小眾市場為主的探索節目得以趁虛而入，營造自己的品牌特色。因此可知，探索頻道以娛樂包裝知識，以及和在地業者合製節目、分擔成本的策略，都可助其減少全球市場競爭的風險，也有利在各地追求最大利潤，並把全球市場的營收回饋給母公司。

（三）政府扮演關鍵角色

透過這個個案，可以發現探索頻道在台灣經歷去地化（在地的連結）與再地化（在地的創造）的發展階段，其成功原因除了有效利用合製滿足本地市場的需求，更成功地在分眾市場中獲得官方（如新聞局、交通部等）的資金挹注與製作協作，才能脫穎而出；其關鍵就在能爭取到本地政府對紀實頻道的認同與投資、共同擴大紀實娛樂類型節目在本地的市場，進入「去再地」的歷程，才達到跨國媒體集團「全球在地化」的文化擴張兼具經濟利益之雙重效果。

（四）重視從在地化到泛區域化的效益

雖然世界各地都流通著大同小異的電視節目敘事形式，但是卻在各種不同的文化脈絡下被觀看。透過本研究可知，探索頻道的節目公式在本地也有在地調整與在地融合，譬如【瘋台灣】第一季收視效果不如預期後，便改採本地製作團隊主導的方式；再譬如探索頻道過去並沒有採用過台灣主持人，但【瘋台灣】第二季節目採用了第一個本地主持人、探索頻道過去以主題性製作本地旅遊節目，但該節目由收

視率的反應及製作流程的順暢，說服該頻道將內容主題改為景點式的人文旅遊報導等，並能擴大該節目的播出範圍，除了台灣之外，擴及全亞洲。

探索頻道紀實娛樂頻道節目內容敘事特徵介於「紀錄手法」、「戲劇敘事方式」、「報導型態」三者間，他們不以爭取最多數的觀眾的節目設計為出發點，除了播出集團總部所供應的節目外，還能夠以「國際視野、在地觀點，落實本土化」的節目做為在地行銷的口號，因此可以僅以部分資金投入，創造出數倍效益的業務營收及品牌形象。

由此可見探索頻道的紀實娛樂頻道在播放總部所供應的節目之外，為了讓本地觀眾在文化心理上產生更強烈的認同感，還將其產品的訴求逐步「再地化」，一方面充分吸納本土文化，再方面也朝向國際市場的需要邁進，可說是充分結合節目公式與在地文化特色。探索頻道在本地所生產的節目也開始嘗試推向區域市場（例如【瘋台灣】），若有如此邊際效益，將可貫徹一次生產就能供給全球市場的擴張策略。

（五）總部擁有最後決定權

從訪談資料可知，探索頻道的節目並非全盤地在地化或再地化，該頻道依舊透過集團總部供給，維持頻道精神與風貌，使得本地觀眾得以親近的是一種「探索」風格，不但藉此維持其原始品牌精神，也能結合異文化的觸角，找到更多新的利基市場製作題材。

探索頻道全球節目在地製作的主要考量與轉化方式，在跨國媒體集團擴張市場時對於降低風險、提高利潤的雙重需求下，「全球節目公式、在地製作」的方式，最能有效回應其在地化的目的，透過在地的連結與再地的創造、以及「去再地」的歷程，終能達成提高商業效率的目標。

二、研究限制與未來研究建議

首先本研究把理論應用於這個特殊個案的分析，受到若干限制。本研究雖然證實 Herman & McChensey (1977)、Chalaby (2003)、Chan-Olmsted & Chang (2003) 等學者論點，但是因為只以探索頻道在台灣的發展歷程進行個案分析，無法得知索頻道在其他華人地區甚至其他國家的策略是否如出一轍，未來如能進行和其他國家比較研究，應可看出不同跨國媒體的「在地化」策略、思維和實踐的異同。

其次，本研究在研究方法的限制包括：(1) 未能取得一手資料：受限於探索亞洲頻道總部設在新加坡，而在台北設置的為分公司，因此無法觀察總部對於全球市場與在地規劃的相關看法與訊息，探索頻道台灣分公司的發展情況也極少對外公開，故僅能透過非常少數與其合作的單位和一些相關報導和文獻做為分析資料。(2) 未訪問到探索頻道在台分公司人員：研究者經過多次拜訪及訪問邀請，該公司公關窗口允諾將本研究訪談大綱送至新加坡總部後，總部回覆以提出的問題涉及其全球營運策略之保密條款政策，礙於機密及議題過於敏感之故，婉拒受訪。

本研究雖有以上研究限制，但是無論是探索集團本身或跨國媒體的全球經營策略及在地化現象，仍有許多課題值得深入探討。

首先，探索頻道在香港、大陸都展開在地經營，可供觀察比較。根據統計，2005 年該頻道製作的紀實節目中 25%與中國有關，代表著大多數的觀眾對中國大陸的紀實娛樂節目有極大的興趣與需求量；探索集團並於 2002 年及 2004 年在中國大陸舉辦「新銳導演計劃」，委託當地製作六部主題為「反映迅速全球化時代富有中國特色的生活方式的感人故事」的紀實影片（張立行，2004），此一計畫與在台灣執行兩年的【台灣人物誌】系列節目有異曲同工之處，未來研究應可探討探索集團或國家地理頻道這類紀實娛樂媒介集團在華人地區（甚至其他不同文化國家或區域市場）的發展與市場化經營，以及在地差異對其不同在地化策略的影響。

其次，本個案中的政府角色在提升本地影視產業發展，絕對居於關鍵地位。國家地理頻道與探索頻道自 2003 年起，在台灣幾乎採取相同模式進行「在地化」經營，諸如對本地影視團隊徵案、與政府部門提案，展開跨國合製等。以目前已知的資料估計，2003 年至 2006 年台灣政府相關單位對探索單一頻道的資金投入就高達新台幣 1 億元以上。反之新聞局整體政策重心幾乎是重國外而輕國內。

觀察行政院新聞局針對本地製作團隊補助的「創意影音計畫」，2003 年提列 3.175 億元為例（2004 年編列 3.439 億元），該年獲補助之節目包括【浪淘沙】等 7 部影片及【生態綠洲—Taiwan】、【台灣 e 點通】等 2 部紀錄片（行政院新聞局，2005；章大中訪談紀錄，2006），這 9 部影片都還需要導演或製作人相對投資，此外，每一部獲得補助的影片款項需分期領取，單據核銷的手續亦相當繁複，比對政府與探索頻道的經費投注與對本地電視節目的補助，明顯地可以發現探索頻道獲得的資源與完整性均較本地來得優渥。

第三，跨國合製進入海外市場的成功經驗，也可以提供在地思考應該產製什麼節目，如何運用資金和節目品管，及如何匯集人才才能立足自身的文化基礎，提升

在地節目的產製水準和能力，滿足在地觀眾需求，並能進軍國際。

2006 年台灣收視資料顯示各類型節目中以包含知性頻道的其他類節目的播出時數最高、接觸人數最廣，特別是知識資訊節目及美食、旅遊節目所占比最高，由此可知台灣觀眾對紀實娛樂頻道的收視與需求不容忽視。台灣電視產業近年雖然發展許多新的節目類型，但是和韓國影視文化產業的蓬勃相比，則顯得被動而落後。

未來如果要振興台灣影視產業，探索頻道的全球節目在地化策略和經營模式如何結合，而其結合同時如何兼顧海外銷售、具有對不同市場觀眾的吸引力並能增加營收，這種一舉多得的「轉化」過程，值得吾人繼續探究。

註釋

註一：參與 Discovery 合製計畫的本地製作團隊：【台灣人物誌 I】的六個製作團隊名單：印花印象有限公司、前景娛樂有限公司、禾田影坊、大夏數位影視、寶花傳播、十月影視公司。【台灣人物誌 II】六個製作團隊名單：印花印象有限公司、大通影視股份有限公司、亮相館影像文化股份有限公司、超人睿奇製作有限公司、視群傳播事業有限公司、禾田影坊。

參考書目

- 王嫻筑（2005.05）。〈無線盼數位，有線想漲價〉，《動腦雜誌》，349: 65。
- 行政院新聞局（2005）。〈行政院新聞局與 Discovery 頻道合製「台灣人物誌 II」系列紀錄片〉。上網日期：2006 年 12 月 15 日，取自 <http://info.gio.gov.tw/fp.asp?xItem=27405&ctNode=2530&mp=11>
- 交通部觀光局（2004）。〈2004 台灣觀光年工作計畫〉。上網日期：2007 年 2 月 20 日，取自交通部觀光局網 <http://202.39.225.136/public/File/200411/2004.htm>
- 呂中英（2005）。〈國際媒體首次紀錄台灣人故事！行政院新聞局與 Discovery 合作之【台灣人物誌】已近完成〉，《中國都會網路報》。上網日期：2006 年 12 月 10 日，取自 http://www.cmn.com.tw/shownews.asp?news_id=4554
- 李宥樓（2005）。〈紀錄片鹹魚翻生？還是曇花一現？〉，《今周刊》，453。上網日期：2006 年 12 月 10 日，取自 http://www.businesstoday.com.tw/Web_Content/article.aspx

- 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。
- 周岳曇 (2002)。《台灣有線電視頻道外國節目之經營策略與現況分析》。淡江大學大眾傳播研究所碩士論文。
- 林淑娟 (2006 年 8 月 31 日)。〈Discovery 雪隧首播 收視衝冠〉，《自由時報》。上網日期：2007 年 1 月 3 日，取自 <http://www.libertytimes.com.tw/2006/new/aug/31/today-show1.htm>
- 陳剛等 (2008)。《解密 Discovery 美國探索頻道節目研究》。北京：中國國際廣播出版社。
- 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 (STAR Chinese) 及超級電視台 (Super TV) 為例》，「2002 年中華傳播學會研討會」論文。台灣，台北。
- 陳炳宏 (2001a)。《跨國媒體集團在台經營有線電視頻道之「本地化」策略評估研究：一個資本全球化運動趨勢的觀點》。(國科會 89 年度研究獎助案，NSC 89-2412-H-004-014)。台北。
- 陳炳宏 (2001b)。《傳播產業研究》。台北：五南圖書。
- 動腦雜誌編輯部 (2007)。〈電視主打偶像搶廣告〉，《動腦雜誌》，374: 19。
- 動腦雜誌編輯部 (2006)。〈變身營銷夥伴，電視什麼錢都賺〉，《動腦雜誌》，361: 52-59。
- 動腦雜誌編輯部 (2004)。〈有線春暖花開，無線衰退〉，《動腦雜誌》，338: 43-50。
- 動腦雜誌編輯部 (2003)。〈無線低空盤旋，有線展翅翱翔〉，《動腦雜誌》，327: 31-38。
- 動腦雜誌編輯部 (2002)。〈媒體競合不斷，生態重組〉，《動腦雜誌》，314: 38-54。
- 張立行 (2004)。〈Discovery 為中國破例 再次舉辦「新銳導演計劃」〉。上網日期：2007 年 1 月 11 日，取自 http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/newmedia/2004-03/31/content_1393452.htm
- 黃彩絹、牟迎馨 (2006.04.22)。〈Discovery 慶典專題 寶島民俗全都錄〉，《民生報》，A1 版。
- 劉萍 (2000)。〈從有線電視到網際網路 Discovery 叫好又叫座〉，《今周刊》，

164。上網日期：2006年10月11日，取自 http://www.businesstoday.com.tw/Web_Content/article.aspx

蕭敏慧（2003年9月26日）。〈太魯閣的秘密 以5種語言在亞洲播送〉，《聯合報》，B2版。

Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. New York: The Free Press.

Boon, L. (2004, September 20). *Discovery networks Asia-International co-production*. Paper presented at the Media on the move International Symposium, Taipei.

Chalaby, J. K. (2003). Television with a new global order. *Gazette: The International for Global Studies*, 65(6), 457-472.

Chan-Olmsted, S. M., & Chang, B. (2003). Diversification strategy of global media conglomerates: Examining its patterns and drivers. *Journal of Media Economics*, 16(4), 213-233.

Chan-Olmsted, S. M. (1997). Mergers, acquisitions, and convergence: The strategic alliances of broadcasting, cable television, and telephone services. *Journal of Media Economics*, 11(3), 33-46.

Fürsich, E. (2003). Between credibility and commodification: Nonfiction entertainment as a global media genre. *International Journal of Cultural Studies*, 6(2), 131-153.

Herman, E., & McChensey, R. (1977). *The global media: The new missionaries of corporate capitalism*. London: Casswell.

Kimberley, B. (2000, April 25). DNI takes health and travel to Europe and Latin America. *Realscreen*. Retrieved April 1, 2009, from http://www.realscreen.com/articles/magazine/20000401/28686.html?__s=yes;word=programmers

Metz, A. M. (2008). A fantasy made real: The evolution of the subjunctive documentary on U.S. cable science channels. *Television & New Media*, 9(4), 333-348.

Moss, V. (1998). Discovery names CBS vet to run travel. *Multichannel News*, 19(5 January), 10.

Shrikhande, S. (2001). Competitive strategies in the internationalization of television: CNNI and BBC world in Asia. *The Journal of Media Economics*, 14(3), 147-168.

Straubharr, J. D. (1997). Distinguishing the global, regional and national levels of world television, In A. Sreberny-Mohammadi, D. Winseck, J. McKenna and O. Boyd-Barrett (Eds.), *Media in global context: A reader* (pp. 284-98). London: Arnold.

Waisbord, S. (2004). Understanding the global popularity of television formats. *Television & New Media*, 5(4), 359-383.

Glocalization of Nonfiction entertainment media: Programming strategies of Discovery Communication Inc. in Taiwan

Herng Su, Shu-Wen Cheng*

ABSTRACT

This article examines the global media's institutional logic of programming for local audiences using Discovery Communications Inc. as an example. Global media expansion is connected to other trends such as the fragmentation of audiences, special genre for local market, lower cost and greater profit expectations. One of the genre fitting these new programming demands is so-called nonfiction entertainment. The authors analyze how Discovery Communications Inc. developed this genre in Taiwan and collaborated with local producers. Concluding, the authors highlight some new consequences of these findings for research in glocalization theory and media economy. One strategy of DCI in Taiwan's market was to develop a variety of channels that are jointly promoted. Another strategy was to involve local producers to co-produce programs under one well-known brand name that could be easily sold. The types of cooperative projects have become more common in Taiwan, Discovery is careful not to dilute its quality brand by appearing overly commercialized.

Keywords: localization, glocalization, nonfiction entertainment, Discovery Channel, media conglomerate, television documentary

* Herng Su is a Professor at the Department of Journalism in National Chengchi University, Taipei, Taiwan. e-mail: herngsu@nccu.edu.tw. Shu-Wen Cheng is a project manager of Sales & Marketing Dept. in Chinese Television System, and a MA at the College of Communication in National Chengchi University, Taipei, Taiwan. e-mail: shuwen@cts.com.tw.