

第二章 Discovery 傳播集團概述

第一節 Discovery 頻道的背景與發展

本研究所探討的個案—Discovery 亞洲電視網台灣分公司，屬於 Discovery 傳播集團 (Discovery Communications, Inc.)。Discovery 頻道由約翰·亨德瑞 (John Hendricks) 於 1985 年 6 月創辦，Discovery 總部位於美國馬里蘭州的巴瑟德鎮 (Bethesda, Maryland)。當年 Discovery 透過 Galaxy 1 衛星首次在美國成功播出後，於 1989 年開始全球國際性發行，現已成為全球發展最迅速的有線電視網路之一，覆蓋面遍及全美國百分之九十九的有線電視訂戶，在全球以 15 顆人造衛星以 35 種語言，向全球 170 多個國家播放，超過 4 億個家庭訂戶，電視觀眾達到 10 億以上 (Discovery 網頁，2006；北京新浪網，2006)。

Discovery 目前是世界上最大的紀錄片生產公司，也是世界十大知名品牌中唯一的媒體類產品，旗下有四個子公司：Discovery 美國傳播網、Discovery 國際傳播網、Discovery 國際企業、Discovery 主題活動。Discovery 傳播公司旗下的 Discovery 國際企業包括 Discovery 互動式多媒體、Discovery 在線、Discovery 錄影帶、Discovery 出版社、Discovery 教育部和 Discovery 商業銷售業務，其資產包括 Discovery.com 網站、Discovery 消費品部、Discovery 探索頻道零售專賣店和 167 家網上虛擬商店。Discovery 傳播公司這個龐大的商業網絡經營著家庭娛樂產品、互動多媒體、國際電視節目的製作、出版、銷售、發行、Discovery 品牌產品以及廣告營銷等多種業務，利用其品牌優勢進行捆綁銷售以達到商業利益的最大化 (郝靜靜，2006；北京新浪網，2006)。

Discovery 傳播集團目前是一家半上市公司，目前有四個主要股東⁹，股東包括：Discovery Holding Company, Cox Communications, Inc, Advance/Newhouse Communications 及 Discovery 傳播集團之創辦人、總裁 John Hendricks (Discovery Network Asia, 2006)。Discovery

⁹ Discovery 傳播集團股東組合原為：自由媒體公司 (Hendricks 身兼 Liberty Media Corporation 的主席，2005 年該公司由 Discovery 集團中獨立出去)、舵手傳播公司 (NYSE Cox Communications)、Advance/Newhouse 傳播公司和該公司總裁約翰·亨德瑞 (Discovery 網頁，2005)。

頻道由最初的一個頻道發展成爲跨越全球的 17 個節目品牌（頻道），其中包括一個爲拉美族裔開設的西班牙語頻道。Discovery 集團在美國播放的頻道共有 13 個（表 2-2），在亞洲則提供 7 個頻道、約 23 個國家、3 億 2 千 6 百萬收視戶收看。而在台灣播放的頻道則是 Discovery 探索頻道、Discovery Travel & Living 旅遊生活頻道、Animal Planet 動物星球頻道、Discovery Real Time 動力頻道、Discovery Science 科學頻道等 5 個頻道（前三個頻道播放於有線電視、後兩個播放於數位電視）。

一、Discovery 的創辦與其初期發展

Discovery 的創辦人漢卓克斯（John S. Hendricks）在 1973 年取得阿拉巴馬州大學的歷史學士學位，1974 年設立「全美大學顧問協會」（American Association of University Consultants, AAUC），該協會致力推展教育性電視節目的發行和行銷，吸引超過 160 位來自各教育機構和片商踴躍參與。漢卓克斯之後受聘到馬里蘭州立大學擔任行政主管。但對教育的熱情和使命感驅使下，漢卓克斯從一位大學行政人員轉進有線電視產業，希望透過媒體所發揮的效力、影響力與深遠性，達到教育的功能（劉萍，2000a）。

70 年末期、80 年初期，美國有線電視執照開放，時代（Time）、華納（Warner Bros.）、CNN、HBO 等傳播龍頭紛紛出現，漢卓克斯以「有線電視教育網」（Cable Eduactional Network）在 82 年取得執照，開始播放由 B B C、Ontario 電視所製作的紀錄片，當時「有線電視教育網」在美國擁有 15 萬 6 千名訂戶。雖然美國有線電視開放的年代來臨，但漢卓克斯發現當有線電視網開始提供更多整合性的節目給特定觀眾時，美國無線電視界居然削減了紀錄片節目。因此「有線電視教育網」播出 3 年後，他開始募集資金，85 年初漢卓克斯湊到 500 萬美金以進行衛星傳送，半年後，他再募得 2000 萬美金支撐「有線電視教育網」的營運，在 1985 年 6 月 17 日將「有線電視教育網」變更為 Discovery Channel，1985 年 Discovery 正式在美國開播。成爲第一個專門播放紀錄片的有線電視頻道（劉萍，2000a、2000b）。

在創辦人兼主席行政總裁約翰·漢卓克斯的帶領之下，Discovery 頻道 1985 年在美國成功播出後，1989 年起 Discovery 頻道開始國際性發行，更自 90 年代中期起，大舉擴

張市場版圖，包括歐洲、拉丁美洲、澳洲、紐西蘭及亞洲，透過衛星與有線電視系統播送至 155 個國家，同時也與亞洲各國的電視台展開不同形式的合作 (Fürsich, 2003: 136)。目前 Discovery 國際電視網擁有約 4,000 名員工、17 個頻道、近 6 億 7 千萬收視戶，Discovery 頻道及其同系列頻道的節目會在不同國家配上字幕或提供當地語言發音的版本。Discovery 頻道並且獲 A.C.Nielsen 選為歷史上成長最迅速的有線電視網路，目前該集團年營業額約 15 億元 (Discovery 網頁，2006；朱學恆，2006)。

表2-1： DISCOVERY 傳播集團發展大事紀

年度	大事紀
1982	Discovery 的前身：「有線電視教育網」(Cable Educational Network) 成立
1985	「有線電視教育網」轉為 Discovery Channel，在美國擁有 15 萬 6 千名訂戶。
1986	投資者加入，包括 Cox Cable Communications and TCI (now AT&T Broadband)。
1987	擴充節目播出時間為每日 12 至 18 小時。
1988	訂戶增加到 3 千 2 百萬。
1989	開始國際性發行，由歐洲 (英國及北歐) 20 萬個家用戶開始推廣。
1990	開始販賣家庭錄影帶 (home videos)，進入以色列市場。
1990	成立 Discovery 傳播集團 (Discovery Communications, Inc.)。
1991	併購學習頻道 (The Learning Channel，簡稱 TLC，成立於 1980)。
1992	開始播放每日 6 小時的無商業廣告的兒童節目 (commercial-free block of children's programs)。
1993	開始製作記錄片光碟影片 (CD-ROM title)。
1994	展開全球擴張，包含亞洲、拉丁美洲、中東、北非、葡萄牙及西班牙。
	製作公司網站並開始銷售相關產品，包括光碟片與影片 (CD-ROMs and videos) 成立亞洲分公司，進入台灣市場。
1996	擴張至：澳洲、加拿大、印度、紐西蘭、南非。
	開辦「動物星球頻道」Animal Planet。
1997	擴張至：非洲、巴西、德國、義大利。
	擴張至：日本、土耳其。
1997	開辦 Emerging Channel。
1998	進入香港及大陸市場。
2002	公開其 24 小時播放之高畫質戲院 (Discovery HD Theater)。
2004	Discovery 台灣分公司成立 10 週年。
	John Hendricks 辭去執行長職務，仍擔任集團主席。
2005	該年 6 月 17 日 Discovery 成立第 20 週年。

資料來源：Discovery 傳播集團簡報資料

Discovery 頻道的節目標榜：「提供觀眾引人入勝的高品質『紀實娛樂節目』，內容五花八門，包括優質的自然、科技、古代與當代歷史、冒險、文化和時事紀錄片。」。在台灣播放的頻道除了與機械和流行科學相關的 Discovery 頻道，尚有以動物世界的紀錄片為主的動物星球頻道，以及 Discovery 旅遊生活頻道，Discovery 旅遊生活頻道的主要訴求是貼近生活，旅遊、飲食、時尚消費、裝潢設計等各國文化主題的節目（Discovery 網頁，2006；劉萍，2000a）。

1997 年，聯合國世界教科文組織正式授予 Discovery 「人類探索特別貢獻獎」，以表彰其「對地球人歷史與未來的不懈追求和對人類科普教育視角與方式的突破性貢獻」，隨後，便有人把 Discovery 稱作「嚴肅的娛樂帝國」。這個「帝國」忠實的觀眾主要是 18 至 49 歲的男性，受過良好的教育（林天宏、施雨岑，2006）。

Discovery 節目來源有自製、購買與地區性製作。在製作節目之前必須先提企畫案，經審核通過文化敏感度、可信度及時空性等評估標準後才進行製作。當節目製作完成後，還有一段翻譯、重剪、重製等複雜的編排後製過程。所以一個節目在通過審核後，通常得花上一年時間的拍製，最後可能才播出一個小時。Discovery 頻道國際部節目與製作資深副總裁瑞克（Rich Rodriguez）指出，Discovery 平均一年要維持 2 千小時的節目量，其中新增的節目為 550 到 650 個小時（林天宏、施雨岑，2006）。

Discovery 頻道國際部總裁麥蔻兒（Dawn L. McCall）表示 Discovery 將大部分營收投資回節目製作，Discovery 的每部影片的製作費平均為四十萬美元。無論是自製或採購取得的節目。Discovery 堅持「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」的八大原則，以及每年把近三分之二的營收投資回節目製作，是麥蔻兒認為 Discovery 能滿足各區域觀眾需求、得到系統業者與廣告商支持的最主要關鍵（張立行，2004）。

在創辦人及執行長約翰·漢卓克斯要求的上述八大原則下，Discovery 打造出珍貴的品牌資產，對媒體產業來說，品牌代表著媒體與觀眾交流時傳達的一整套核心價值觀。傳媒領域的品牌意識不僅意味者節目的特性與品質，品牌也與閱聽人的忠誠度有關，因

此品牌是企業資產、也是企業文化，成功的媒體品牌可以提高其產品與服務的知名度，增加媒體競爭力，蘇新力（2005）在「媒體品牌管理之策略分析」一文中提出：媒體品牌可以幫助觀眾選擇媒體的節目、鼓勵管理者不斷創新完善品牌、吸引廣告主投資，並且代表著該企業的文化。他以 Discovery 頻道為例，分析其強勢媒體品牌的管理應從以下兩方面著手：（1）內容策略—根據市場調查，推出具有獨特意義的節目，透得觀眾的認可及市場占有，創造媒體品牌。（2）競爭策略—意即在節目的產製過程中注意引進整合行銷理念（IMC），透過統一評估、管理和規劃，維護、保持媒體品牌。Discovery 頻道將娛樂和紀實影片兩者結合後，不僅為該企業創造品牌價值，更為其企業帶來獲利，成為其擴充全球市場的重要資產。

針對 Discovery 的節目資產與品牌價值，漢卓克斯於 2000 年 1 月第一次接受亞洲記者專訪時曾表示：美國線上與時代華納的合併案是傳播媒體產業界的一樁大事，同時也將是一個有趣而令人期待的發展，因為在這個快速發展、競爭激烈的時代，大家都在尋找更大的經濟效益。舉例來說，如果 Discovery 以一百萬美元投資一個節目，但只有十萬人收看，成本非常高，不過 Discovery 在未來還會繼續做這樣的投資，但同時也會開發分銷與播放機會，並做加值的工作。Discovery 公司股票迄今未上市，漢卓克斯表示：希望保持 Discovery 為私人經營的企業，並繼續製作具教育性功能的節目（劉萍，2000a）。

二、Discovery 亞洲電視網簡介

1994年起Discovery展開全球事業版圖的擴張，包含亞洲、拉丁美洲、中東、北非、葡萄牙及西班牙。Discovery亞洲總部主要有五位副總，分別掌管廣告銷售（統籌香港、大陸、台灣等亞洲區域）、行政管理、廣告行銷、財務與節目五大項目，及一位管轄北亞事務的資深經理、一位負責人力資源事項的區域經理，上述7位一級主管直屬亞洲總部的總經理。Discovery亞洲電視網（Discovery Network Asia）於1994年成立，為美國Discovery傳播公司（Discovery Communications, Inc）的全資附屬機構，在亞洲地區擁有7個頻道，透過泛美8號人造衛星播放節目，亞洲Discovery頻道訂戶遍及澳大利亞、汶萊、中國大陸、香港、印度尼西亞、日本、馬來西亞、新西蘭、巴布亞新幾內亞、韓國、菲律賓、臺灣、

泰國、越南、新加坡和南太平洋諸島等，亞洲Discovery頻道為迎合個別市場不同需要，節目分別有英語、日語、韓語、國語、泰語及印尼語廣播，更有中文、馬來文和日文字幕（Discovery網頁，2006）。

在成立亞洲總部的同年，Discovery亞洲電視網也進入台灣市場，在台灣地區成立Discovery亞洲電視網台灣分公司，在經濟部申請登記為「新加坡商全球紀實有限公司」（DISCOVERY ADVERTISING SALES TAIWAN PTE LTD），營業項目登記為一般廣告服務業，目前該公司約30名成員¹⁰，除一名外籍人士，其餘皆為本地國民，人數較多的部門主要是業務部，約有30名成員，其次是行銷公關部及節目製作部（李景白，2006）。

為迎合各地閱聽人喜好，Discovery在各國播出之節目除了提供當地語言或字幕的服務，播出內容也都因地而有不同，除了原有的Discovery頻道亞洲版，Discovery亞洲電視網還開設了Discovery頻道台灣版、Discovery頻道澳洲版、Discovery頻道紐西蘭版、Discovery頻道日本版、Discovery頻道韓國版和Discovery頻道印度版（詳見表2-4）。亞洲版Discovery頻道播出的節目除了與美國Discovery頻道一樣，播放有關機械和流行科學相關的節目之外，還會播放由美國Discovery系列頻道的節目，這是因為亞洲版的Discovery頻道數目遠較美國的少。亞洲版與美國版最大分別是亞洲版頻道會播放亞洲區的專輯，如【台灣人物誌】（Portraits Taiwan）系列、【新加坡的歷史】（The History of Singapore）系列和其他中華文化節目等，這些節目在其他地區Discovery頻道播放比率是較少的（維基百科，2006）。

Discovery 亞洲電視網台灣分公司在本地提供 5 個頻道，包括有線電視頻道中播送的 Discovery 頻道、Discovery 旅遊生活頻道、動物星球頻道及僅於數位頻道播放的 Discovery 科學頻道及動力頻道，在本地複雜的電視產業生態下，媒體數量及載具增加的環境中，Discovery 累積十餘年的在台發展經驗，同時也經歷全球經濟的興衰和網路崛起的嚴厲考驗。

1998 年 Discovery 頻道進入中國市場，基本上在晚上 5 點半到 6 點半和 10 點到 11 點

¹⁰ Discovery 在台員工約 30 人，分屬 AD Sales 部門（含 Sales, planner, traffic, research 共 13 人）、Marketing 部門（含 Marketing, Public Realtionship, Custom Service 共 7 人）、Programming 部門（含 OAP,即 on air promotion, Programming, Production 共 4 人）、Language 部門（2 人）、Admin 部門（1 人）、Affiliate 部門（1 人）等。

黃金時段的兩個邊緣播出，目前收視率在 2% 左右。其科學與科技節目的觀眾以男性為主，年齡大概在 18-45 歲之間，收入和文化水準偏高、自然生態節目年齡較寬，12 歲以上，男女也比較平均（陳佑松等，2004），此外 Discovery 在中國大陸還獲准向全國三星級以上賓館飯店及外國人居住範圍發行。自 1996 年起，Discovery 頻道至少已向 27 個大陸省市電視台提供每天一小時的科學科技類節目（蘇新力，2005；北京新浪網，2006）。

香港的 Discovery 頻道與大陸同年（1998）開始播出。Discovery 頻道在香港有線電視台獨家播放，動物星球頻道與 Discovery 旅遊生活頻道則以基本台形式於有線電視播放；此外，Discovery 健康頻道（Discovery Health）、科學頻道（Discovery Science）及 Discovery 居家健康頻道（Discovery H&L）則以 Discovery 收費套餐形式推出。香港有線電視平台上，共播映六個 Discovery 亞洲電視網的頻道（香港有線電視有限公司，2003）。

將 Discovery 頻道在台灣、中國、香港的經營頻道數量與播放方式相較，可以發現 Discovery 頻道即使在同屬華人市場的台灣、中國大陸及香港三地經營紀實娛樂節目，也因各地政策、市場需求的不同，而將之視為獨立市場，選擇在不同的時間點進入市場、並以不同的方式經營各地市場。

Discovery 頻道亞洲地區共設立五個辦公室，除了設於新加坡的亞洲總部（headquarters: Singapore），其他則分布香港（Hong Kong, People's Republic of China）、台灣（Taipei, Taiwan）、東京（Tokyo, Japan）、雪梨（Sydney, Australia）等地，網羅印度、印尼、台灣、中國大陸等各國人才，發展出「新加坡製作，他國代工」的生產模式，並且積極與各國政府合作，轉移拍攝技術、發展適合當地的節目內容；Discovery 針對亞洲各地文化題材製作節目，不僅可滿足當地市場的需求，更能豐富其全球資料庫，將資料庫內相關之節目內容分門別類地儲存後，可重組、編輯為單一主題節目，其邊際成本便可相對降低，Discovery 的產品在這樣概念下，即達到了工業產業的操作性和預期性（李宥樓，2005；陳家遠、王聖，2005）。由此可看出跨國媒體集團對亞洲市場的重視將來更是有增無減，跨國媒體集團對當地傳播環境不只在於生產節目、獲取利潤而已，更希望將播映地區納入其生產體系，影響當地傳播生態及擴大國際市場版圖。

Discovery亞洲電視網總裁湯姆·齊夫尼 (Tom Keaveny) 與Discovery 亞洲電視網節目部副總裁詹姆斯·吉本思 (James Gibbons) 爲了掌握本地市場的特性，數度實地造訪本地、中國大陸等亞洲國家，一方面了解當地觀眾的口味，另一方面也促成許多亞洲製作以及與亞洲相關的新節目 (劉萍，2003)，例如2004年的「Made in Taiwan台灣采風」系列節目，便是將台灣的人文風光搬上該頻道促成全亞洲同步播出的案例、2004年度在大陸上海舉辦《Discovery新銳導演計劃》徵案活動之後，隔年也持續辦理 (王磊，2005)。

公司總部支持本土經營策略之外，Discovery還靠行銷廣告開闢收入，並以專案合作掌控品質。Discovery爲了讓廣告與其品牌能有相乘效果，因此與客戶採取合作方式進行客製化的「業務專案」，例如2002年底與遠傳電信公司合作兩分鐘的廣告，Discovery 就從新加坡派了兩組團隊來台拍製；2003年與聯合利華 (Unilever) 合作的觸角，更是從台灣市場跨向其他國家。客製化的專案合作策略奏效，2002年7月到2003年8月間，Discovery廣告營收比前年同期成長了百分之百。在地營收迅速成長，使其在有線電視的收視費、授權費尚未有調漲前景下，Discovery在台灣的行銷費用、活動預算和業務編制在外商公司中還有較高的經費，甚至較之Discovery亞洲各地公司都屬少見 (劉萍，2003)。

表2-2： DISCOVERY 頻道各區域市場播放概況

區域	數量	頻道名稱			
台灣版本	5 個	Discovery Channel Discovery Travel & Living Animal Planet	1. 探索頻道 2. 旅遊生活頻道 3. 動物星球頻道	Discovery Real Time Discovery Science	4. 動力頻道 5. 科學頻道
亞洲版本 (香港等地播放)	6 個	Discovery Channel Discovery Travel & Living Animal Planet	1. 探索頻道 2. 旅遊生活頻道 3. 動物星球頻道	Discovery Real Time Discovery Science Discovery Home & Health	4. 動力頻道 5. 科學頻道 6. 居家健康頻道
美國版本	13 個	Discovery Channel The Learning Channel Animal Planet Discovery Health	Travel Channel Discovery Times Discovery Kids The Science Channel	Discovery Home Military Channel Discovery HD Theatre	FitTV BBC America
加拿大版本	6 個	Discovery Channel Animal Planet	Discovery Health Channel Discovery Kids	Discovery Civilisation	CTV Travel Discovery HD
英國版本	10 個	Discovery Channel Animal Planet Discovery Civilisation	Discovery Real Time Discovery Real Time Extra Discovery Wings	Discovery Home & Health Discovery Travel & Living	Discovery Turbo Discovery Kids Discovery Science
巴西版本	6 個	Discovery Channel People & Arts Animal Planet	Discovery Home & Health	Discovery Travel & Living	Discovery Kids

資料來源：整理自維基百科¹¹（2006），本研究製表。

¹¹ Discovery Holding Company，2007 年 4 月 17 日，取自 http://en.wikipedia.org/wiki/Discovery_Holding_Company#Holdings

第二節 Discovery 在台灣的發展與商業模式

1994年，Discovery集團在新加坡成立「Discovery亞洲電視網」，同年，Discovery亞洲電視網在台灣設立公司，1994年Discovery頻道在台灣正式開播，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（Animal Planet）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策略結盟，將Discovery的旅遊探險節目藉由Knowledge頻道播出，於是Knowledge頻道成為旅遊專門頻道，播放Discovery製作的亞洲區旅遊節目，而該頻道原本外包的行銷廣告業務，也改由Discovery負責，因此，到了2003年，Discovery正式成為家族頻道。

2004年Discovery在歡度進軍亞太地區十週年慶的同時，勇奪當年亞洲電視獎¹²中的「年度最佳有線及衛星頻道」大獎，並且宣布進軍數位電視平台。2005年起，Discovery在台灣增加經營Discovery科學（Discovery Science）及Discovery動力頻道（Discovery Real Time），屬於在中嘉網路、台灣寬頻及東森媒體科技的數位平台上播出的付費頻道。到了2005年4月1日，Knowledge旅遊探險頻道正式加入了Discovery家族，並更名為「Discovery旅遊生活頻道」（Discovery Travel & Living）。

Discovery在台灣の有線電視頻道裡，經過十多年的發展，從一個頻道擴充為目前的Discovery、Discovery旅遊生活頻道及動物星球等三個頻道；新聞局在2005年實行的定頻政策中，全國各有線電視公司需依照新聞局在2004年12月13日發布的「有線電視頻道規劃與管理原則」規劃各頻道播出位置。意即2005年1月1日起，Discovery三個頻道居於第2到25頻道（公益及闔家觀賞）的頻道位置。公益及闔家觀賞頻段中除Discovery外，還包含無線電視、客語、原住民、兒童卡通、國家地理頻道、和卡通頻道等，然後依序是綜合、戲劇、新聞、電影、體育和音樂等不同屬性的頻段。（李盛雯，2005）。

¹²亞洲電視獎 2005 年共有超過一千五百件作品報名角逐，涵括二十三個國家的亞洲區電視盛會。

本地有線電視頻道位置的爭戰背景相當複雜，自從 1995 年有線電視合法後，該產業歷經 10 年以上的成長，漸漸形成財團介入系統與頻道的經營態勢，在多系統經營者¹³（multi-system operators, 簡稱 MSO）形成的的獨占及壟斷情況下，斷訊風波幾乎年年上演（鍾起惠，2005）。但外商的頻道在台灣的有線電視圈對卻遭到不同的待遇，即便是國際媒體如時代華納集團的 HBO、運動頻道 ESPN 等，都曾因拒絕本地系統業者的「收視費」降價的要求，而遭到「抵制」，幾度發生在「消失」台灣的電視頻道中的「危機」（劉萍，2003）。

表2-3： DISCOVERY 亞洲電視網在台發展大事記

年度	大事紀
1994	Discovery 集團在新加坡成立「Discovery 亞洲電視網」，同年在台灣登記、設立公司。
2000	將「動物星球」頻道（Animal Planet）引入台灣。
2003	與 Knowledge 策略結盟，將 Discovery 的旅遊探險節目藉由 Knowledge 頻道播出。
2003	正式成為家族頻道，該頻道原本外包的行銷廣告業務，也改由 Discovery 負責。
2005	Knowledge 旅遊探險頻道更名為「Discovery 旅遊生活頻道」。
2005	新聞局定頻政策調整後，該三個頻道分別居於 19、21 及 22 的頻道位置。
2005	增加經營 Discovery 科學（Discovery Science）及 Discovery 動力頻道（Discovery Real Time）2 個數位平台上播出的付費頻道。

資料來源：Discovery 網頁及相關報導。

2004 年 12 月 13 日行政院新聞局訂定發布「有線電視頻道規劃與管理原則」，主導調整有線電視頻道位置，其中包含了第二至第二十五頻道公益及闔家觀賞頻段規劃，全國各有線電視公司將依照上述原則進行頻道規劃及安排，並且在 2005 年 1 月 1 日起開始播送（新聞局，2005）。「頻道區塊化」定頻政策，略加緩和以往的斷訊風波、以及有線電視業者以頻道位置排列的壟斷性行爲。

Discover 在 2005 年新聞局正式執行的定頻政策中，雖然獲得新聞局將之定頻為「闔家觀賞頻道」，將 Discovery 頻道、Discovery 旅遊生活頻道、動物星球頻道定頻於 19、20、21 的位置，但爭議依舊沒有解決。例如 2005 年年底，Discovery 亞洲電視網接獲許

¹³ 台灣有五家多系統經營者（MSOs）：中嘉集團與東森集團、卡萊爾集團、太平洋集團、台灣基礎網路。（施俊吉，2006；轉引自鍾起惠，2005）。

多宜蘭縣及高雄縣觀眾的抗議電話，原本定頻於 21 頻道的 Discovery 旅遊生活頻道消失無蹤，根據 Discovery 行銷副理馬豔華表示，聯禾有線電視（宜蘭縣）及鳳信有線電視（高雄縣）以新頻道推出為由，將 Discovery 旅遊生活頻道任意移出知性頻道區塊，並放置到訊號不清，收視困難的頻道位置（宣佩涵，2006）。此一危機的發生主因來自自有線廣播電視產業的主要業者，包括上游的有線電視頻道節目供應業者（含製作、代理銷售業者），及下游的有線廣播電視（播送）系統業者對「節目收視費」（或稱權利金、授權費）與「頻道費」（或稱上架費）認定所引發之爭議。

在一份台灣有線電視寬頻產業協會的內部文件中顯示，以 2004 年收視率加權之後，換算出的頻道授權費：例如 NHK 亞洲台及美國有線電視新聞網（CNN）的授權費是每月每戶平均 1 元，Discovery 頻道是每戶月平均 3.75 元；反觀多系統經營者（MSOs）的相關頻道，例如東森新聞台的月授權費是 6.87 元，緯來體育台是 8.69 元，衛視中文台是 5.48 元（鍾起惠，2005:82）。

以上述例子說明多系統經營者對授權費的計算思維，鍾起惠（2005）認為這種將頻道或節目品質的價值予以簡化的市場規則，將使得小眾、異質化的、有創意或具備想像力的節目或頻道無法進入市場；曾曉煜（2005）的研究指出，目前台灣的有線電視頻道共有八個家族頻道，此八個頻道分別是八大、三立、衛視、TVBS、東森、緯來、年代、以及中天電視台，其頻道總數高達 38 台，約佔有線電視頻道數的四成左右，因此其市場力量足以影響整個電視產業的運作。曾曉煜分析台灣的有線電視家族頻道內的水平多樣性指數，結果說明長期以來觀眾在節目選擇性上呈現偏低的情況，幾乎所有的電視媒體都製作最多觀眾愛看的大眾化節目。證明多頻道的市場並不能增加節目的多樣性。大眾化節目分享同一種資源，瓜分了相同的廣告收入及閱聽眾，電視產業形成區位重疊的競爭，可能會引導電視台進入更艱難的環境，並降低觀眾的收視權益。

除了身兼頻道供應商的系統業者與單純頻道業者對授權費的討論之外，另外收視率的裝機家庭樣本與母體代表性到現在都還有爭議，以收視率資料生產與使用的兩端不對稱的資訊判讀，加以各系統台不願透明公開的訂戶數量，有線電視頻道授權費的爭議自是無法斷絕（鍾起惠，2005）。

系統經營者與頻道業者的爭議除了來自費用，另外也有上下游產業競爭的抵制因素，例如太平洋衛視子公司世代國際所代理的 HBO 頻道，便與系統業者發生的換約風波，其背後因素是有線系統業者為了抵制直播衛星進入市場，而刻意將 HBO 等世代國際的頻道，以權利金太貴等理由摒除在外，由於 HBO 是最受歡迎的電影頻道，引起消費者一片譁然（邱家宜，2003）。綜上，系統台與頻道業者的換約爭執點，主要仍在價格議題，頻道業者希望每戶「頻道費」能維持水準；不過，系統台認為，根據尼爾森（ACNielsen）收視率調查，某些頻道屬小眾收視，希望調降「節目收視費」價格（王皓正，2003）。

整體來說，台灣的有線電視生態還是由系統業者掌握著其是否能與觀眾見面、在哪一個區塊與觀眾見面的關鍵力量，頻道業者在這樣的情況下，只能以節目內容取勝，藉由觀眾的需求，以期能夠爭取到觀眾熟悉的、有利的頻道位置。

一、收視表現與觀眾接受度

在成為收視主流及廣告市場主力的有線電視市場中，跨國媒體集團在台灣所經營的有線電視頻道，在 1998 年底約有 25 個左右，到了 2006 年已經成長至 47 個頻道，根據 2006 年新聞局發表的〈2005 年有線電視收視行為及滿意度調查研究〉，台灣地區民眾「最常收看」與「最喜歡」的前七十個頻道排行中，除了 HBO 以外，第二受歡迎的外國頻道都是 Discovery 頻道（新聞局，2006a）。

再觀察 2005 年本地觀眾「最常收看的頻道」排行，Discovery 頻道位居第 11 名，但該年其節目收視率僅居於第 49 名。根據 AGB Nielsen 的統計，2005 年 Discovery 頻道的全年平均收視點為 4.77%，在整體有線電視收視點中僅佔 0.57%，相較於收視點最高的頻道一三立台灣台（66.30%）而言，該台的平均收視率並不突出。針對本地收視率的落後，Discovery 頻道副總經理余瑞琨指出，Discovery 節目在亞洲其他國家的收視率都是居前；在新加坡三十八個頻道排名中，收視率也很好，只有在台灣有線電視收視率的排名遠遠落後，有時收視率還甚至掛零，但是這樣的收視率並不代表沒有人看 Discovery（林照真，2004）。

Discovery 節目的內容敘事方式，強調客觀性、寫實性的包裝，使得 Discovery 集團在全球電視市場中的「紀實娛樂」節目類型中佔有重要位置，這類型的頻道雖然新穎，但對於觀眾的影響力卻不容小覷，由於其專業知性的形象，也常被視為「正確知識」之來源（Fürsich，2003）。因此 Discovery 在歷年各項收視滿意度及受歡迎頻道調查中的成績均名列前茅；根據針對台灣、新加坡、香港、菲律賓、馬來西亞、印尼、泰國及印度等八個亞洲地區國家做的調查（Pan Asia Cross Media Survey），Discovery 已連續八年，被列為亞洲觀眾最受歡迎的頻道（Darwin，2005）。Discovery 除了八年來皆蟬聯本地觀眾「最喜愛的頻道」之一（第一為 HBO、第二為民視、第三為三立台灣台、第四名為 Discovery 頻道），以本地電視頻道為調查對象的 2005 年「蓋洛普調查」中，高達 50.12% 的民眾選擇 Discovery 頻道作為「適合全家一同收看的頻道」，位居第二、三名的分別是東森幼幼台（34.97%）及迪士尼頻道（20.78%）。

相對而言，Discovery 在各有線電視頻道中的收視表現並不佳（根據 ACNielsen 的收視調查，該頻道節目平均收視率多在 0.03% 至 0.1% 之間），但在觀眾滿意度調查結果中，往往是民眾「最常收看」與「最喜歡」的頻道，且其歷年營業收入相較於其他境外頻道有顯著的成長（動腦雜誌，2006，361:52-59），Discovery 頻道的收視率與廣告收入之間的關係，明顯成為本地有線電視市場的特殊案例，因為不論是檔次購買或是保證 CPRP 制度，量化的收視率¹⁴是目前衡量電視廣告收入的重要標準（動腦雜誌，2005，354）。

Discovery 除了廣告營收成長表現優異與節目內容受到本地觀眾的喜愛，更值得一提的是 Discovery 播出的影片已經全部中文化（指中文字幕或中文配音），該公司並且成立了一個囊括各專業領域中學有專精的成員組成翻譯顧問團，以求影片的專業性及正確性（谷玲玲，1996），由此可以發現 Discovery 在台灣本地觀眾心目中能夠佔有重要地位，除了其節目內容與形式的獨特魅力吸引觀眾，其頻道品牌的形象建立及觀眾的信任，其專業與縝密的產製流程也值得深入探討、以為借鏡。

¹⁴ 業界目前採用的電視廣告銷售機制除了「檔次購買」之外，尚有「保證 CPRP」制度，CPRP (Cost Per Rating Point) 是指購買每個收視點的成本，代表購買作業的成本效率。

$$\text{CPRP} = \frac{\text{價格(NT\$: NET)}}{\text{某節目廣告收視點}}$$

二、Discovery 節目在地化與全球流通

Discovery 亞洲電視網的總裁穆雷（Neville Meijers）進一步指出：「優良的紀實節目對全球各地的觀眾都有普遍的吸引力，但是在許多層面上都極有必要與本地的觀眾產生關聯。我們在亞洲地區所建立的優勢，在於為觀眾量身訂做以 8 種語言、17 種字幕製播的節目內容，為亞洲地區的觀眾開啓世界的窗口。」他認為 Discovery 頻道在亞洲地區所建立的優勢，在於為觀眾量身訂做的節目內容（東森新聞報，2004）。

Discovery 對亞洲及台灣著墨越來越深，2004 年該頻道來台 10 週年時舉辦盛大的歡慶活動，當時的台北市新聞處長吳育昇除了代表台北市出席活動外，也熱情推薦本地觀光景點讓伊恩萊特（Ian Wright）台北一日遊，Discovery 規劃將伊恩萊特途中見聞將拍攝為節目，提供 Knowledge 頻道（現為 Discovery 旅遊生活頻道）播出，讓世界各地的觀眾也能更接近台北。Discovery 亞洲電視網台灣分公司總經理林東民進一步表示：亞洲是重要的新興市場，華人收視人口尤其是開拓的重點，Discovery 在未來 5 年編列了 25 億美金的製作費，使其有更多的資源可以製作台灣當地的節目（Darwin, 2005）。

Discovery 製作的節目堅持要符合「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，Discovery 的一個小時節目平均成本為四十萬美元、至少花一年的時間製作（劉萍，2000b），此一模式所產製的節目內容與其他跨國媒體集團所經營的大眾娛樂頻道（例如衛視中文台、迪士尼頻道、MTV 音樂頻道、ESPN STAR SPORTS 與 HBO 等）的節目內容迥異，Discovery 如何運用其核心資源、突破重圍、拓展市場？Discovery 與提供大眾娛樂類型節目的媒體集團共享市場的競爭優勢為何？

嚴格來說，Discovery 鎖定的閱聽人並非大眾市場，且知識性節目的拓展尚須考慮各地文化、歷史的背景因素，但是它竟能成功地克服各地文化差異，在成立後不到廿年的時間就成為全球媒體中影響力最大的知識類頻道之一，並將市場拓展至全球，包括亞洲、拉丁美洲、中東、北非、葡萄牙及西班牙等地（Discovery, 2006），並在海外市場獲利，同時創造其衍生性商品的價值，例如 Discovery 除有線電視之外，也擁有多媒體的產品線。本地的 Discovery 產品代理商除了推出眾多節目的 VCD、錄影帶和 DVD 版本，也推

出中文化多媒體光碟。這些光碟利用 Discovery 頻道本身龐大的影像資料庫及較為輕鬆簡單的遊戲，製作出了兼具娛樂性和知識性的互動光碟（朱學恆，2006）。

Discovery 傳播集團為了滿足「全球化」的市場，此「紀實娛樂」型態的節目成爲其競爭優勢，不僅能夠以「跨國際」的內容爲主題，更盡量製作「觀點中立」和「避免顛覆某些民族、文化固有觀念」的內容，使這些內容能夠跨越美國（Discovery 全球總部）的疆域傳播到世界各地，而其產品國際化的市場需求，便建立在邊際效益的經濟動力上。大陸的研究也指出：Discovery 的運營體系的成功最終在於結構同質於全球化整體系統的運動規律，從而使得部分在作用於整體時，獲得了整體讓渡部分的最大邊際效能（陳家遠、王聖，2005）。

三、Discovery 頻道在地經營特色

Discovery 亞洲電視網副總裁暨台灣分公司總經理林東民曾經表示：Discovery 頻道以十分獨特的方式，滿足了人類基本的特色，那就是好奇心（Darwin, 2005）。從 Discovery 頻道成功跨國經營的傳播經驗裡，至少有兩個議題值得研究，一是其核心資源之於拓展市場的策略，二是跨文化傳播的處理方式，兩者都是相當值得本地過度競爭的電視媒體業者深刻思考的議題（陳佑松，2004）。

觀察台灣地區有線電視主要家族頻道的媒體廣告收入，2005 年較 2004 年僅成長了 4.43%，不復過去有線電視台廣告收入年成長 10%至 15%的榮景，但 Discovery 家族頻道的成長率卻仍有 42.86%的成績，相較於本地電視廣告、收視人口等市場成長有限的情況下，Discovery 家族頻道可說是表現出色（動腦雜誌，2006，361:52-59），林東民曾表示，深耕亞洲是 Discovery 頻道的重要目標（新聞局，2005d），與其他跨國媒體集團相較，此一成果可能主要是得力於其「本土化」策略奏效¹⁵。

¹⁵ Discovery 亞洲電視網節目部副總裁 James Gibbons 與台灣總經理林東民曾一致表示：「本土化，是我們成長的關鍵。」。Gibbons 則指出：本土化說來簡單，但要做到讓觀眾和市場有反應並不容易。就節目內容而言，所謂的本土化，可以從製作與台灣相關的節目、由台灣製作或導演的節目，以及節目表的安排，亦即各時段該播映何種節目上來著手（劉萍，2003）。

將 Discovery 亞洲電視網進入台灣電視市場後在台經營概況與廣告營收進一步分析比對，可以發現 Discovery 頻道由一開始的頻道廣告委外代理，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，更可明顯地觀察到 2003 年在廣告營收方面顯著成長了 130.69% (-51.52% 到 79.17%)；2003 年 Discovery 頻道晉升為家族頻道後，2003 年廣告業績再度大幅成長 109.30%；2004 年 Discovery 頻道來台 10 周年，透過多樣化的業務專案配合模式，廣告業績也順利成長 33.33%；再到 2005 年的新聞局定頻政策後，Discovery 頻道換頻後，頻道定於 19 台，女性收視人口增加、年齡層降低、觀眾結構也有改變 (王嫻筑，2005)，該年度專案業績亦較前年約成長 155%。

因此可知，Discovery 頻道在台灣有線電視市場中以其獨特經營之道，已獲得良好的經營績效，關於 Discovery 頻道進入本地市場的經營策略與實際執行方式是否包括周岳曇 (2002) 所發現的「頻道定位」、「節目規劃策略」與「促銷策略」等在地化節目經營策略，或是陳炳宏 (2002) 研究中指出所以實際與有效的跨國頻道本地化策略除應考量頻道本身的市場定位，與規劃節目的在地化策略外，還須深入瞭解宿主國的市場特性，以及閱聽眾對跨國衛星頻道節目的喜好意見 (陳炳宏，2002)。承上，研究者將進一步探索 Discovery 媒體集團在台的經營方式，並以 Discovery 頻道的節目在地化歷程為本研究之研究重點。

四、在本地舉辦之活動與啓動與台灣的節目合作

【勇闖天涯】節目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 Discovery 一直到了在台灣成立 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、合辦活動，展開與台灣合製節目的第一步。

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，本地政府為提高台灣觀光形象，為達成「觀光客倍增計畫」，因此交通部觀光局洽請國際知名頻道來台拍攝台灣觀光專輯 (觀光局，2004)。Discovery 頻道便與官

方、民間共同合作（交通部觀光局及中華汽車）在「六十分鐘看亞洲」¹⁶系列專題中推出【太魯閣的秘密】節目，節目內容包含由陳水扁總統鳴槍起跑之「2002 太魯閣中華汽車盃國際馬拉松」的賽事以及金曲歌王庾澄慶開跑的鏡頭等都被紀錄在這個一小時的節目當中，該節目並邀請藝人王力宏以國語及英語兩種版本在片中擔任節目引言人，以中、英、日、韓、泰五種語言，向亞洲六千萬收視戶放送台灣之美，陸續於星、港、馬、泰、菲、韓、紐、澳、日等地播出，支持此次馬拉松賽事的政府單位及民間企業都期許能以體育結合觀光，Discovery 也宣誓為這片土地貢獻力量。

【太魯閣的秘密】節目成為 Discovery 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，Discovery 表示該節目籌劃近年，以超過台幣 5 百萬元、7 個月時間完成。這是該頻道首次以台灣本土為主題，以六十分鐘時間向亞洲地區介紹台灣（蕭敏慧，2003）。

緊接著【太魯閣的秘密】之後，世界最高大樓「台北101大樓」在2003年11月開幕，Discovery「應景」於2003年10月播出【台北101大樓建築工程與成就】節目。同年10月該台舉辦之美食節目主持人票選活動中，Knowledge旅遊探險頻道【名廚吃四方】主持人安東尼波登（About Anthony Bourdain）獲台灣觀眾票選為該台最受歡迎美食節目主持人，應邀訪台的他，在本地美食家陳鴻介紹下，一嚐台灣道地美食，並暢談搜羅各地珍奇美食的經驗。

交通部觀光局繼2003年與Discovery頻道合作製播【太魯閣的秘密】之後，為持續提高台灣觀光形象，加速達成「觀光客倍增計畫」，持續洽請Discovery頻道來台拍攝台灣觀光專輯，歷經一年多的努力，成功邀請Discovery之Knowledge旅遊探險頻道中相當受歡迎的【勇闖天涯】（Global Trekker）節目來台，該節目主持人與製作單位一行五人自2003年10月22日起至10月底來台拍攝【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，估計有超過一億的全球收視戶透過Knowledge全球頻道深入發現台灣之美。

¹⁶ 「太魯閣的祕密」於 2003 年 9 月 25 日晚上八時首播。

2003年11月底起，Discovery亞洲電視網開始與新聞局合作，當時推出的「文化采風」系列【台灣珍寶】節目，素材來自新聞局歷年製播的得獎紀錄片。該節目分成四集，包括《文化采風：台灣珍寶-米》、《文化采風：台灣珍寶-茶》、《文化采風：台灣珍寶-歌仔戲》、《文化采風：台灣珍寶-媽祖》。【台灣珍寶】節目是該台第三個¹⁷應本地官方單位（行政院新聞局）之邀而製作的節目，該系列節目自2003年12月3日 19:00-21:00 起透過Discovery頻道全亞洲同步播出，本地歌手庾澄慶受邀擔任節目代言人。Discovery與行政院新聞局並於2003年12月24日舉行【台灣珍寶】系列節目的首映記者會，當時的行政院新聞局局長黃輝珍、Discovery亞洲電視網副總裁暨台灣分公司總經理林東民及Discovery亞洲電視網行銷副總裁凱文·狄齊等人皆出席與會。

2004年4月1日Discovery頻道慶祝在台灣及亞洲地區開播十周年，邀請頻道家族Knowledge旅遊探險頻道的三王一后主持人—【勇闖天涯】的伊恩萊特（Ian Wright）、【傑米嘻遊記】的傑米阿迪塔（Jamie Aditya）、【名廚吃四方】的安東尼波登（Anthony Bourdain）以及【一個城市六個朋友】的亞夏吉兒（Asha Gill）連袂抵台參加慶祝活動。慶祝活動由Discovery傳播集團的企業營運執行長馬克霍林格（Mark Hollinger）、Discovery亞洲電視網的總裁穆雷以及Discovery亞洲電視網副總裁暨台灣分公司總經理林東民共同主持。

根據近年見諸報章之新聞報導，Discovery亞洲電視網¹⁸鎖定本地風土民情所產製的節目或與結合本地產製人才製播的合作形式多元，試整理如下：2003年9月28日Discovery頻道推出第一個以台灣為主題的節目【太魯閣的秘密】、2003年12月3日Discovery頻道播出與觀光局共同製作之【台灣采風】系列，2003年底Discovery亞洲電視網與行政院新聞局合作，拍攝一系列以台灣為主題的節目【台灣珍寶】。

2003年起Discovery除了製作以台灣為主題的塊狀節目，隔年（2004）在Discovery頻道旗下的旅遊生活頻道（當時該頻道名稱為Knowledge旅遊探險頻道）播出第一個自製節目【瘋台灣】，介紹台灣各地風情為主的【瘋台灣】、【瘋台灣2】（2005），播出後，該系列

¹⁷2003年Discovery應本地官方單位邀請製作以本地內容為主題的節目，分別為【太魯閣的秘密】、【勇闖天涯：台灣特輯】、【台灣珍寶】。

¹⁸在本研究中將以Discovery與Discovery亞洲電視網交替稱呼本研究個案，當描述節目提供者時，以Discovery為代稱；當描述機構特性或以公司立場說明時，則稱之Discovery亞洲電視網。

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3】、【瘋台灣4】(蕭敏慧，2003；吳光中，2003；黃朗倩，2005；黃彩絹、牟迎馨，2006)。

另外一個特別的系列節目【台灣人物誌】¹⁹則是 Discovery 自 2005 年起與行政院新聞局合作的人物傳記性節目，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 Discovery 頻道全亞洲同步播出 (Discovery 網站，2005)，【台灣人物誌】每集預算上限為美金十萬元，總經費達三千二百萬台幣，Discovery 與行政院新聞局雙方各出資一半，目標為選出六組台灣優秀製作團隊拍攝展現台灣創新與活力精神的代表性人物，並由 Discovery 頻道協助本地製作團隊企劃與拍攝等製作工作的進行。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 30 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 6 個本地精英製作團隊企劃、執行。Discovery 亞洲電視網總裁 Tom Keaveny 表示，【台灣人物誌】以人物的角度呈現台灣多元化的面貌，因此國際的觀眾們不僅可以看到精采的故事，更能透過節目了解台灣成長與進步 (呂中英，2005)。

除了【瘋台灣】、【台灣人物誌】這類新闢的系列性節目，Discovery 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)。也包括 Discovery 頻道首度規劃從台灣視野出發，推出充滿台灣精神的紀錄片，宏碁集團創辦人施振榮率先受邀入鏡，成為台灣第一位詮釋台灣精神的成功人士，【名人心路歷程：施振榮】²⁰於 2004 年 4 月 25 日首播，片中除紀錄施振榮的生長背景，更深入探究他的經營哲學。更有 2004 年 5 月 2 日播出的【亞洲經典視窗--紅葉精神】²¹，重現紅葉少棒隊風采。

¹⁹ 新聞局與 Discovery 頻道合作製播「台灣人物誌－林懷民」紀錄片，94 年 12 月於 Discovery 頻道亞洲電視網播出 4 次，95 年 1 至 5 月則於亞洲地區播出林懷民、陳文郁、劉金標、李昌鈺、證嚴法師等人之紀錄片共計 23 次 (新聞局，2005)。

²⁰ 【名人心路歷程：施振榮】2004 年 4 月 25 日晚間 9 點至 10 點首播，隔日 4 月 26 日早上 7 點、下午 3 點，及 5 月 2 日上午 9 點重播。微軟董事長比爾蓋茲也受邀在節目中談他眼中的施振榮。

²¹ 「亞洲經典視窗--紅葉精神」是透過知名紀錄片導演蕭菊貞的鏡頭，述說當年紅葉少棒隊球員們的豐功偉業等。在 2004 年 5 月 2 日播出。(吳素柔，2004)。「名人心路歷程」則是一系列名人傳記系

「Made in Taiwan 台灣采風」系列於 2004 年 10 月 28 日起在 Discovery 播出，本系列共三集節目在「六十分鐘看亞洲」時段播出，包括 2004 年推出前兩集【人文風光】（介紹雲門舞集、優人神鼓、漢唐樂府、以及原住民歌手團體動力火車等台灣藝文團體）以及【美食文化】；2005 年推出【熱鬧祭典】。「Made in Taiwan 台灣采風」系列是 Discovery 持續與官方、民間共同合作的節目（含觀光局與華航、長榮等航空公司）。

2003 年 Discovery 頻道播出【太魯閣的秘密】、【台灣珍寶】節目之後，2004 年【勇闖天涯：台灣特輯】首播，以上三個節目皆直接受本地政府委託而製作，節目製作費用並由政府部門補助，並透過 Discovery 頻道進行全亞洲播出，此外還有 2006 年 3 月起來台拍攝的【一個城市六個朋友：台北】²²節目、2006 年 8 月首播的【建築奇觀：台灣雪山隧道】節目，以上四個節目都是 Discovery 與官方合作的節目、進行全亞洲播放，尤其以【建築奇觀：台灣雪山隧道】節目耗時最久、製作規模最為龐大，在本地的收視效果也最佳。

2006 年 8 月 27 日晚間 Discovery 播出的【建築奇觀：台灣雪山隧道】節目（Man Made Marvels:Taiwan' Hsuehshan Tunnel）是由交通部國道新建工程局補助 Discovery 新台幣 1600 萬元製作。節目中以影片、3D 動畫以及工程師的訪談，紀錄雪山隧道建造點滴。根據 AGB 尼爾森收視調查，該節目以全國總平均收視 1.20%，刷新知性頻道²³收視記錄，榮登有線電視頻道同時段收視冠軍，超越各大新聞台及綜合頻道節目（林淑娟，2006），在 25 歲以上的收視群中，平均達 1.48%，其中在 35-54 歲男性族群的收視值更高達達 2.45%（表 2-3）。【建築奇觀：台灣雪山隧道】節目還透過 8 種語言向亞洲 23 個國家播放，約有 1 億 1400 萬個收視戶可見證此一工程。

列節目，為觀眾介紹 12 位各行各業中傑出的亞洲名人。該系列中介紹過的其他名人包括有著名的中國女演員兼導演陳沖；泰國大象保育權威莎瓦拉；國際動作巨星成龍；馬來西亞漫畫家拉特；以及孟加拉銀行家優納斯教授。

²²主持人亞夏（Asha Gill）在【一個城市六個朋友：台北】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 Discovery 旅遊生活頻道播出。

²³根據 AGBNielsen 的收視率監播系統定義，「知性頻道」為包含七個頻道之群組，包括國家地理頻道、Discovery 頻道、Cartoon 頻道、Knowledge 頻道、Disney 頻道、動物星球頻道及 Discovery 旅遊生活頻道。

Discovery 亞洲電視網行銷公關部副理馬艷華表示：【建築奇觀】系列節目是以介紹亞洲艱難的建築工程為主，過去曾介紹過改造韓國首爾市、打造北京奧運之都和萬里長城建造企劃等，而雪山隧道是【建築奇觀】第四個節目企劃，希望讓觀眾能夠了解亞洲的偉大的建築工程。【建築奇觀】系列節目的拍攝原由紐西蘭工作團隊製作，此次的雪山隧道也是由紐西蘭工作團隊特地來台全程拍攝，該團隊和交通部國工局合作完成這次紀錄隧道的工程（胡巧純、張鈞、張熏茹，2006）。

Discovery 台灣區總經理林東民在【建築奇觀：台灣雪山隧道】節目首映記者會中表示，其實台灣觀眾對於周遭環境非常關心，他指出：「在『雪隧』之前，Discovery 頻道收視最高的節目，是 2 年前同是本土議題的『太魯閣的秘密』，顯然本土議題加上國外專業製作手法，是該台觀眾最愛的組合」（胡巧純等，2006）。

表2-4： 【建築奇觀：台灣雪山隧道】首播時段收視率比較表（含各分眾）

8/27 21:00-22:00 時段收視排名
(4 歲以上全體)

「建築奇觀:台灣雪山隧道」收視率
(分各 TA)

排名	節目名稱	頻道	TVR%	年齡層	TVR%
1	微笑 PASTA	TTV	4.79	4 歲以上全體	1.20
2	綜藝大集合	FTV	4.10	4-14 歲	0.55
3	周日八點檔	CTV	2.73	15-24 歲	0.19
4	快樂星期天	CTS	2.67	25 歲以上	1.48
5	少年特攻隊	TTV	2.28	30-44 歲男性	1.54
6	建築奇觀:台灣雪山隧道	DISCV	1.20	20-34 歲	0.65
7	戀愛女王	CTS	1.14	20-39 歲	1.02
8	第三隻眼	SANLI	1.06	25-49 歲	1.39
9	大話新聞	SETN	1.06	35-54 歲男性	2.45
10	終極人質	*WMVE	0.81		

資料來源：AGB Nielsen、凱絡媒體週報 2006/8/31。

綜上，Discovery 在台灣的實質合作關係是由新聞局、觀光局、交通部等政府單位的推動，開啓雙方合作關係，並透過以台灣為主題的紀實娛樂節目的製作，逐漸展開與本地製作團隊的交流，由台灣相關主題的觀眾收視反應效果，進而主動企劃、製播第一個自製節目【瘋台灣】，以及持續與本地政府合作【台灣人物誌】等製播計畫。

Discovery 頻道第一個以台灣為主題的自製節目【瘋台灣】於 2004 年 9 月 4 日起播出，第一季由新加坡團隊來台製作，該節目長度 30 分鐘，首播時間為周末晚間 11:00-11:30，內容以設定之單一主題為主，無主持人，隨著每集主題更迭，均會邀請多位生活觀點獨特、來自四面八方的市井小民擔任節目導遊。例如第一集主題為悠閒藝術的台灣，第二集則觀察玩樂跨世代不同的生活習性，第三集主題為上山下海酌咖啡，每集節目介紹台灣有哪些地方好玩，也介紹台灣特有的生活型態，但當時節目收視觀眾定位較不明確，因此第二季的便將節目形式、製作團隊及播出時間等加以調整。

2005 年 7 月 25 日【瘋台灣】第二季調整於週一晚間 22:00-22:30 首播，節目並改委由本地影視團隊製作，主持人簡沛恩是該頻道第一位本地主持人，當時 Knowledge 旅遊探險頻道將【瘋台灣】第二季定位為「帶領觀眾透過鏡頭，了解台灣人對生活的態度與執著」的系列性節目。【瘋台灣】第三季從 2006 年 1 月開始製作，2006 年 6 月 1 日起播出，起用新人謝怡芬主持，藉由這位 ABT (America Born Taiwanese) 走訪具有地方代表性的人物，來介紹台灣各地的人文景觀以及在地特色。首播時間調整為週四晚間 22:00-22:30。2006 年 11 月 9 日起【瘋台灣】第四季播出，繼續沿用謝怡芬主持，同時本季節目也將延長為一小時（週四晚間 22:00-23:00 首播），播出區域由台灣擴大到 Discovery 亞洲市場。

在 Discovery 播出的台灣相關主題節目除了上述之官方委製的【太魯閣的秘密】、【台灣珍寶】、【勇闖天涯：台灣特輯】、【台灣人物誌】等，還有 Discovery 主動製播的【瘋台灣】、【老外台客】、【玩美女人窩】等，除了以台灣為主題的節目之外，與本地業者的交流活動也是促進雙方密切合作的管道之一，例如交流座談會與製作團隊徵選會。

2004 年底 Discovery 亞洲電視網邀請本地製作團隊分享其紀實娛樂影片的拍攝風格，Discovery 的製作總監 Vikram Channa 在紀實娛樂座談會中與本地製作公司分享所謂 Discovery 獨有的敘事風格，並輔以【名人心路歷程】系列節目施振榮、陳冲等作品為例，討論製作的重點與手法。並介紹 Discovery 電視網與新加坡發展局合作計劃、澳洲、亞洲及中國新銳導演計劃，分享種種與各地製作團隊的合作經驗。

2005 年初 Discovery 舉辦【台灣人物誌 I】製作團隊徵選說明會，該案總經費達三千二百萬台幣，由 Discovery 與新聞局共同出資。目標為選出六組台灣優秀製作團隊拍攝展現台灣創新與活力精神的六位代表性人物。徵選活動自即日起至 3 月 4 日截止，全台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，於 3 月 22 日進行製作提案說明會後，再選出最後六組本地製作團隊。本系列於全亞洲同步播出，提供九千萬個家庭觀眾收看。

【台灣人物誌 I】六位主角於 2005 年 5 月公佈，包括：「藝術—林懷民」、「商業經濟—劉金標」、「農業—陳文郁」、「科技新知—李昌鈺」、「社會公益與環保—證嚴上人」及「大眾文化與娛樂—張惠妹」。每集預算上限為美金十萬元，徵選團隊的主要工作人員如製作人、導演、編劇、攝影師等至少有一半以上人員為中華民國國民。2005 年 12 月 25 日舉行節目【台灣人物誌】首播典禮，第一集【台灣人物誌—林懷民】於全亞洲的 Discovery 頻道首播，並獲得 2006 年亞洲電視節最佳紀實娛樂影片獎第 2 名。

2006 年初 Discovery 再度與行政院新聞局合作，推出【台灣人物誌 II】徵案活動。2006 年 2 月 16 日【台灣人物誌 II】舉辦製作團隊提案說明會，初選製作團隊名單於 2006 年 2 月 10 日通知，12 月公佈【台灣人物誌 II】6 個入選人物為：布袋戲國寶宗師黃海岱老先生、綜藝界大姊大張小燕、誠品書店董事長吳清友、漫畫創作家幾米、趨勢科技董事長張明正及昆蟲生態專家李淳陽為主題的 6 集紀錄片，預定 2007 年底前播出。

五、Discovery 頻道的跨業合作

在跨業的合作方面，Discovery 頻道與本地手機業者「多普達」合作，將【瘋台灣】第三季、第四季走訪台灣的各個景點的節目內容，透過業者的智慧型手機服務下載，所提供的照片除了包含經緯度等資訊外，還可以以手機直接導航到節目介紹的地點，更能藉由手機業者提供的網站讓觀眾與其他人分享旅遊記錄，目的是希望透過科技平台讓手機使用者能夠循著【瘋台灣】的足跡玩遍台灣（張秉豐，2006），嚴格說來，Discovery 頻道與本地業者的跨業合作也可視為一種「在地化」的行銷策略。此外，Discovery 頻道更與線上遊戲軟體公司「松崗」合作，在 Discovery 頻道中推出 60 秒短片（科技性節目）

與 30 秒系列廣告，這是該台首次與遊戲業者合作。該遊戲業者指出，Discovery 頻道觀眾屬性與遊戲玩家族群相符，這一系列短片在全亞太地區都可收看到，業者期望透過 Discovery 頻道的播放，可大幅提昇該遊戲軟體在亞太地區的知名度（CNET, 2006）。

初步觀察 Discovery 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，可說是逐年深入實踐其「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 Discovery 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，2006，361 期: 54）。

表2-5： DISCOVERY 亞洲電視網在台發展概況（2001-2005）

項目	2001	2002	2003	2004	2005
年度重要大事	開始自營廣告	---	成為家族頻道	來台 10 周年	定頻於 19、21、22 頻道
廣告營收(單位：億)	0.48	0.86	1.80	2.40	3.00
成長率(單位：%)	-51.52%	79.17%	109.30%	33.33%	42.86%
總收視率(單位：%)	0.10	0.07	0.13	0.10	0.12
頻道數(單位：個)	1	1	3	3	3

資料來源：動腦雜誌（2002-2006）²⁴，本研究整理。

以上數例僅說明 Discovery 頻道自 2003 年起在題材、製作團隊、節目內容、宣傳方式、跨業合作等，皆與本地互動頻繁；此外，筆者觀察 Discovery 頻道在廣告策略上也與本地廣告主有諸多互動，除原銷售廣告的業務，尚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（例如透過節目的屬性搭配產品行銷，或是提供宣傳配套，包括頻道中的節目預告、活動舉辦、網站連結等）；可以明顯觀察到其節目創意、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，Discovery 亞洲電視網多元化的經營策略透過本地商業運作所發展出的模式，已形成高度複雜性的產業價值鏈。因此本研究擬結合理論文獻和及研究設計，深入探討 Discovery 的在地化操作策略、過程及意義。

²⁴表 2-4 資料來源：動腦雜誌 2002 年 6 月:314 期；2003 年 7 月:327 期；2004 年 6 月: 338 期；2005 年 5 月: 349 期；2006 年 5 月: 361 期。