



國立臺灣大學社會科學院新聞研究所

深度報導碩士論文

Graduate Institute of Journalism College of Social Science

National Taiwan University

Master Thesis — In-depth Reporting

重墾荒地找生機：共植百花齊放的台劇新風景

The Predicament and Prospects of Taiwan's TV Drama

Industry

吳淑鈴

Shu-Ling Wu

學術指導教授：林麗雲 博士

Advisor : Lih-Yun Lin, Ph.D.

深度報導指導老師：黃兆徽老師

In-depth Reporting Advisor : Chao-Hwei Hwang

中國民國 106 年 3 月

March 2017

誌謝



完成深度報導論文的路途像走進一座神秘花園，即使事前查看了不少花草圖鑑，實際走訪時所見的樣貌，總還是令自己意外。

蒐集資料的過程中，深感台灣影視產業的問題盤根錯節，但很多站在產業外面的人，只是指手畫腳的批評、擴大影視產業的絕望氛圍，對改善現況毫無助益。採訪時，看見許多置身在影視工作環境中的台劇內容生產者，一邊克服結構和資源限制，一邊試圖衝出絕望悲觀的層層濃霧，想為影視產業帶來一些希望。感謝每一位受訪者願意分享自己的經驗和發展路徑，為這份深度報導帶來豐富的故事及可貴的建議。

完成論文的旅途沒有捷徑，自己甚至還不斷繞路而行，走到了最遙遠的路上。幸好，總有充滿智慧的指導者將我拉回，以及貼心的陪伴者一路相隨。

首要感謝的是林麗雲老師。很幸運一進入新聞所就跟在老師身邊當研究助理，不管是論文題目的構思、方向的擬訂、一次又一次的討論，老師始終溫柔陪伴，用您的親和笑聲趕走自己的許多不安。兩年七個月的時光裡，從學業、工作到生活，老師都成了我的重要支柱，這個過程中除了學習到老師對學術研究的嚴謹態度，感受更多的是如沐春風的和藹，以及相伴時自然流露的真切溫情。

感謝黃兆徽老師，謝謝老師願意讓我成為您第一個簽下的指導學生。兩年前的三月，自己因為深採課的台劇專題前往台視訪問，結束後竟在忠孝東路巧遇您，老師立刻熱心地為我介紹重要受訪者，更陪同前往採訪。成為老師的指導學生後，老師也始終掛記著我的論文，常常傳來相關參考文章，增加自己不同的思考素材，感謝老師一直以來的鼓勵和各種協助。

口委胡元輝老師在報導之初提醒自己思考對於台劇產業的想像，之後也給予諸多肯定；蕭富元老師對於文字和採訪面向的建議，更讓自己的報導有機會變得更好。感謝兩位老師提供的專業建議，讓我在口試現場體會到理性交流的學術氛圍，以及愉悅的正面能量。

這段時期，大學好友及學姊舒綺在英國攻讀博士，面臨的挑戰和困難大於我數百、數千倍，卻仍時常給我心靈陪伴的支持力量。論文付梓的此時，正好收到妳傳來博論口試順利的訊息，很高興我們一起完成了階段性任務，未來每一階段也一定要繼續相伴前行。

感謝研究所好友佳穎常常在我三餐不定時、睡眠時間混亂的空檔，帶來好吃的點心和食物，重振我的身心能量。每次遇到妳總有聊不完的事情，自在的談話更幫我分散了許多焦慮，謝謝妳總像是小天使般的陪在身邊，真心感謝妳的體貼與陪伴。

最後兩個月的衝刺階段，感謝深夜寫作夥伴邱筠。無數個夜晚一起熬夜到早晨，跨年夜依舊只有論文和妳的相伴，後來還一起衝去總統府迎接 2017 年的升旗典禮。感謝有妳，為我平淡的筆耕日子燃放難得的煙花。

這段研究所的旅程，遇見了很多美好的人事物。碩一上和佳穎因為影像報導課的福山農場專題，數次往返烏來山區，在翠綠清新的山區裡和簡單自在的人們相遇。公民新聞專題的課程中，和衝勁十足的圓庭一起合作《我是公民也是媒體》專書的個案撰寫，也因此有機會和元春老師、貞玲老師一起工作和校稿，感受元春老師追求完美的改稿風格，以及貞玲老師自在輕鬆的相處模式。

碩一下深度報導採訪課，和佳寧、純蓋前往台北車站附近的印尼街採訪，猶記得三個人在大熱天裡，站在滾燙的油鍋前一邊分食印尼點心黃豆餅，一邊訪問老闆的有趣景象。新聞法律課和巧婷合作，巧婷的坦率、認真，時時提醒自己也要努力向前。我想，即使過了數十年，只要想到巧婷，我腦海中必定有妳睜著圓潤大眼、拼命點頭的認真樣貌。

謝謝 R03 的所有同學們，在人生轉彎的路上和妳/你們相遇，是難得的緣分。因為難以述說自己的人生狀態，選擇減少參與所上活動，但總是洋溢著歡樂笑聲、待人溫暖的妳/你們，仍為我的單調生活增添了不同色彩。

感謝國中好友志娟，高中好友小海、芳如，大學琉璃幫的夥伴們。時間和空間帶走了緊密的情感，但知道妳/你們一直都在，相信偶爾的聯繫和動態更新，已足夠維繫曾有的厚實基礎。

最後，要感謝我最重要的家人。

感謝母親的無私奉獻和支持，您永遠是我人生中最珍貴的寶藏。

感謝二姊錦華，理解我的狀態，願意陪我走過生活艱難的過渡時期。

感謝在天國的父親和大姊。您們的堅強和善良體貼，已深深地刻印在我的人生道路上。

能走到這一步，都是因為有妳/你們的陪伴和支持。在此生的交會時光裡，何其有幸，能和妳/你們一同前行。

2017 年 3 月 30 日
寫於陽光灑落的春日午後

摘要



台劇產業長期積弱不振，探究其發展脈絡，今日產業面貌實則由執政者、電視台業者、製作公司等利益關係人相互作用而形成。本深度報導以傳播政治經濟學的視野分析台劇產業，從結構面探究不同利益關係人的權力互動和資源分配情形。

文章架構方面，本報導以製作台劇的內容生產者為主，敘述外在政治經濟結構如何限制他們的發展機會，以及他們在製作台劇過程中面臨到的資金、平台、內容，和人才困境，同時呈現他們試圖走出困境的方法。

本文希望讓更多人了解台劇產業的現況和發展路徑，並提供關心台灣戲劇產業的相關人士參考。

關鍵詞：台劇產業、傳播政治經濟學、利益關係人、執政者、電視台業者、製作公司

Abstract

Taiwan's drama industry has long been under-developed. The industry is formed by the interaction between the political powers, the TV operators and the production company. This in-depth report explores the drama industry in the light of political economy of communication, and demonstrates the power interaction and resource allocation of different stakeholders from the structural plane.

This report focuses on the producers of the dramas, describes how the external political and economic structure limits their opportunities, and presents how they tried to get out of the present predicament.

This report by covering the status of the Taiwan's drama industry and providing solutions, hopefully can contribute to the present discussion concerning how to boost Taiwan's drama industry.

Key Words : Taiwan's drama industry, Political Economy of Communications, stakeholders, political powers, TV operators, production company

目 錄



| | |
|---------------|----|
| 口試委員會審定書..... | i |
| 誌謝 | ii |
| 中文摘要..... | iv |
| 英文摘要..... | vi |

第一部分 深度報導作品..... 1

第一章 乾枯荒蕪：日益衰敗 任風雨摧殘.....2

十幾、二十幾年前，華人地區都很期待台灣的影視作品。近幾年，資源拮据、投入製作台劇的專業人才不斷流失。如今影視產業如折翼蝴蝶般，無法振翅高飛，甚至可能在兩年後消失殆盡。

| | |
|---------------------------|---|
| 製作費數十年不變 甚至不斷走下坡..... | 3 |
| 銷售金額逐年減少 台劇喪失海外市場優勢..... | 5 |
| 外劇入侵、中國磁吸效應 影視人才持續流失..... | 7 |

第二章 雜草叢生：草率管理 良田變荒地.....12

政府長久以來不重視影視產業、輕視戲子，使得協助台劇發展和提升內容產業競爭力的相關政策總是付之闕如。不重視而缺乏規劃，更讓頻道開放等相關政策成為一步錯、步步錯的問題根源。

| | |
|----------------------------------|----|
| 政府輕視影視產業 缺乏全面管理及長期規劃..... | 12 |
| 管制失靈一：第四台合法化 市場資源從三台寡占到百家爭食..... | 15 |
| 管制失靈二：真自由？假自由？放任系統壟斷..... | 18 |
| 管制失靈三：全面開放 將弱勢產業推向絕境..... | 19 |
| 管制失靈四：輔導金補助後 仍面臨資金缺口的困境..... | 22 |



第三章 碎石覆蓋：短視近利 阻礙前行路.....25

三台壟斷時期握有播出管道優勢的電視台，形成電視台和內容製作公司之間不對等的失衡關係。電視台對內容的掌控、節省成本的商業操作，影響影視從業人員的勞動條件，也葬送內容多元與創新發展的前景。

| | |
|------------------------------|----|
| 操短線一：情節類似、題材單一 收視率決定內容..... | 27 |
| 操短線二：長壽劇壓縮工作時間 勞動條件普遍低落..... | 29 |
| 操短線三：引進外劇 節省自製成本..... | 30 |
| 操短線四：只顧眼前利益 缺乏創新研發思維..... | 32 |

第四章 填土整地：引入活水 革新舊結構.....35

趕快做，不然來不及了！政府須儘快重新檢討影視產業的管理思維和態度。除了改善過去錯誤政策造成的根本結構問題，也應將影視產業視為文化經濟產業，思考如何挹注資源以提振產業競爭力的明確措施。

| | |
|-----------------------------|----|
| 奮起急迫：以重視態度、可行政策搶快崩壞速度..... | 35 |
| 市場已失靈：應導向真正公平競爭的市場樣貌..... | 37 |
| 減少頻道數：落實換照機制、推行分組付費..... | 38 |
| 系統壟斷：推行反媒體壟斷法、媒體多元發展基金..... | 41 |
| 輔導金：轉為文化經濟思維、搭建資金媒合的橋樑..... | 45 |
| 政策建議：以「優惠政策」引入活水..... | 49 |



第五章 開溝作畦：搭建平台 暢通播映路.....51

影視作品須有播映管道才能讓觀眾看到。在商業電視台環伺下，公廣頻道應規劃為提供優質影視作品播映的固定管道。另外隨著網路成為新世代的主要觀看平台，政府可藉此設置國家級 OTT，協助台灣影視作品走向國際。內容製作公司也可在網路中找到新的播映管道，藉此增加版權收益和內容能見度。

繞路前行：金鐘獎、公共電視成為獨立業者的進入管道.....51
 公廣領航：扮演影視龍頭的舵手.....52
 政府推行自製率：保護黃金時段 增加台劇作品.....53
 網路增加播放管道：掌握內容提升版權收入 開創新機會.....55
 建立國家級 OTT 平台 提升台灣文化能見度.....58

第六章 耕耘沃土：內容至上 打造好體質.....60

「內容為王」從來就不是新的論調，即使握有資金、享有播出平台，內容始終才是發揮影響力，走入觀眾心裡的重要引擎。創作者應細心耕耘內容並製作精緻影集、創作能引起共鳴的影視作品及多樣類型劇；並在新科技趨勢下，思考如何結合科技以增加內容競爭力。此外，透過強化內容創作者的版權規範，更能鼓勵主創人員為台灣影視產業貢獻及創作更多優質作品。

發展精緻影集.....61
 創造引起共鳴的好故事、好劇本.....62
 內容品質須不斷進化 發展各種類型劇.....64
 數位科技與內容的結合.....66
 影視產業老化 各環節應建立專業標準.....68
 不斷自製：少數電視台長期經營台劇市場.....69
 強化及保障內容版權.....70



第七章 撒下種子：培育人才 建立產業鏈..... 74

人才流失是影視產業面臨最嚴重的問題。有心的資深工作者，不斷撒下新種子，透過辛勤栽植的培育計畫訓練幕前幕後工作人員；同時推動明星產業，創造更多新人的發展機會。內容創作和製作的相關影視人才之外，也應培養專業行銷人才，協助影視作品讓更多國內、外觀眾收看。更應進一步透過完備的影視後製中心，培養及增加新進工作者的磨練機會。

傳承與回饋 推行母雞帶小鴨模式..... 74
 推動明星產業 增加新人機會..... 76
 培養專業行銷人才..... 78
 籌設影視園區 建立強悍的後製中心..... 80

第八章 百花齊放：協力合作 共創新風景..... 83

台劇不乏好作品，但零星的珍珠撐不起台劇的盛景，政策才是能串聯珍珠的那條線。透過政策搭建媒合平台，連接電視台、內容製作公司、企業之間的機會和資源；加上影視人才之間若能彼此團結、形成資源聚落，更有助於內容創作者在各方協力下，創作出百花齊放的影視作品。

串起珍貴珍珠的政策..... 83
 回首來時路：政府應協助搬開巨石 暢通道路..... 84
 丹麥小國策略：國家資源支持、產業環境鼓勵創意發想..... 86
 從紐西蘭失敗經驗看台灣：台灣應發展治理公共化、經費來源公共化..... 88
 百花齊放 影視微革命的多方實踐場..... 88
 協力合作 形成資源聚落..... 90

| | |
|--------------------------|------------|
| 第二部分 報導企劃案 | 92 |
| 第一章 報導意識 | 93 |
| 第二章 文獻回顧 | 100 |
| 第一節 台灣電視產業..... | 100 |
| 第二節 他國電視產業研究..... | 116 |
| 第三節 小結..... | 123 |
| 第三章 報導策略 | 126 |
| 第一節 採訪規劃..... | 126 |
| 第二節 深度報導方法與對象..... | 131 |
| 第四章 採訪心得與限制 | 136 |
| 參考書目 | 138 |



圖目錄



| | |
|--|------|
| 圖一、2008-2013 年台劇、韓劇、中國劇的播放時數比率 (%) | 7、94 |
| 圖二、2008-2013 年投入電視節目產業的人數變化..... | 9、96 |
| 圖三、2014 年各類媒體廣告金額 (千元) 及占比 (%) | 17 |
| 圖四、台劇產業深度報導架構 | 128 |

表目錄

| | |
|--|----|
| 表一、五大 MSO 訂戶數及市場佔有率 (105 年第 4 季) | 42 |
|--|----|



第一部分 深度報導作品

第一章 乾枯荒蕪：日益衰敗 任風雨摧殘



「兩年！台灣影視產業再不奮起的話，兩年後就真的衰敗了！」－曹瑞原

2016年十月涼秋，第51屆電視金鐘獎華麗登場，國父紀念館場內場外無數的鎂光燈閃亮交錯，聚焦在過去一年為台灣影視環境努力打拼的電視幕前幕後工作人員。頒獎台上，戴著招牌圓形黑框眼鏡的曹瑞原，穿著難得的正式西裝、打上黑領結，從容接過「戲劇節目導演獎」獎座。在他準備開口時，台下支持《一把青》的觀眾發出此起彼落的歡呼聲，等待呼聲平息的短暫時刻裡，他迅速梳理自己的思緒。

「很多人問我，這個片這麼困難，你怎麼度過的？」曹瑞原一開口，湧上的感觸仍打亂他整理好的呼吸節奏。很快的，理性止住自然流瀉的哽咽，他繼續緩緩地說著，「...我真的很想為台灣做點什麼、拍點什麼，我不能放棄這個初衷，尤其在這個最艱難的時候，所以我在拍的過程，我一直告訴自己，我一定得完成它……」。

距頒獎典禮前三個月，正值七月溽暑，曹瑞原在他位於木柵山區的工作室接受採訪。外觀看起來和一般住家無異的工作室，隱身在僻靜社區的一棟公寓裡。穿著熨燙平整的白色V領T-shirt，光著腳丫子的曹瑞原獨自一人待著，沒有助理、沒有其他工作人員。

工作室一處牆面掛著《孤戀花》的海報，是2005年曹瑞原改編白先勇著作的戲劇作品。海報裡穿著紅旗袍的五寶和淺藍旗袍的雲芳相擁，彼此的臉龐交錯倚靠在對方肩膀，緊緊交纏的兩人，遠看如同一隻穿透著紅藍異彩的蝴蝶。熟知故事的人知道，故事裡的五寶如青春蝴蝶停靠在搖搖欲墜的孤戀花上，色彩斑斕的雙翅只擁有短暫絢爛，終究敵不過折翼的命運。

在影視產業耕耘二、三十年的曹瑞原，說到影視產業的現況和未來，彷彿也像看到折翼蝴蝶般，直述他的憂心。「以前我們滿蓬勃的，十幾、二十幾年前，東南亞、華人地區都很期待台灣的影視作品，」他話鋒一轉，「但現在已經不是了。」


曹瑞原 1984 年自世新大學廣電系畢業後，先擔任攝影師，之後拍攝紀錄片。1989 年，他拍攝第一部劇情片《阿忠的故事》後，幾乎每年都持續地產出作品。一直到 2003 年他將白先勇的長篇小說《孽子》改編為電視劇，引起廣泛注目，他也因為這部戲獲得第 38 屆金鐘獎多項肯定，其中更包括獲得「連續劇導演(導播)獎」和「戲劇節目連續劇獎」。

2003 年讓曹瑞原聲名大噪的戲劇作品《孽子》，翻攪了台灣社會的性別意識，更在當年促成台北街頭首次出現同志遊行運動。《孽子》對提升同志議題能見度、增加多元文化豐富度，甚至是促進社會溝通，有一定的影響力。只是戲劇作品在發揮文化力量之前，卻需要投注心力者的傾家蕩產才得以實現。曹瑞原曾在接受專訪時提到，拍完《孽子》後結算財務狀況，才發現他抵押 300 多萬元的房子血本無歸。雖然他認為做對的事，本就要付出代價，但台灣的影視環境讓有心投入創作的內容者必須傾家蕩產才能完成作品，產業環境的體制卻也不甚健全。

時間來到 2016 年，已結束《一把青》拍攝工程的曹瑞原持續在做他認為「對」的事情。但這次他沉重的說，「台灣的影視產業就像是一個癌末的孩子。」在他拍攝過程中，龐大的資金缺口困境、工作人員青黃不接等，讓他自承經歷了他拍戲生涯中最黑暗的一段日子。

製作費數十年不變 甚至不斷走下坡

近三十年來，台灣消費者物價指數增長了約 1.67 倍（以 1986 到 2016 計算），拍戲的製作費卻幾乎未曾變動。位於台北市大安區的 Q place，是導演王小棣和另外七位導演共同成立的表演工作室。到訪這日，正值六月初夏，接連幾日的雷雨早



已預告當日天氣，午後黑壓壓的烏雲籠罩天空。在戲劇產業耕耘三十年以上的導演王小棣回想，1980年代末期，她接下華視的委製，製作電視劇《全家福》。該劇以一家五口為角色，在每集三十分鐘的時間裡演出一樁家庭事件。1989年播出後，在當時只有三台的年代裡，該時段的收視率很快就衝到30%以上。王小棣說，當時這齣戲太熱門，廣告商必須同時買下晚上十一點的冷門廣告時段，才能上《全家福》的廣告。

《全家福》的成功，讓王小棣接著製作了《佳家福》（1990）、《母雞帶小鴨》（1992）、《納桑麻谷我的家》（1994）等戲劇。但是「當時做《全家福》、《佳家福》的預算，後來的幾十年再也比不上那個時代，」王小棣感慨地重複強調，「是幾十年、幾十年耶！」

王小棣回憶，她剛開始進入影視市場的時候，台灣的影視環境有較多資源，戲劇內容也能呈現台灣作為移民社會該有的精彩。「前輩所有的努力，到我們手裡就變成灰，」她氣憤地說。

製作費不變幾乎是業界普遍面臨的處境。現齡約50歲的群之囑傳播公司負責人及製作人陳慧玲說，從三台時代到現在，「已經二十多年了，我們的製作費沒有漲，反而還縮水。」在她小時候，很多港星來台灣拍戲，像劉松仁來台拍攝《八月桂花香》、《碧海晴天》；葉童拍的《新白娘子傳奇》；鄭少秋的《楚留香新傳》、《戲說乾隆》等，「我們那時候影視作品的程度遠遠超過其他國家，其他地區的演員都會來台灣拍戲，」陳慧玲說。

從小就愛看電視劇的陳慧玲將當時定義為「風華年代」。她認為，爾後的二、三十年，製作費雖然維持不變，但以今昔的物價水準相較，同樣經費的價值高出現在許多。此外，戲劇作品也有較多元的各類題材，譬如武俠片的《保鏢》（1974）、時裝戲的《昨夜星辰》（1984）、鄉土類的《星星知我心》（1983）、《鋤頭博士》（1989），

還有古裝戲如《包青天》(1993)等。陳慧玲認為，這些不同類型的電視劇，豐富了她的觀看視野。



後來成為製作人的她，在 2014 年製播的《雨後驕陽》獲第 49 屆金鐘獎十二項提名，三項得獎，甚至還進軍 2014 年韓國首爾國際電視節，獲提名角逐「最佳連續劇獎」、「最佳導演獎」和「最佳男主角獎」三個獎項。但是，如此豐碩戰績並未替她爭取到更多的製作資源。

「以前我覺得電視台有它的苦處，但我現在覺得有點病人膏肓了。」面對製作資源愈來愈拮据的窘境，陳慧玲解釋，「製作費二十年來沒有增加，可是我們工作人員的費用跟演員費，大概漲了二到三倍。」她說，以前八點檔一集預算可能有一百五十萬，好一點的卡司會到兩、三百萬，現在已經沒有這個數字了。「我的製作費一集都拿一百出頭而已，比以前還少。而且扣掉稅之後，有時候不小心會變九十幾萬或剛好一百萬，」她無奈的說，「老實講，我們現在也請不起大牌的卡司。」

另外，幫大愛台製作過許多戲劇的陳慧玲，雖然感恩大愛台在她經驗不夠時給了她許多練劍的機會。但以客觀的製作經費來看，十八年前大愛台成立時，給她的戲劇預算是一集八十萬，至今仍舊一樣。

銷售金額逐年減少 台劇喪失海外市場優勢

除了製作經費多年不變，隨著市場情況改變，回收金額也逐年降低。其中 DVD 銷售量和海外銷售市場，是衡量回收金額的重要來源。DVD 銷售量方面，以曹瑞原的作品為例，2003 年《孽子》的 DVD，至今已賣出好幾萬套。但隨著市場改變、網路觀看平台增加，到了 2015 年，「《一把青》的 DVD 一開始只敢發行五百套，雖然後來有追加，但最多應該也只能賣出幾千套，」曹瑞原預估。

《孽子》和《一把青》都以公視為播映平台。根據公視 DVD 和版權等銷售數據，2003 年整體獲益約一億三千萬 (130,634,961)；2015 年時，DVD、版權等收益



已下降至約六千六百萬（66,748,744）。

台劇的外銷獲利一樣很有限。台視節目部戲劇總監潘逸群說，海外市場是回收成本很重要的來源，只是以往中國是主要的獲利市場，但 2012 年中國限外令一出，限制引進劇數量、限制引進劇長度等措施，讓台灣等同少了中國市場。

潘逸群說，現在一齣戲還是可以賣給二十個國家，但難以提升整體收入。他以賣到東南亞國家為例，韓劇、中國劇，一小時可以賣好幾萬美金，台劇一般大約只能賣到一、兩千元美金。他說，如果台劇有好一點的卡司，一小時也可以賣到兩、三萬美金，但普遍來說，台劇的價錢確實和韓劇、中國劇有明顯差距。「台劇在東南亞地區的市場價格不高，只是以前我們都是贏中國，拿到的價格比他們高，但現在都沒有了，」潘逸群苦笑地說。

「台灣的娛樂產業被掏空，是馬上就會發生的事情！」曾任 TVBS 節目部總監的劉思銘說，「這十年看到台灣影視產業的大江東去，一去不復返，產業被地心引力下拉墜落的速度，這個事情給我的衝擊很大。」

劉思銘崛起於 1980 輝煌的民歌時代，在音樂圈具有豐富資歷。2005 年他開始接觸戲劇相關產業，先在三立電視台負責行銷，參與《敗犬女王》、《下一站幸福》、《命中注定我愛你》等多部台灣熱門偶像劇的宣傳工作。2007 年三立推出《放羊的星星》，當時中國安徽電視台的長官跟劉思銘說，每次他們電視台的戲劇節目收視率不好的時候，把台劇《放羊的星星》拿出來播，收視率就會提升。「但那是七、八年前的事情，現在已經不可能了！」劉思銘說。

台劇在海外市場的優勢不再，甚至舉白旗投降，轉而搶購他國戲劇。劉思銘 2011 年 8 月前往中國，擔任土豆網原創中心（TOPC）總經理，負責自製戲劇。

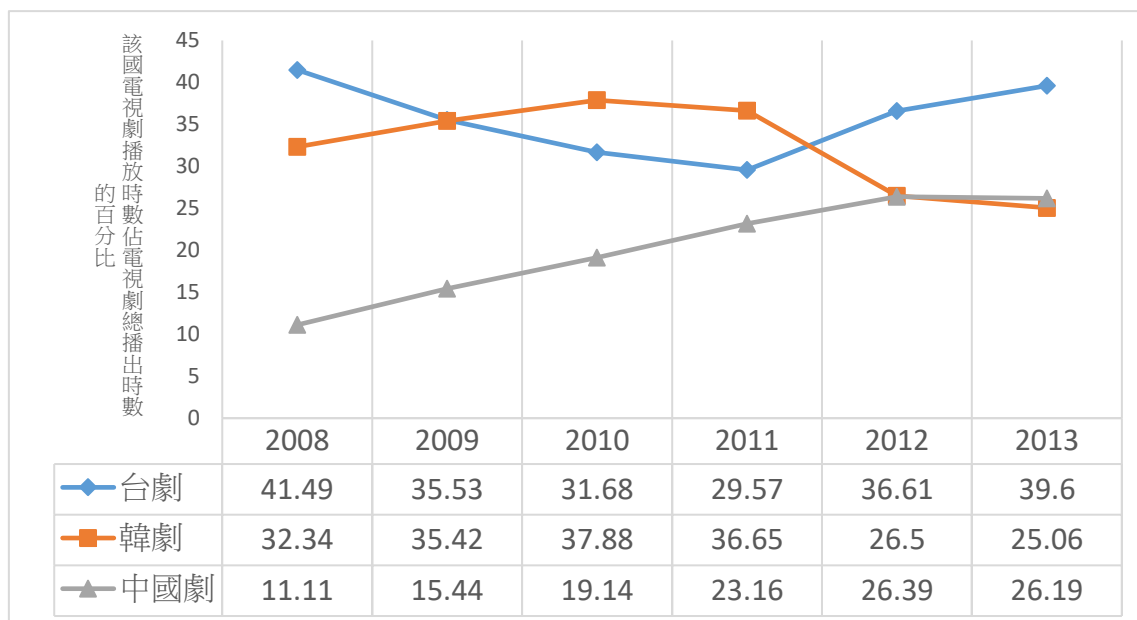
「在中國工作了一、兩年之後，我赫然發現一件事，這個戰場上沒有台灣的作



品，怎麼回事？」他說，台灣影視市場的優勢已逆轉，早期中國、東南亞各地都來買台灣的影視作品，現在卻變成台灣搶著購買韓劇、中國劇等外劇。

近幾年，台劇占台灣電視劇總播出時數的比例確實逐漸降低。文化部 2015 年出版的《102 年影視廣播產業趨勢研究調查報告－電視產業》指出，自 2009 年開始，韓劇、中國劇的播放時數占台灣電視劇總播出時數的五成以上。從下圖可知，2009 年到 2013 年之間，台劇的播放時數都不到四成，2011 年時甚至在三成以下。


圖一、2008-2013 年台劇、韓劇、中國劇的播放時數比率 (%)



註：台劇包括台語劇、國語劇、單元劇、客語劇等。

外劇入侵、中國磁吸效應 影視人才持續流失

「近十年來，影視產業最大的問題是人才流失。」三立行銷公關部資深副總張正芬說，電視台不斷購買外劇，在外劇擠壓、缺少舞台的情況下，不但影響在地人才的培養，也流失了許多影視人才。陳慧玲認為，電視台長期引入外劇，培養了一批喜歡看日劇、韓劇、中國劇的觀眾，「因為不拍片、不自製戲劇，等於自廢武功。這造成很多後遺症，第一個就是人才流失。」

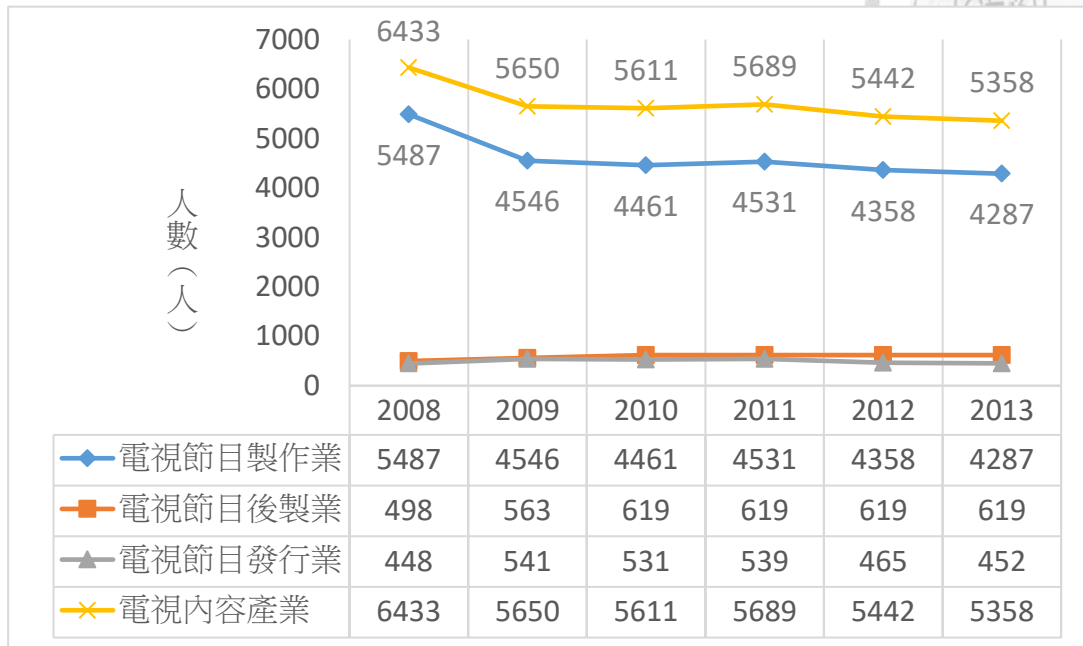


以幕前演藝人員來看，台劇培養的知名藝人多數早已西進中國。早年在三立當編劇的潘逸群，曾是 2008 年《命中註定我愛你》編劇之一。該部戲劇至今仍是台灣收視率最高的偶像劇，最高分段收視率達到 13.64%。他說，這部戲的女主角陳喬恩因為演出受到肯定，之後便前往中國發展。不只陳喬恩，那個時期帶動偶像劇風潮的很多藝人，包括吳尊、林依晨、楊丞琳、羅志祥等，後來幾乎都以中國市場為主。

三鳳製作執行長陳芷涵說，2001 年《流星花園》之後，很多偶像劇、一部接一部的製作，像是《惡作劇之吻》、《花漾少男少女》、《公主小妹》等，有不錯的演員卡司，市場接受度很大。「那時候挺風光的，海外市場聽到台灣偶像劇就很有興趣，」陳芷涵說。

友松娛樂負責人薛聖棻說，目前市場上很多有票房能力的偶像，大部分都在 2000 年之前出道，也幾乎都到中國發展了。台灣現在要找可以扛票房的演員，手上能選擇的名單很有限。不只幕前演員，幕後工作人員的情況也相同。當台灣的作品量、工作量減少時，不但沒有條件和機會培養製作人才，要找有經驗的導演、編劇等主創人員，或是攝影師、燈光師等都很難找。從下圖可以看到，投入電視內容產業的人數在 2008 年有 6433 人，此後便每年減少。2013 年，人數已下降至 5358 人，降幅約 17%，

圖二、2008-2013 年投入電視節目產業的人數變化

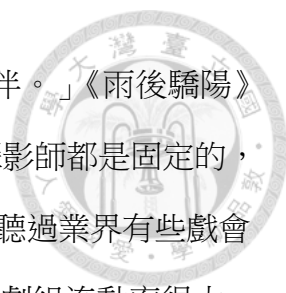


資料來源：文化部（2015），《102 年影視廣播產業趨勢研究調查報告－電視產業》，頁 50。

「台灣影視產業的真正問題是人。」劉思銘解釋，影視產業最需要的就是人，但是人才不管是因為中國的磁吸效應，或是新的人進不來，「造成現在冰封的產業現況。」中視總經理趙善意也說，我們的編劇、導演等，這些有創意的人才流失太多，新一代又接不上來，「我們現在面臨最嚴重的問題是專業人員的匱乏。」

曹瑞原籌組《一把青》的工作人員時，也有深刻的感受。他最後組成的工作團隊不是二十年以上的資深人員，就是剛進入業界一、兩年的年輕人。他直言，「這是很痛苦的組合！」他說，因為整體產業蕭條、製作費縮減、機會少，「中間的人才上不上、下不下，所以這些人只能轉行，不然就是到中國。」曹瑞原強調，「現在的人才斷層是很嚴重的。」

陳慧玲說，像她這一代的製作人，年齡大概都是五十出頭，「可是我們後面幾乎沒有人了」。她認為，執行製作人應該從三十多歲時就開始培養，但因為台灣的機會太少，所以沒有培養起來，「不只是製作人，編劇、很多幕後工作人員都斷層了。」



「我在拍《雨後驕陽》時，很強烈的感覺到找不到工作夥伴。」《雨後驕陽》從 2012 年 12 月拍到 2013 年 9 月；陳慧玲說，通常一部戲的攝影師都是固定的，但在這十個月的拍攝過程中，「攝影師就換了好幾個！」她也曾聽過業界有些戲會一直換導演，因為導演接到較高籌碼的中國劇就離開了。「現在劇組流動率很大，不像以前很穩定，大家有一種革命情感。」像是喃喃自語般，陳慧玲低聲的重複說著，「這種革命情感很難找到了！」

積弱不振的影視環境將資深人才向外推，低落的薪資條件也拉不進新人。植劇場網路導演練健輝 2011 年畢業於世新廣電系，就他所知，系上許多學長姊、同學進入業界的起薪只有兩萬三、兩萬四，好一點的也只有兩萬六、兩萬七，「對住在台北的年輕人來說，生活真的很辛苦，」練健輝說。

惡劣的工作條件，更成為逼迫年輕人出走的主因。進入業界工作才一年多的小貝（化名）在研究所畢業前半年，就積極加入一個業界知名的製作公司實習，畢業後她繼續留下來工作，希望往編劇的方向努力。但長達一年，小貝卻沒有領到任何薪水，一直到她離職前幾個月，因為實際參與劇本創作，才領到微薄的少許薪資，「這是台灣影視產業培養編劇的模式，有案子才有薪水，除非你有機會熬到出名，才可能養活自己，但我覺得不應該是這樣子！」在一名研究所業界教師的建議下，她決定離開台灣市場，到中國繼續就讀編劇相關研究所，並將工作機會和視野轉向中國市場。

台灣的影視產業留不住人才，前景令人堪憂。曹瑞原說，「如果台灣的影視產業很強悍、做得很好，這些人不會離開的。」陳慧玲更說，現在的產業環境讓她內心感到很悲涼，不知道台灣的前景在哪裡。

整體來看，台灣仍有許多長期持續投身於戲劇內容創作的人才，如王小棣、曹瑞原、陳慧玲等。但台灣戲劇的製作費數十年不變、影視作品外銷金額逐年降低、

電視台為了減少成本不斷購買外劇、台灣影視人才生存空間受到擠壓、中國高薪挖走台灣專業影視人才等產業現況，在在突顯了台灣的影視環境出了問題。

結構限制，困囿內容工作者的行動邏輯。王小棣以偷倒廢棄物為例，她認為相關事件屢見不鮮，是因為國家允許的合法掩埋場根本容納不了每年製造的廢棄物總量，「不應該罵偷倒的人，因為實際的結構就是這樣！」她說，影視產業也是如此，很多人會怪製作人做出不好的內容，她氣憤地說，「罵製作人無良幹嘛？是不是應該要問電視台給多少錢、問一下國家做了什麼事？」

王小棣直言，「我覺得憤怒是因為當自己在做這個工作的時候，就知道產業環境是什麼狀況。」她認為，戲劇產業走到今天這個樣子，除了電視台業者沒有用心經營，政府也從來不認為發展台劇是重要的事。

內容創作者原本應是主導戲劇類型、題材和情節的關鍵角色，但影視產業裡不同利益關係人的思維及決策，限縮了創作者的自由空間。身為重要利益關係人的政府和電視台，如何影響影視產業的發展？如何左右台劇內容的樣貌？接下來兩個篇章，分別從政府、電視台兩個面向，討論它們如何影響台劇發展，甚至成為影視產業衰微的兇手。

第二章 雜草叢生：草率管理 良田變荒地



「影視產業自古以來受到輕視！」－王小棣

2014 年，王小棣獲得第十八屆國家文藝獎。對一般人而言，獲得國家級的文藝獎應是莫大殊榮，王小棣卻在一開頭的得獎感言裡以「萬般皆下品」的「下品」直指影視產業。

王小棣說，大眾文化、影視產業長久以來不受重視。她認為這樣的價值觀根深蒂固的竄流在華人社會的血液裡面，傳統知識份子追求的是讀書、求功名，其他娛樂都視為不正經的事情。


如此感觸在王小棣的從業經驗中不斷累積。對她而言，一切的開端就起自於 1979 年台美斷交。這一斷，也牽動了王小棣的生涯旅程。

王小棣於文化大學戲劇學系畢業後赴美進修。1977 年她取得德州三一大學劇場碩士學位後，轉至舊金山大學攻讀電影碩士。1979 年台美斷交，本於對台灣處境的憂心，王小棣便收拾行囊，放棄學業毅然返國。當年才 26 歲的王小棣，在同年成立民心影視公司，展開新階段的編導生涯。

政府輕視影視產業 缺乏全面管理及長期規劃

如今近四十年的從業經驗，王小棣深刻感受到政府不重視內容產業。她回憶，三台時代（1971 華視開播～1993 年有線電視開放），她已數不清看過多少總經理接管電視台之後，說出「派我來管電視，但我不看電視的」、「台灣觀眾看電視的心智年齡只有五歲」等藐視言論。

網路媒體《娛樂重擊》評論人商台玉也認為，整個政府、整個台灣基本上是一個歧視戲子的地方，從來沒有把娛樂產業視為有競爭力的產業。




態度輕視，運作也以便宜行事的方法操作。王小棣說，這些總經理因政治酬庸出任電視台職務，他們多半沒有電視相關的專業背景、不懂經營電視台，主要營運目標是在營收上不要輸前一任，最簡單的作法就是當房東。於是，電視台時段拆分後租出去，如商場般的運作邏輯，電視台只要確保能賺到租金和廣告費。「電視作為當代的、全民的溝通管道，就這樣變成了商場。」王小棣感慨地說，這就是三台之前的經營模式，台視、中視、華視都一樣。

你看過嗎？坊間有一種以綠底粉紅方框做成 Logo 的「格子趣」，以租箱寄賣的方式經營。一個店家陳列了數十個到數百個排列整齊的方格，任何人只要租借這個 38 平方公分的小方格，就可以當個小老闆，寄賣各種想賣的物品；店家只確保能收到租金，不須管理租借的人要寄賣何種商品。王小棣認為，電視台的經營邏輯就跟賣格子一樣，只要出租時段賺取利益，不擔負提供優質節目的責任。

除了當房東，電視台也開始購買國外影集。王小棣回憶，「跟外國買影集是電視台最基本的操作模式，就像我小時候看的《勇士們》。」1962 年台視播映第一部國外影集《勇士們 (Combat!)》，由美國 Selmur Productions 製作的電視影集，以第二次世界大戰美國陸軍為題材的黑白電視影集。1972 年，華視也開始播出《勇士們》影集。到了 1984 年，中視播映《勇士們》第五季影集，並搭配國語配音版本。從 1962 到 1984 年，這段三台壟斷的時代裡，這套影集在三台輪番上映，即使有新一季的拍攝內容，但同樣主題在台灣播放了二十多年，內容產業的競爭力不言而喻。

「基本上就是價值觀，經營者不認為這是一個正經的事，他們也不懂經營。」王小棣用質問的口氣說：「為什麼沒有人管這一塊？」對政府來說，看爛電視不會死人，不像土石流、颱風可能造成生命威脅，所以缺乏全面的管理和規劃。「在我看來，真的就是看著垃圾往每家人倒，沒有人在乎，」王小棣憤怒地說。

政府不重視、不管理，相關政策自然也付之闕如。



回顧台灣影視產業相關的文化政策，2000 年之前台灣沒有任何完整的規劃。2000 年，台灣出現中華民國政治史上第一次政黨輪替。民進黨政府上台後，2002 年由行政院將「創意台灣－文化創意產業發展方案行動計畫」(Creative Industry) 規劃為未來施政目標與願景，納入國家發展重點計畫，同時推出「挑戰 2008 國家計畫」。

2009 年，國民黨重掌政權，提出「國家六大新興產業」政策，其中包括「創意台灣-文化創意產業發展方案」，由文建會負責「環境整備」與「工藝產業旗艦計畫」，新聞局負責「電視內容產業」、「電影產業」與「流行音樂產業」三項計畫，經濟部負責「設計產業」與「數位內容產業」兩項。之後，更在 2010 年推出「文化創意產業發展法」。

在這個階段，1981 年成立的文建會文化建設委員會（簡稱為文建會）於 2012 年改制為文化部，整合政府組織原本分散的文化事務。

從 2002 年的「創意台灣」計畫迄今，十多年來，影視產業反而只退不進，從業人員也感受不到影視環境的改變。「台灣的文化政策是什麼？」劉思銘認為，台灣的文化政策缺乏長期性的耕耘。他說，不只缺乏長期性，光是執政黨的改變就可能造成政策上的大轉彎。他質疑，一個不斷在改變自己政策的國家，怎麼可能創造一個持續有競爭力的影視產業。

薛聖棻認為，台灣市場或許比不上他國，但觀察韓國、歐洲等多個市場規模也不大的國家，「他們在國家政策下，影視產業的樣貌充滿了競爭力。」他說，政策應該要清楚的告訴國民，未來的希望在哪裡，而不是給予絕望。

「對國家而言，影視文創是不緊急的事。」劉思銘說，以全世界來看，影視產業最興盛的地方是好萊塢或寶萊塢，是人才匯集的地方。目前在全球泛華人市場上，人才則不斷往北京、上海集中，「台灣在這個過程中卻束手無策，為什麼？」他質



問，「台灣的資金不見得比大陸少，只是台灣的文化政策、大方向是什麼？面對市場的變動、數位化的衝擊，台灣策略是什麼？」

自 1962 年台視成立以來，電視已進入人民生活 50 多年，但直到 2002 年政府才對影視產業有了第一次的規劃和政策。若從 2002 年起算，對產業的關心不過 15 年，已跌落深谷的影視產業，始終還是只能憑藉自身力量緩慢攀爬，至今仍看不見洞口的一絲光線。

政治大學新聞學系教授馮建三說，台灣從 1960 年代電視產業成立之初，一直到後來的三台時期、百家頻道出現等過程裡，執政者是造成內容產業走向衰敗的關鍵角色。

直言之，政府長期對影視產業不但缺乏管理，甚至因為一連串的政策錯誤及管制失靈，成為將影視產業推落谷底的元凶。

管制失靈一：第四台合法化 市場資源從三台寡占到百家爭食

早期三台占盡市場優勢，開放政策則扭轉局勢。1980 年代，正值大四的陳慧玲考進台視子公司—台視文化事業股份有限公司。那個年代，陳慧玲一年可以領到二十四個月的薪水，三節另外有獎金，過年也還有紅利，「我二十八歲時就賺到我人生的第一桶金！」

商台玉說，「早期三家電視台自己就賺翻了，政府也不用刻意去培植產業。」當時電視在全球是一個新興行業，台灣這塊土地孕育的電視環境，則發展成三台寡占的事業。她表示，寡占事業不需要政府刻意扶植，自然就享有高獲利。

大海雖平靜無波，底下暗湧卻蠢蠢欲動。三台表面上雖然享有全台灣的收視戶市場，實際上，有些地區因位處偏遠，為了解決無線電視收視不良的問題，民間開始自行拉設纜線，甚至另外播放各類錄影帶節目補三台節目之不足。這過程中，政

府取締成效不彰，被稱為「第四台」的有線電視更如雨後春筍般的茁壯發展。1993年，行政院新聞局發布《有線電視法》規範運作，1994年申請登記的有線電視業者有209家。經審核後，於2001年底共計有66家有線電視業者正式營運。

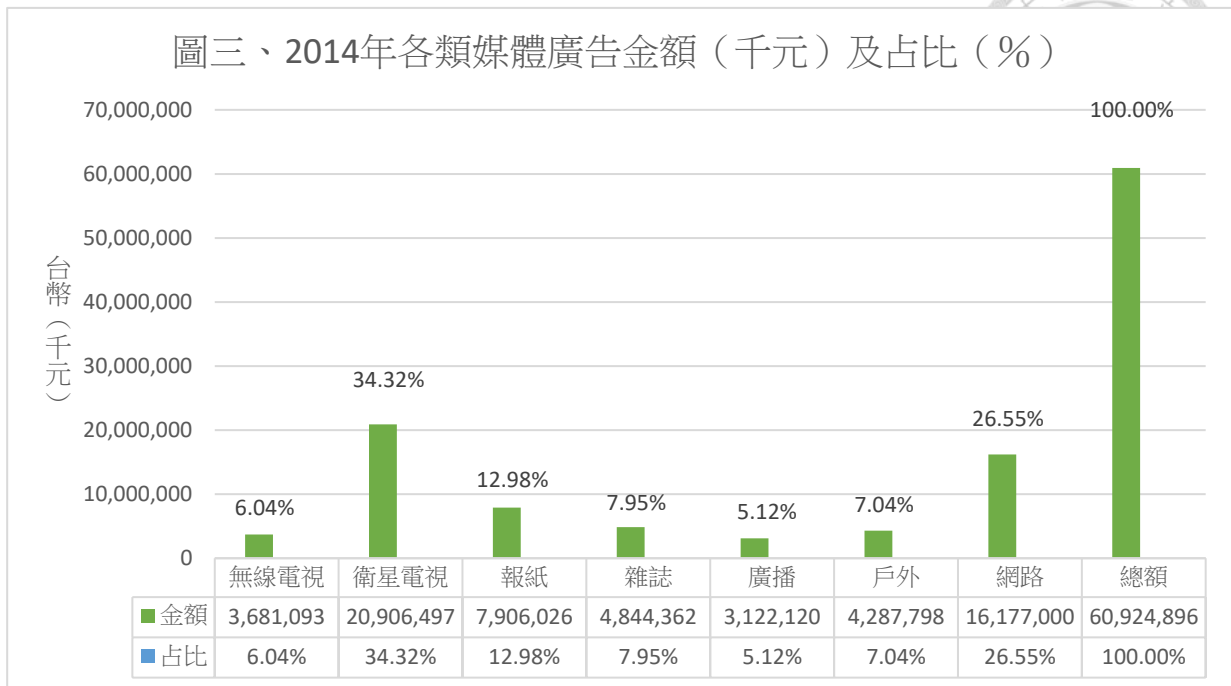
《有線電視法》通過後，ESPN、CNN、Discovery Channel等境外頻道紛紛取得落地權。此外，民間企業也成立或併購衛星電視公司，提供電視節目給有線電視頻道業者播放，使得台灣的有線電視頻道數量直線攀升，本土與外國電視頻道加起來已超過一百個。

頻道熱鬧湧入市場，原本只有老三台均分的廣告市場，現在卻有上百個頻道搶食市場大餅。

中視總經理趙善意說，三台時期中視每個月的廣告收入大約四、五十億，但頻道開放後要和一百多家電視台競爭，現在每個月只能搶到十幾億，扣除其他營運成本，其中用來自製戲劇的部分大約只占一到兩億。

以市場現況來看，無線台能搶到的廣告收益確實很有限。依據文化部電視產業調查報告指出，台灣2014年的廣告總額約609億元，其中無線電視廣告量約37億元，僅占總廣告量的6.04%，如下表所示。

圖三、2014年各類媒體廣告金額（千元）及占比（%）




資料來源：《2014 影視廣播產業趨勢研究調查報告－電視產業》（2016.10.31 出版）

三鳳製作執行長陳芷涵則認為，頻道開放不是壞事，問題是政府沒有仔細規劃和考量市場能負荷的電視台數量。

「這二十多年來我們有很多錯誤的決定，讓電視劇產業走向這樣的宿命，關鍵就是頻道開放。」曹瑞原說，一個小小的台灣島嶼存在一百多個頻道，這個決定不但荒謬而且民粹。他認為，因為資源有限，譬如韓國或日本，市場上都以三、四家電視台為主；台灣政府卻毫無章法的全面開放，沒有產業思維、沒有規劃，造成影視產業走向衰退。「影視產業需要足夠資本，當資源被稀釋掉的時候，大家都在爭食、搶奪，結果大家都做不好，最後就會走向敗亡，」曹瑞原說。

想像今天有數十個業者在馬路上長期佔地為王，因為已具有勢力和市場，政府於是開放業者認領馬路，導致 A 在這邊挖路，B 在那邊挖路，不同業者各自在自己的區域裡任意挖路、收錢。實際上，國家會允許這樣的情形嗎？

王小棣憤怒的說，「政府不會這麼做！但為什麼電視頻道就可以任人佔領？」她說，因為政府沒有把電視頻道視為公共資源，沒有將它視為傳播文化視野、文化



素養、世界觀的溝通管道，「只把它當成一個賺錢的事業！」王小棣說，有些事情確實是超出比例，市場大小、人口數、電視台數量都應該全盤考量。這不只是經濟問題，也同時突顯政府缺乏文化的政策視野，就如「屬於公共設施的馬路可以讓人亂挖嗎？」王小棣質問。

管制失靈二：真自由？假自由？放任系統壟斷

「我們是一步錯、步步錯，然後就一路錯下去，影視產業的現況是過去每一個階段造成的錯誤。」商台玉表示，第四台合法化之後，政府倉促用了一區兩家的經營模式，但是「政府難道不知道它全區可以串聯嗎？不知道會造成獨占嗎？」她認為，政府如果有用產業思維去規劃的話，影視產業不至於淪落成今日樣貌。

劉思銘表示，影視產業真正的結構問題是台灣有線電視系統的過度壟斷。他解釋，當初台灣政府對系統的管理方式是就地合法，系統業者每個月跟收視戶收取約五、六百元的費用，系統業者先抽走一定比例的費用後，再分給頻道代理業者，但因為兩者緊密的合作關係，實際上雙方的利益分配屬於「球員兼裁判」。頻道代理商再抽走一部份之後，剩下的才會到更下游的電視台。「就是這一條鞭，這一條鞭裡面是三代同堂，第三代分到的錢最少，」他說，系統壟斷是讓台灣電視市場陷入封閉迴路裡的重要因素。

「在垂直產業鏈裡，系統業者完全壟斷產業鏈裡的所有規則，」劉思銘說。舉例來說，頻道業者如果將內容放到 OTT（Over The Top，指透過網際網路提供的內容或服務）或是 MOD（Multimedia on Demand，中華電視推出的媒體內容傳輸平台）上，它可能馬上就面臨系統業者的抵制。趙善意認為，台灣有線電視市場形成系統壟斷的態勢，主要來自於政府的放任態度。

矗立在仁愛路上，一棟以灰白石磚為底色的高樓，建築物入口處上方橫列的金色大字寫著：「交通通訊傳播大樓」。設置在此處的國家通訊傳播委員會（National

Communications Commission，簡稱 NCC），掌管台灣電視事業的相關業務。受訪當時（2016 年 6 月）擔任國家通訊傳播委員會主任秘書的何吉森表示，面對目前系統壟斷的問題，NCC 的大原則是尊重自由市場。



民主國家管理市場以尊重為前提，但台灣的公平競爭市場早已失靈。


王小棣憤怒地說，「台灣政府之前做了多少操縱市場的事情，現在來跟我說尊重市場經濟！」她表示，法國市場比台灣自由，但法國政府的觀念是把電視台視為如馬路一樣的公共事務，設有明確的管理規範，「這是公眾的頻道、公眾的空間，尤其是無線電視，怎麼可以隨便放任！」王小棣說。

同樣感到憤怒的，還有曹瑞原。他認為，影視產業已經面臨極大困境，政府還用尊重自由市場的話語和消極態度塘塞，「那你坐在那個位置幹嘛！」他說，台灣影視環境現在面臨的所有惡果，就是從「尊重自由市場」這句話來的，頻道開放一百多台、系統壟斷等，全部丟給市場決定，政府狡猾的規避了規劃產業前景的責任。「國家的政策、相關專業人員究竟在那個位置做什麼？」曹瑞原怒言。

劉思銘認為，回到結構困境的源頭，應該是台灣整個電視的相關規範、規則都出了問題。他說，譬如廣電法訂定後就多年不變，但媒體環境的改變速度極快，規則卻沒有與時俱進。他表示，若真要討論台灣媒體為何競爭力衰弱，就像 2015 年底才通過的廣電三法修正案，之前已不知在立法院延宕了多少年。「政府對影視產業的態度不緊急，未正視系統壟斷的僵局，所有相關議題也都没有大方向跟策略，這件事情讓我們很辛苦。」劉思銘說，業者只能在政府的大框架底下做事，這個框架一直不變動，但外在大環境、別的國家早已不斷地變動前進。

管制失靈三：全面開放 將弱勢產業推向絕境

面對不斷變動的媒體環境，法規、政策卻沒有與時俱進，突顯政府的反應緩慢。2016 年是台灣的「OTT 元年」，先是一月初，在世界多國提供網路串流影片的 Netflix



進入台灣市場。三月底，中國市占率第一的影音平台「愛奇藝」也正式在台灣站開台。加上本土 KKBOX 集團旗下的 KKTV、雅虎奇摩影音服務的 Yahoo TV、凱擘大寬頻推出的 4.0 SuperMOD，頻道業者民視、三立等也都推出相關影視平台。境外 OTT 業者紛紛進入台灣市場，台灣業者也摩拳擦掌的建置 OTT，各方人馬試圖取得先機，以求搶攻最大市占率。

業者積極投入的同時，台灣政府面對 OTT 卻是反應不及。愛奇藝等境外 OTT 因其未在台成立公司，主管機關文化部、國家通訊傳播委員面臨無法可管的窘境。加上現行廣電三法及行政院審查中的匯流五法，皆未能跟上數位媒體快速的發展，無法規範 OTT 節目內容審查及保障收視戶權益。

重蹈「全面開放」覆轍。張正芬說，中國在今（2016）年五、六月發布公報，不允許外資 OTT 進入中國市場。反觀台灣，愛奇藝、Netflix 進來，台灣政府卻都無法可管。她說，NCC 新、舊任委員都提到希望 OTT 全面開放，但她認為一定會衝擊台灣的影視產業。

時光倒回至 2002 年一月一日，台灣正式成為 WTO 第 144 個會員國。台灣社會的動盪如暗湧的河水，在強大力量的擠壓下迸發湧出。如 2003 年爆發楊儒門事件，白米炸彈上的字條寫著：「反對進口稻米」、「政府要照顧人民」。弱勢的農業如此，影視產業亦然。

張正芬回想，當時台灣電影準備進入 WTO 的時候，產業在政府「全面開放」下，不限制電影片進口拷貝數、也不限制戲院映演場所數。「因為這一路以來的失守，你看台灣現在的電影產業，應該是沒有機會了！」張正芬說，除了電影，台劇也一樣；台灣面對韓劇、中國劇的入侵，政府作法一樣是敞開大門。

以中國劇為例，劉思銘說，2012 年台劇在中國限外令推行下，現在進入中國的機會微乎其微，但中國劇卻可以在台灣法令寬鬆的政策下長趨直入進入台灣，兩



邊的作法完全失衡。「你看中天電視台，幾乎快變成中國電視台了！」劉思銘說。

缺乏競爭力的產業在各國產品的席捲下，如一葉在大海中擺盪的孤舟，雖憑藉僅存的微薄力量抵禦自保，卻根本無法抗衡帶有強勁吸蝕力的巨大漩渦。張正芬認為，全面開放的作法沒問題，但必須建立在我們已有強大基礎的前提下。她同意 OTT 是趨勢，但現階段台灣業者還在起步階段，大家都還在尋找商業模式，甚至目前台灣所有的 OTT 業者都還在賠錢，政府應有相關限制，協助台灣 OTT 業者站穩腳步後再全面開放。

OTT 是因應觀看行為從傳統電視轉移到網路後的新平台，但早在 OTT 之前，網路就能找到各種觀看影視內容的管道，只是多數是盜版。在網路內容管理方面，張正芬說，「台灣在盜版和智慧財產權沒有施行有效的管制時，若再全面開放境外 OTT，我想台灣的影視產業會全面潰守。」她認為，台灣盜版太嚴重，甚至 YouTube 都搜尋得到影音內容，如果再開放這些「身強體壯、資金龐大」的愛奇藝、Netflix 等，台灣本土的 OTT 可能沒有機會發展成健全的體質。衛星公會理事長陳依孜也表示，台灣面對網路盜版完全束手無策，政府缺乏相關管制措施，也因為制度不健全，根本沒辦法保障影視產業的內容。

張正芬說，中國 OTT 愛奇藝進入台灣，裡面最多只有百分之二十是台灣戲劇，其他都是中國或他國連續劇。她說，傳統電視台已有八成是大陸劇、韓劇等，現在 OTT 的內容更是以國外影視作品居多。她認為，長此以往，「台灣不會有自己的戲劇、不會有自己的文化，接下來就可能沒有自己的話語權，不會說自己的故事了。」

實際上，目前台灣建置 OTT 的業者，多是具有較多資金的電視台、系統業者，他們擔心政府的「全面開放」影響其搶占市場版圖的利基。但對於創作內容的獨立製作公司，開放 OTT 反而是讓台劇作品受到更多觀眾注意的新平台。同時在網路趨勢下，無論開放與否，收視觀眾在乎的是內容是否吸引人。因此建置 OTT 的業



者更應將重點放在提升台劇的內容品質，創造能引起共感的好作品。

儘管如此，「要求政府協助業者站穩之後再開放的政策建議」，出發點雖是擔心自身利益受到影響，但反映的是政府長期以來未精算市場現況的政策邏輯。

管制失靈四：輔導金補助後 仍面臨資金缺口的困境

面對外劇入侵、境外 OTT 攻佔台灣市場，內容業者的生存環境日益艱困。為了能在激烈的產業環境下持續拍戲、持續說自己的故事，業者常需要政府或外界的資金挹注。

文化部現行的補助方式不夠完善，業者須面對龐大的資金缺口。2012 年文化部成立後，每年以「高畫質電視節目」開放業者申請補助。劉思銘認為，對於病人膏肓的台灣連續劇市場而言，補助金就像是「葉克膜」，有確實存在的必要性，否則產業崩解的速度會更快。但實際運作上，即使拿到輔導金，對業者來說，籌措資金仍是極大的挑戰和困境。

文化部的連續劇補助分為一般型和旗艦型兩種類型，2012 年一般型連續劇類通過案共有 19 件，其中六件自行申請取消補助，補助金額介於 700 萬到 1,200 萬之間。當中多曼尼製作有限公司的連續劇《上流俗女》申請到 1,200 萬，是六件取消案中金額較高的案子。取消後，該製作公司轉而和中國以合拍劇的方式合作，首播則給了中國浙江衛視。

同時，文化部 2012 年的旗艦型連續劇類，通過補助案共五件，金額在 3,000 萬到 5,000 萬之間。其中民視的《龍飛鳳舞》和華視的《海海人生》都獲得 3,000 萬補助金額，但兩個案子都自行申請取消。

根據文化部 2015 年旗艦型連續劇製作補助要點，申請旗艦型連續劇的預估和實際製作成本應在一億元以上。同時文化部的補助金額，不得超過節目預估製作成



本總金額百分之四十九，並以每小時新台幣二百一十萬元為上限。和一般型連續劇相較，旗艦型補助的金額雖然較高，但對於前述的民視和華視而言，至少仍須另籌 7,000 萬的製作資金。

2013 年，拿到該年度旗艦型連續劇補助 6,000 萬的《一把青》，至今仍是獲得文化部最高連續劇補助金額的案子。依規定，業者須投入另外百分之五十一的資金，但對於獨立製作公司而言，若沒有電視台或其他企業投資，勢必很難走下去。「那時我拿到六千萬，但找不到資金、沒有人願意投資，這樣以後誰還敢拿（文化部補助）？」將這段找不到資金的階段視為人生中最黑暗時期的《一把青》導演曹瑞原說，為了找資金，無數個夜晚心焦難眠、陷入低谷，那樣的陰影至今仍揮之不散。

劉思銘也說，2016 年申請文化部的旗艦案時，他和擔任過電影《囧男孩》、《艋舺》等製片工作的李烈合作，他們提了一個一億兩千萬的案子，文化部審核後補助三千萬。「資金缺口九千萬，誰補得起來？」最後他們選擇撤案，轉而尋找中國資金，只是當中國資金投入，這部戲劇也就自然成為中國劇。劉思銘說，也許這部連續劇會很受歡迎，「但就這樣把它推出去了！」他感慨地說。

趙善意說，「現在的補助金是在我餓的時給我一碗稀飯，我也不一定能吃飽。」拿過兩屆文化部旗艦型補助金的陳慧玲也說，「補助金額真的太少了！」她認為，跟國外的製作費相比，旗艦型的費用還是很低，尤其在大環境不好的情況下，補助金額全由電視台拿走和分配，製作公司很難再找到其他可運用的資源。

輔導金補助方案帶來的問題不只是製作公司仍須面臨資金缺口的大洞；假如製作公司克服了資金問題，金額也未必能投入到內容產製面。

前夢田文創行銷總監蔡瑞珊質疑，「政府的補助究竟是為了誰？是電視台？還是創作內容的獨立製作業者？」她解釋，補助條款規定戲劇節目要在電視台播出，使得獨立製作公司必須跟電視台協商；除非電視台願意提供時段，獨立製作公司才



可能申請到輔導金¹。實際上，此規定不利於獨立製作公司，反而壯大了電視台地位。

蔡瑞珊表示，對於握有播出管道的電視台而言，「頻道時段本來就要放內容，電視台不是跟外面買，就是自己產製，合理的情形下都要花錢。」輔導金條款卻讓電視台不用買內容也不用自己產製，直接向獨立製作公司開價，「因為製作公司非播不可，電視台等於掐著製作公司的脖子，變成你（獨立製作公司）給我（電視台）一百萬，我給你一個時段！」蔡瑞珊說。

政府應重新修改限制電視台播出的規定。蔡瑞珊認為，在新科技、網路平台發達的今日，隨著收視習慣逐漸改變，台劇作品應該可以自由地在 Netflix、愛奇藝、台灣的 LIVEhouse.in 影音平台，或是 MOD 播出。她曾和夢田文創負責人蘇麗媚一同向文化部建議，應取消限定電視台播出的規定，「但後來被 reject 了！」隔年蔡瑞珊再度詢問文化部，對方表示已增加網路平台。

根據「中華民國一百零六年度旗艦型連續劇製作補助要點」，原本的條款修改成「應在國內電視頻道（包含多媒體內容傳輸平臺所屬頻道）首次公開播送／公開傳輸」。蔡瑞珊遺憾地說，「雖然增加了 OTT 平台，但電視台播出還是必要條件。」她認為，政府雖有心協助影視產業，設下的法規卻有諸多限制。

對製作公司來說，輔導金不僅仍需克服龐大的資金缺口，還變相成為電視台拒絕播映的合理作法。曹瑞原說，「政府補助的用意應該是讓戲劇增加製作費、增加作品的競爭力。」只是後來電視台不管內容創意和品質，只以輔導金獲得與否作為提供播映管道的先決條件。

¹ 根據「中華民國一百零五年度旗艦型連續劇製作補助要點」第 11 條規定：「節目應於補助契約簽約日起十八個月內完成全劇節目製作，且至少應首次公開播送第一集。前開首次公開播送之頻道應為國內高畫質頻道（含 MOD）。」、「全劇節目應於十八時至二十四時時段，在國內高畫質頻道首次公開播送，且播送之內容應與本局審核通過之完成帶一致。」

第三章 碎石覆蓋：短視近利 阻礙前行路




2010年，曹瑞原製作並在三立電視台播出的電視劇《倪亞達》獲得政府1,800萬的補助金。毫無意外地，製作公司拿到的補助款必須全給電視台，再由電視台分配製作費。

作品需要播出管道，握有管道的電視台成為掌握連續劇預算、播出機會的大老闆。製作公司憑藉本身的努力、對劇本故事的創新和用心等，得以獲取文化部補助；在既有的業界遊戲規則下，補助金投入到內容的比例卻很低。製作公司就像是為電視台打工的工讀生，兩者關係完全不對等。

《尼亞達》總共二十集，合理的情況應該是補助金1,800萬除二十集，每集可增加九十萬的資金。當時曹瑞原和時任三立執行副總蘇麗媚協議，考量電視台營運成本，除了原本電視台支出的每集一百萬預算，僅要求每集應多給五十萬製作費。曹瑞原說明，「每集五十萬，二十集就是一千萬；應該將輔導金的一千萬給我，八百萬給電視台，這是我跟蘇麗媚的deal。」

後來，戲開拍了，蘇麗媚卻離開三立另外成立夢田文創。沒想到，接任的主管不承認協議，硬生生把輔導金全部拿走，每一集只給一百萬製作費。「我那時已經在拍了，因為拍戲一定要借錢周轉，我自己借來的錢都投進去了，怎麼可能停！最後也只能悶著鼻子把它拍完！」曹瑞原說。

拍攝《尼亞達》之前，曹瑞原在2003年曾以《孽子》獲得第38屆金鐘獎戲劇節目連續劇獎、連續劇導演獎等六個獎項。2005年製作的《孤戀花》獲得第40屆戲劇（連續劇）類男主角獎、男配角獎、剪輯獎等五個獎項。在業界，曹瑞原具有一定的聲望。但即使如此，電視台的遊戲規則仍強勢的壓制製作公司、忽略導演累積的個人聲望和內容品質。



「《一把青》給我很大的感傷和感觸，台灣是一個非常畸形、非常冷漠的影視產業環境。」雖然《一把青》獲得文化部 2014 年旗艦型連續劇補助款六千萬，但面對總預算至少一億五千萬的連續劇（最後製作經費為一億八千萬），依電視台的慣常邏輯，在不願多支出經費的態度下，幾乎視為燙手山芋、沒人敢碰。曹瑞原生氣的說，「不要講爭取他們資源了，電視台真的就是沒有野心、沒有企圖！」

現今在業界享有德高望重地位的王小棣，沒拿到輔導金，作品一樣面臨無法播出的窘境。

1980 年代末期，王小棣開始構想以獸醫為主題的連續劇，但一直沒有電視台願意接受。過了幾年，劇本過時了，他們就再寫一套，過了幾年又重寫，但因為一直申請不到補助金，電視台始終不接受。「那個劇本就跟著我們幾十年，每次公司搬家都抱著那個劇本，」王小棣說。

到了 2014 年，以獸醫為主題，同時討論世代崩解、青年就業等議題的《長不大的爸爸》，終於獲得文化部 103 年度高畫質電視節目一般型連續劇類補助新臺幣 1,900 萬元。放了三十多年的劇本得以成形，最後於 2015 年在公視、衛視中文台上映。

根據文化部公告的「中華民國一百零五年度電視節目製作補助要點」，補助目的指出：「為提升數位電視節目內容及影音品質，加強我國影視節目國際競爭力，且為因應行動通訊高速傳輸趨勢，鼓勵結合新媒體、網路科技製作電視節目，特訂定本要點。」

實際運作中，輔導金全進了電視台口袋，製作方的預算依然沒提升。目標明確的補助要點，發揮提升台劇品質和競爭力的效果卻很低。

不只輔導金、製作經費掌控在電視台手上，版權也是。陳芷涵說，製作方的企



劃、構想，需要拍攝好幾個月才完成的戲劇作品，最後卻不是自己的，「就像生了一個孩子，生出來就要交給別人！」

早在三台時期，這樣的委製模式就已決定電視台和製作方之間的不對等關係。王小棣回想，有一次好幾個知名製作人圍成一桌，包括瓊瑤的先生平鑫濤、製作過《書劍恩仇錄》、《昨夜星辰》等作品的林柏川，製作《笑傲江湖》、《倚天屠龍記》等的楊佩佩，好幾個製作人大家一起討論是否能跟電視台要求拆分版權。但在老三台壟斷的時代裡，討論結果還是不了了之。「最後誰都怕，怕得罪電視台！」王小棣說，「獨占事業就是這樣，只有三台，所以大家都不敢」。

獨占地位也為電視台累積大筆資金。2005年，學者張時健在〈台灣節目製作業商品化歷程分析：一個批判傳播政治經濟學的分析〉一文中即指出，早期無線三台在威權政府執政時期，採用以最少成本獲取最大利益的運作方式，要求節目製作業者承擔製作責任和市場風險，電視台卻坐享大部分的生產剩餘。

操短線一：情節類似、題材單一 收視率決定內容

三台時代電視台掌握播映管道，製作人不敢反抗，更養成電視台完全以獲利為導向，甚至干涉戲劇內容的經營模式。資深編劇蘇信逸說，以三立為例，在他們推出幾檔收視率不錯的偶像劇之後，便形成固定的內容 SOP，戲中通常有一個善良的女主角，遇到一個高富帥的男主角，中間會有落水、撞車等情節，「他們走不出那樣的一個框架，也沒有人敢冒險走出框架。」蘇信逸說，電視台審核過程中，編劇創作的內容通常會依此公式修改成類似的故事架構。

三立副總張正芬則回應，「如果觀眾不愛，收視率就不高，有沒有公式化一點都不重要。」她強調，重點是做觀眾愛看的，同時培養明星、賣到海外，這才是三立製作台劇的最高目的。

薛聖棻則認為，如果電視台有能力，應該多元產出，而不是只有一種類型。但



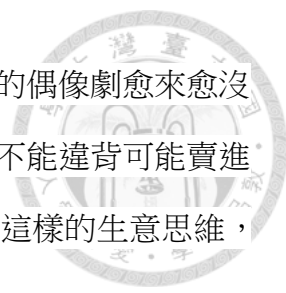
業者為了生存和獲利，只是不斷複製曾有的成功經驗，扼殺了其他類型劇的露出機會。陳慧玲認為台灣偶像劇只想講愛情，沒有突破，像她想做懸疑、偵探或歌舞劇等，電視台通常不願意跟她一起嘗試。

「其實我很同情他們，他們沒有勇氣改變。」陳慧玲說，台灣電視台很僵化，有收視率的偶像劇就會不斷複製，結果每一檔長得都大同小異。尤其部分較強勢的電視台，不管什麼戲都有二點多的收視率，在台灣連續劇普遍只有零點多、一點多的環境下，他們更有理由不斷複製。「如果他們有勇氣改變，台灣偶像劇的公式化情形可能就改變一大半，」陳慧玲說。

電視台如此干涉，依據的是收視率。2002年，政大廣播電視學系教授蔡琰在〈裸根百合：台灣電視劇風雲〉文章中提到，回顧過去四十年，電視劇的發展皆以追求利潤為至高原則，走向收視率導向。實際上，走訪電視台經營者、製作公司，多數人都認為應檢討收視率的計算方式和測量樣本等，但因為目前沒有其他方法，這套規則仍是衡量廣告費的唯一標準。但，難道沒有人抵制嗎？「沒辦法，資本家操控台灣！」華視業務部專員吳傍丹不假思索的說。華視業務部經理巴正坤補充，台灣目前的廣告市場大概有80%是外商，他們需要一套明確的機制作為廣告投放的依據。

台灣電視台看收視率，外資更是。陳芷涵2000年到八大電視台擔任企劃部經理，負責監製偶像劇及採購外劇。2008年，韓國私募基金安博凱（MBK）以購買股份的方式取得八大電視100%股權。她說，外商進來後，報表是一季一季的評估，「那時候公司要求我，只要有收視率數字的，就不停的重播。」因為數字至上的要求，在運作上更加短視近利。

在外商取得八大之前，陳芷涵在擴展題材方面還具有運作空間。例如2004年八大推出的偶像劇《鬥魚》使用全新卡司，《愛殺17》（2006）涉及懸疑推理、校



園暴力、援交等特殊題材。陳芷涵說，後來全新卡司和另類題材的偶像劇愈來愈沒有發展空間。公司要求偶像劇以卡司為主要考量、題材的接受度不能違背可能賣進去的海外市場，結果「每一檔偶像劇的內容愈來愈像」。她說，這樣的生意思維，讓她覺得在八大做電視劇「變得不好玩了！」

「電視台比零點幾的收視率，到底對誰有意義？」王小棣說，她不清楚電視台的經營法則，但她認為，台劇已經走不出去了，電視台經營者卻只看收視率，沒有心經營台劇、缺乏格局和視野，「我覺得滿悲哀的，」王小棣說。


操短線二：長壽劇壓縮工作時間 勞動條件普遍低落

電視台短視近利的行徑，不只形成公式化的內容，也包括本土長壽劇的盛行。蘇信逸說，電視台延長集數，其操作的方式是在一開始投入較多成本，等觀眾入戲、拿到收視率的基本盤之後，就可以拍得草率一點，或用較小牌的演員，用這樣的方法把錢賺回來。

「八點檔是一個電視台或戲劇台的命脈，早期八點檔只有一小時，後來延長時間，但預算沒有增加，反而還減少。」蘇信逸說，之前他在台視的時候，八點檔九十分鐘給一百一十萬製作費，後來時間增加到兩小時卻只給九十萬，「本來沒有人敢拍，但很奇怪，偏偏就有製作人就把它接下來！」於是，長壽劇衍生的勞動條件也成為逼走影視人才的原因。

蘇信逸說明，以編劇來說，長壽劇兩個小時，大約可以拿到四萬台幣，但因為每天需要產出內容，通常有一組編劇同時撰寫，四萬再依人數和貢獻度拆分。動輒上百集的長壽劇，一寫可能就是一、兩年，身體和精神必須長期處在壓力的緊繃狀態下。

電視台習慣操短線，從業人員只好無奈出走。陳芷涵說，她認識一個編劇早期在幫民視寫劇本，「那個錢很好賺，但不用帶靈魂。」陳芷涵解釋，長壽劇的編劇



是拆開寫，不同編劇寫不同場次，最後再拼湊成一段故事，這種工作模式不須創作靈魂，甚至可能傷害自己。那時，在累積好幾個月沒日沒夜的工作後，陳芷涵的編劇朋友慣常的在深夜時分趕著隔日要拍的劇本，一會兒，忽然感受到打字的雙手依附著濕黏的觸感，定睛一看，鍵盤上的鮮紅液體已隨著飛快的打字過程蔓延擴散，這才發現原來自己一直滴著鼻血。

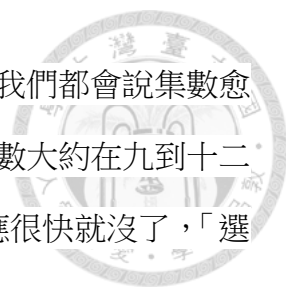
陳芷涵說，她朋友當時覺得「雖然錢很好賺，但真的是用命去換來的。」那個朋友後來不敢再接台灣長壽劇的戲，而到中國寫劇本，不用沒日沒夜地寫劇本，一集酬勞還可以領到四萬到五萬元人民幣，約高於台灣酬勞的四、五倍。

「很可怕！很可怕！很可怕！」說到長壽劇，王小棣連說了三次「很可怕」。她有一次去探藝人周幼婷的班，看到她整張臉是白的，毫無血色。王小棣解釋，通常長壽劇的生活是早上拍外景，中午吃飯後放演員回家洗澡，可能下午三、四點再進劇組，發劇本後開始拍，之後就拍到天亮；接著早上再出外景、中午吃飯、回家洗澡、進劇組、發劇本、拍到天亮……。王小棣說，所以他們現場都有行軍床，誰沒戲就先倒下來休息，「有些人無法撐下去就不演了，但多數演員還是只能為了生活努力苦撐。」

操短線三：引進外劇 節省自製成本

陳芷涵 2009 年到「三鳳製作」擔任執行長，她說電視台大量引進外劇，對製作公司的發展滿辛苦的。她坦言，以前在八大電視台負責採購外劇，她很清楚買一檔外劇比自製戲便宜很多。當時她會參考戲劇在該國家播出時的市場反應、卡司、內容等。「當然也可能看走眼，但走眼的機率不高，」她笑說，「畢竟製作台劇，不知道最後會長成什麼樣子，這個風險更大。」

陳芷涵說，電視台為了生存，要確保播出來的戲能獲得一定的收視率，才有機會獲取較多的廣告收益，也因此發展出一些運作策略。以日劇為例，雖然製作精良，



但台灣現在幾乎只有日本台才播日劇。「以前在電視台的時候，我們都會說集數愈長的愈補，因為收視率通常會愈養愈高。」她解釋，因為日劇集數大約在九到十二集之間，集數太少，電視台投注人力、財力做的宣傳行銷，效應很快就沒了，「選集數較長的韓劇或中國劇，比較能享受後面穩定的宣傳數字。」

除了選擇集數長的外劇，電視台還會「動手腳」增加集數。陳芷涵說，為了節省成本，譬如一部韓劇約十六到二十集，一集六十多分鐘；購買之後，電視台會將十六集的內容，重新切分時間，擴充到二十四集左右。她說，「如果每天播的話，二十四集至少可以養一個月，每周播的話，就可以養好幾個月。」

引進中國劇方面，文化部《影視廣播產業趨勢研究調查報告》指出，2011 年中國劇在台灣的播出時數占電視劇總播出時數的 11.11%，到了 2014 年則成長到 24.11%。「2010、2011 年的時候，中國劇超便宜，有的還免費送台灣電視台播。免費你要不要播？代表電視台的廣告是淨賺，沒有成本壓力，」蔡瑞珊說，電視台只看短期利益，讓中國劇不斷進入台灣，未全面評估對台劇市場的影響。相對於當初的免費，如今已要用數千萬版權費才能購買到《芈月傳》、《琅琊榜》等中國劇。

「經營者的短視近利，是台劇沒落的重要關鍵。」趙善意說，台灣電視台在均貧下，為了競逐收視率，使得經營者認為，既然沒有獲勝的絕對把握，乾脆購買外劇。經營者對於自製戲劇的想法多是沒有把握、不敢冒險，對他們而言，考量的是購買外劇的成本比自製戲劇低、在原國家播出時有一定的收視率，「既然成功沒有一定的模式，至少能獲得一定的基本盤，」趙善意說。

影視環境不健全，客觀收益條件降低，多數電視台以降低自製經費、引進外劇回應生存挑戰。

商台玉認為，「沒有錢不能作為電視台做不出好戲的理由。」趙善意則說，「外界覺得中視是大公司，但不可否認，我們現在的收入很不好，要融資才能維持公司



的運作。」他解釋，中視包括設備成本、人事成本、折舊、製作成本等，每個月平均需要八千萬的營運費用。「如果我每年賺不進九億六千萬，公司就是虧錢！」趙善意說。

中視目前每年的總營收約在十三到十五億之間。趙善意說，人事支出方面，每個月大約需要兩千八百萬的人事費用，「每天一開門就是一百萬的支出」。在預算編排上，中視所有節目約占四到五億，戲劇節目只能再從這四、五億當中撥出一到兩億的經費。

製作公司為了讓作品問世，須依循電視台的規則；電視台在均貧的產業下，也只能先以生存為優先。雖然不乏低資本成就優質戲劇的例子，但用龐大資金創造驚人成果的例子也比比皆是。近年來，風靡亞洲市場的韓劇《太陽的後裔》，該戲劇製作公司所公布的製作總經費為 129 億 8000 萬韓元，約 3.5 億元台幣；另一齣《來自星星的你》一集製作費達 1762 萬台幣，21 集的總製作費約 3.7 億元。若以台、韓兩地人口及物價水準換算，前兩部韓劇的總製作費約台幣 1.3~1.6 億元，幾乎是中視年度戲劇總預算的全部金額。台劇總製作費普遍在億元以下的生態中，韓劇擁有台劇難以企及的經費規模。

電視台獲利縮減、大量購買外劇，台劇生存空間萎縮。如今台劇和韓劇的基礎和發展環境早已不同，在台灣既有市場條件下，台劇很難如韓劇一樣擁有資金充裕、環境健全的製作規模。

同樣的，在整體收益不易提升的環境裡，過去本就不擅於投注優秀影視人才、不以經營台劇作為營運重要策略的電視台，短期裡也難以期許他們改善繼續購買外劇的消極作法。

操短線四：只顧眼前利益 缺乏創新研發思維

電視在台灣五十年了，今日困境非朝夕形成。



「在新創的播台上，你隨時有可能被幹掉，這種恐懼形成的競爭感，在台灣是看不到的。」劉思銘比喻，農夫種田，依循春耕、夏耘、秋收、冬藏，模式可以幾百年不變，但不斷更新的傳播環境若依循此模式，必然被時代淘汰。

劉思銘認為，三台時期的壟斷優勢，為電視台賺進大把的金錢，他質疑的說，「今天電視台喊沒錢，以前有錢的時候，錢用在哪裡了？電視台有沒有做人才的引進跟養成？有沒有在 RD (Research and Develop, 研發) 上面花更多的力氣？」

兩岸經驗豐富的劉思銘以中國為例。他說，中國引進《中國好聲音》模式，他們不只自己引進，電視台自己也有相關研發部門，有一堆人在寫案子、寫節目企劃案，甚至湖南衛視台的歐陽常林（曾任湖南廣播電視台總台長，現任湖南廣播電視台黨局書記、局長，是湖南衛視重要領導人之一）去和英國、美國的電視台交流，也吸收台灣經驗，「他們花很多力氣在教育、養成、研發。」他表示，「翻開台灣電視台歷史，哪個階段燒過錢？為了 RD 燒錢？我覺得電視台自己要檢討！」

面對變動的環境，曹瑞原認為，「我們一直沒有想要去迎戰的態度」。他批評，電視台更可怕，買片不自製、沒有開創新的局面，只是用消極的態度經營。

面對 2016 年的「OTT 元年」，劉思銘說，「台灣哪家電視台的經營者對 OTT 的進入市場存有策略？」他表示，觀眾收視習慣的改變是這個世代的消費模式，但是當台灣影視產業過度僵化，產業各環節如果沒辦法因應新的遊戲規則，很難找到新的生存機會。

電視台操短線的作法、政府管制失靈的影響，和國內外影視環境的改變等，使得內容創作者在製作台劇時，常面臨資金困境、播放平台難尋、多元內容受限，和人才流失等困境。接下來的四個篇章，本文從內容創作者的角度出發，闡述他們在資金、播出平台、內容、人才所面臨的難處，並討論利益關係人如政府、電視台、內容創作者如何改善現況，及試圖走出這四個困境的方法。另外，若有它國的相關

建議，也會放進這四個主題下討論。

實際上，台灣的影視產業像是一個孤兒，出生時就沒有受到妥善照顧，成長過程中，又因為教養方式的錯誤，把它推向黑暗的深淵。扮演父母角色的政府，能重新將迷途的孩子拉回正軌嗎？



第四章 填土整地：引入活水 革新舊結構



「這個答案在政府的決心。政府應該先檢討到底要不要影視產業、值不值得？」在導演曹瑞原多年的經驗和觀察裡，他認為現在的產業環境不好，資深人才留不住，新進人才也缺少機會，產業各環節的問題早已盤根錯節的交疊。「如果政府認為不值得、不要這個產業，應該直接廢除各大專院校的影視相關科系！」曹瑞原說。

奮起急追：以重視態度、可行政策搶快崩壞速度

趕快做、不要猶豫，不然來不及了！

政府必須在重視產業發展的觀念下，發展全面的產業政策。曹瑞原說，如果政府思考過了，決定要發展影視產業，面臨現今產業存續的危急時刻，就應該趕快行動。「影視產業不是靠個人的單打獨鬥，它需要靠政府的政策，全面性的啟動，」曹瑞原強調。

政府的政策引導，決定影視產業的前景和發展方向。如韓、中因為政府推動，不管是以國家之力購買他國頻道，或是透過強大的行銷能力，都在世界各地培養了數以萬計收看韓劇、中劇的觀眾。「台灣的影、視、音產業在國家文化的布局思考裡，比重到底占多大？」前 TVBS 節目部總監、現為 HTC VIVE 副總的劉思銘以中國為例，他說，中國知道內容、媒體是他們的命脈所在，譬如他們的長程衛星長江一號，在美國西岸是免費播映的。「政策的方向很重要！」劉思銘說，中國用鋪路的思維，考量累積十年後，能培養出一群觀看中國節目的觀眾，「但台灣的文化政策一直以來都缺乏長期性的耕耘和策略。」

三立行銷公關部資深副總張正芬說，國家必須認定在推展文化競爭力方面，最核心的是影視產業。「如果政府官員或文化部長推動文化時，他們不覺得影視產業很重要，我想要做其他發展都很難。」她以韓國的政策內容為例，說明國家對影視



產業的重視。

2013 年，韓國新任總統朴槿惠在就職典禮上，以「創作經濟、國民幸福、建構和平統一基礎、文化繁榮」作為國家重要施政方針；其中文化繁榮再提出三大策略為「大眾化」、「國際化」以及「產業化」。張正芬說，對韓國而言，文化繁榮是推動社會國家進步的重要施政方針。她解釋，韓國的汽車產業屬於前五大工業，2013 年在文化繁榮方針的引導下，2014 年韓國的文化產值就超過汽車產值三百多億。「可見影視產業帶動的產值多麼驚人！」張正芬說，一個韓劇就能帶動明顯的經濟成長，以及國家的文化競爭力；譬如《太陽的後裔》，該劇不但帶動高產值，還激發愛國情操、增加人民的國家認同。

明確可落實的政策才有機會改善困境。友松娛樂公司負責人薛聖綦說，尋找資金、人才等資源很重要，但這部分只是治標，無法解決根本問題，明確、能落實的政策才是治本之方。政策的推行和實踐在短期內不一定能看到明顯成果，但「台灣現在必須要治標和治本雙管齊下，資金很重要，但是政策更重要！」薛聖綦強調。

韓國政府不但重視影視產業，也很重視影視人才。台灣業者普遍認為，「人才流失」是產業面臨最嚴重的問題。對韓國而言，人才流失卻不曾出現在問題清單裡。

「韓國總統推廣韓國文化時，你知道她旁邊站的是誰嗎？」張正芬說，2016 年二月推出的韓劇《太陽的後裔》引起熱烈討論，該劇男主角宋仲基因高人氣被委任為韓流宣傳大使，並在四月份和總統共同出席韓食文化館開幕儀式。

明星產業是影視產業的重要環節。張正芬說，韓國政府知道推展國家文化須要影視戲劇、明星，所以安排當紅的影視明星和總統一起推展韓國文化，「台灣在重視人才方面，也應該要有具體作法。」她舉例，很多到中國發展的台灣藝人，在中國已經是一線當紅的明星，每逢過年或其他假期回台灣的時候，不管是總統蔡英文或是文化部長鄭麗君，「如果由官員接見他們，他們會覺得自己備受重視、有責任



推展台灣文化，也許他們就會每年回來拍一檔戲，」張正芬說。

政府若有心發展，第一步除了建立對影視產業、明星產業的重視態度，接下來應回到問題根源，從基本結構面，思考如何透過政策工具鬆動在台灣已停滯多年的市場僵局。

市場已失靈：應導向真正公平競爭的市場樣貌

在資金方面，業者多數將資金困境歸咎於現今的市場結構。結構問題有兩項，第一是 1994 年有線電視合法化之後，市場出現上百個頻道，不管是電視台業者或是內容製作公司，大部分都認為多頻道瓜分廣告資源影響業者總獲利，因此內容的投資金額日益拮据。

第二個結構問題是有線電視系統市場由五大多系統業者（Multiple-System Operator，簡稱 MSO）壟斷。佔市場優勢的 MSO 在利益最大化的考量下訂定市場遊戲規則。在實際運作中，系統商像是玩弄皮影戲般，以數支操控桿控制戲偶的動作；不管是以聯買聯賣將好壞頻道綁在一起販售、以最小行政戶數（Minimum Guarantee，簡稱 MG）15%增加新進系統業者的經營難度，或是以下架懲罰方式阻擋頻道到其他通路（如 MOD）上架等作法，都顯示市場只能跟著後面操縱的那雙手移動，缺乏自由公平的運作空間。曹瑞原、劉思銘等業者也認為有線電視收視費絕大比例都流進系統業者口袋，投入內容製作的資源甚少。

上述兩個結構問題反映台灣市場早已顯露失靈樣態，任由財團壟斷市場，決定市場結構與遊戲規則。對此失控現象，身為主管機關的國家通訊傳播委員（NCC）自然責無旁貸。第五屆（2016 年 8 月 1 日就任）NCC 委員洪貞玲表示，過去 NCC 的管理態度是尊重自由市場，但未正視台灣市場早已失靈。她說，現在 NCC 的努力方向是重新把市場導向為真正的公平競爭。

衡量市場現況，真正釜底抽薪的方法，即是必須從結構面鬆動現有頻道太多、

系統壟斷等問題，才有機會讓業者在公平競爭的市場下獲取合理資源。



減少頻道數：落實換照機制、推行分組付費

「政府能不能把一百五十台變成五十台，這個是很關鍵的事情。」陳慧玲認為，台灣的市場規模不可能容納一百多個頻道，如果剩下五十個頻道，對影視產業可能會有大幅改善。依她的觀點，這個政策就像按下了影視內容產業下墜的開關，產生後續如蝴蝶效應般的牽連效果：一百多個頻道進入市場瓜分廣告費，電視台缺少資金於是縮減投入內容的經費，甚至不投資改買外劇；在生產條件不斷降低的情況下，人才紛紛出走。陳慧玲表示，政府缺乏遠見，當初讓第四台合法化時，完全沒有思考到這一連串的後果。

洪貞玲說，如果頻道太多是讓業者普遍吃不飽的原因，從市場法則來看，解決方向應該有兩個，一是減少參與者，另一個是擴大市場。後者可透過開發目標客戶（Target Audience）、增加海外行銷市場等策略；而減少參與者的方法除了透過政府的換照機制，另一個方式是內容業者自行在市場上發揮相互競爭的作用。她接著說明，撤照應視為最後手段，最好的方式是讓市場自行運作、發揮汰弱留強的功能。

「只是過去因為市場失靈，競爭功能不彰，」洪貞玲說。

自由市場失靈，主要是操控市場的五大 MSO 搬來「聯買聯賣」、「收視費吃到飽」等大石頭，蠻橫的擋在公平競爭的前頭。

「聯買聯賣」指台灣特有的頻道代理商將手中負責的頻道綁在一起，以固定價格賣給系統業者。但頻道代理商和系統業者多屬於同一個財團，一般情況裡，由於 A 系統業者和 A 頻道代理商同屬一個集團，他們在和 B 系統業者談判時，會要求 B 系統必須購買 A 頻道代理商的全部頻道，否則 A 系統也不會購買 B 頻道代理商手上的頻道。例如凱擘既是頻道代理商，也是系統業者，凱擘法務／法規室副處長林雅惠表示，聯買聯賣是業界的普遍作法，彼此都可以用較便宜的價錢買到較多頻



道。

實際上，這種無法挑選好壞頻道的商業操作，確實無法發揮淘汰頻道的競爭作用。

「收視費吃到飽」和「聯買聯賣」的運作邏輯類似，都是將頻道綁在一起販售的模式，只是前者是賣給消費者，後者是賣給系統業者。在一樣的商業操作下，用固定價格將一百多個參雜高低品質的頻道塞給觀眾。

洪貞玲回應，將頻道綁在一起的作法就像買菜時，店家把不同菜綁在一起打折販售，但有些菜消費者平常根本不會吃。她認為，這雖是商業運作的邏輯，「但不應該全台灣從北到南，每家系統提供的頻道都差不多，每家的價錢也都差不多。」洪貞玲說，NCC 目前有共識地推動一個有效、實質的分組付費辦法，希望改善聯買聯賣的現象。

為了改善有線廣播電視僵化的產業型態，也為了增加消費者多元收視選擇，立法院 2015 年 12 月通過廣電三法修正案，附帶決議由國家通訊傳播委員會（NCC）研擬分組付費相關辦法。NCC 也已於 2016 年 5 月份提出「有線電視分組付費辦法」行政計畫（草案）。

獨立製作公司多半支持分組付費，但頻道業者卻不支持。陳慧玲認為，原本一百多台大拼盤，很多頻道可能極少人觀看卻一直留在市場上，但透過分組付費就能計算實際的收視戶。她認為，淘汰掉沒人看的頻道之後，或許就能改善廣告費嚴重瓜分的現象。

洪貞玲說，聯買聯賣是形成市場僵化的一項原因，「分組付費」可試圖鬆動僵局。她表示，分組付費已經是討論好多年的政策方向，她就任之後，明顯感受到「業者阻撓，不願意打破現狀！」她解釋，NCC 推行分組付費的用意之一是希望頻道



業者未來可以獲得較高的授權費，只是當 NCC 真正要推動的時候，她反而看到「這個市場上大家都有苦水，結果最大的公約數卻是維持現狀」，業者寧願繼續活在一個「吃不飽、餓不死」的現況。

洪貞玲表示，她可以理解頻道業者基於「擔心自己被淘汰」而阻撓分組付費，可是為了改善市場僵局，分組付費還是一個應該推行的政策方向。她認為最好的方式是單買單賣，回歸市場法則的供給需求，如果是觀眾愛看的頻道，系統業者就應該在符合市場需求的情況下購買該頻道並給予合理的授權金。「打破綁在一起的模式，才可能鬆動僵化的現象，」她強調。

若自由競爭機制已全然失靈，政府是否有淘汰機制或其他管理方式？洪貞玲表示，政府對廣電媒體的管理一直都設有淘汰機制，依據的即是「換照審查」。她解釋，淘汰機制屬於應然層面，只是這幾年在實然面的操作上沒有成功。比如 2005 年行政院新聞局²在六年一度的衛星頻道審查中，希望表現不好的業者可以退出市場。該次審查中，新聞局以播放色情節目、內容過於商業化、財務結構不佳等原因，首度讓華爾街財經台、CASA 財經台、蓬萊仙山衛星電視台、歐棚衛星電視台、彩虹頻道、龍祥電影台、東森新聞 S 台等七家衛星電視換照未過，要求停止經營。

此次換照卻引起軒然大波。龍祥電影台經營者龍祥育樂多媒體、東森新聞 S 台陸續提起行政訴願並要求國賠。洪貞玲說，那波換照過程中，政府試圖想讓換照機制發揮實質作用，卻頻受阻礙。2006 年成立至今的 NCC，再沒有讓換照發生過實質作用。

「換照機制應該要發揮實質效果。」洪貞玲說，近期的換照審查中，NCC 先從廣播業者開始，已對一家表現不好的廣播業者提出警告，要求業者在一個月內改善，否則不予換照。洪貞玲表示，NCC 此舉試圖讓業者知道，換照審查確實是一

² 國家通訊傳播委員會於 2006 年成立，2005 年廣電媒體的管理機構為行政院新聞局。

個淘汰機制。但在電視頻道部分，她說，NCC 會設立一個評估換照的審查委員會，過去他們通常是列出建議後就准予換照。「不過就我目前觀察，這次負責換照的審查委員會有試圖把它當一回事的企圖，」洪貞玲笑說。



系統壟斷：推行反媒體壟斷法、媒體多元發展基金

凱擘總經理王鴻紳像是要努力撕掉高獲利標籤般的澄清著，「凱擘系統裡每一條頻道的上、下架都是 NCC 同意的，」他說，「五百塊收視費看一百多台在全世界已是最便宜，而且一百多個頻道裡只有二十幾個頻道（凱擘代理的頻道）有收費，其他六十幾個頻道是凱擘要付授權費。」

中央研究院教授施俊吉 2012 年六月在《人文及社會科學集刊》發表〈有線電視市場結構與經營區調整政策〉，他依據 2009 年的財務報表，統計發現全年各系統業者的營業收入為 372 億，減去全年度的營業成本 215 億，毛利總額達 157 億元，平均毛利率 42%。

以目前市場來看，台灣電視有線系統五大 MSO 之一的凱擘，服務約 111 萬個有線電視收視戶數，市占率 21.33%，以一個月 550 元計算，每個月的收視費收入約為 6 億 1 千萬元，一年約達 73 億元。依下表所示，顯而易見，目前市場上的凱擘（市占率 21.33%）和台灣固網（市占率 10.31%）皆屬於富邦集團，兩者市占率加起來為 31.64%，推知每年收視費的實際營收約高達 108 億元。

表一、五大 MSO 訂戶數及市場佔有率（105 年第 4 季）

| 集團別 | 擁有系統數量 | 訂戶數 | 佔有率 |
|---|---------------------|-----------------------------|--------|
| 中嘉 | 11 家 | 約 113 萬 7 千戶 (1137975 戶) | 21.86% |
| 凱擘 | 12 家 | 約 111 萬戶 (1110132 戶) | 21.33% |
| 台灣寬頻 | 4 家 | 約 70 萬 5 千戶 (705455 戶) | 13.55% |
| 台灣固網 | 5 家 | 約 53 萬 6 千戶 (536482 戶) | 10.31% |
| 台灣數位光訊 | 4 家 | 約 29 萬 5 千戶 (295021 戶) | 5.67% |
| 獨立系統 | 28 家 (含 3 家播送系統) | 約 142 萬戶 (1420497 戶) | 27.29% |
| 全國總訂戶數：約 520 萬戶 (5205562 戶) 全國總戶數：約 856 萬戶 (8561383 戶) 有線電視普及率：60.80% | | | |
| 資料來源：國家通訊傳播委員會－105 年第 4 季有線廣播電視訂戶數 | | | |

聽到系統業者獲取高利潤卻對內容投資甚少的提問，林雅惠說，「我們很低調，可能外界對我們有很多誤會。」她說，2012 年施俊吉的報告是依據 2009 年的市場數據，但 2010 年大富案通過時，凱擘承諾政府須完成 50%數位化，近幾年凱擘投入大量資金完成許多基礎建設，2017 年會達到 100%數位化，也因此耗費數億資金，整體營收大幅下降。

凱擘商務長趙蜀華也澄清，凱擘近年來的基礎建設包括寬頻、家戶服務、數位化等，這個部分對頻道無感，所以外界會覺得系統業者利益豐厚，「我覺得是我們這個產業不夠團結，上、中、下游不夠團結，加上資訊不完整，使得其他環節的業者都認為利益分配不均。」



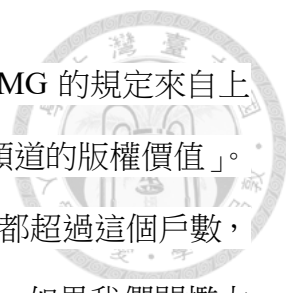
王鴻紳更強調，「現在的壟斷狀況不是凱擘造成的！」他坦言，凱擘是商業公司，每個企業都以營利為目的，經營目的是在政策、法律框架內，最大化業者利益。他也表示，凱擘會在政策下遵守規定，不會惡意操作。

面對多數收視費進入系統業者口袋，僅用少數比例分給所有頻道的批評，趙蜀華則反駁，凱擘系統給的授權費一直以來都一樣。她解釋，長久以來，系統的授權金約占電視台收入的三成，另外七成是廣告費，早年電視台沒有意見，因為近年來大環境改變，網路競爭市場廣告費，使得七成廣告費開始萎縮、逐漸從傳統電視流向網路，於是他們才把矛頭指向系統業者。

環境變動讓電視台重新思考獲利來源，原本就失衡的分配比例才因此有了檢視空間。

曹瑞原憤慨地指出，系統業者每年獲利豐厚，對內容卻沒有貢獻。林雅惠則回應，凱擘近幾年都有投資內容，目前主要以電影產業為主，包括投資電影拍片、製作、發行等，迄今也已推出 21 部電影，如：總鋪師、大稻埕、閨蜜、竊聽風雲 3... 等，另外也有對於電視劇的相關投資。但具體的投資金額，以及內容投資占收視費的比率等資訊，凱擘則以不方便為由不予提供。

系統業者和頻道代理商的收益除了收視費，還包括授權費。2016 年十月，公平交易委員會會議決議，重罰凱擘股份有限公司、全球數位媒體股份有限公司、佳訊視聽股份有限公司，共罰 1 億 2,600 萬元，其中凱擘處 4,100 萬元。洪貞玲解釋，頻道代理商以行政總戶數的 15% 作為計價戶數基礎(又稱最低保證戶數, Minimum Guarantee, 簡稱 MG)，要求新進系統業者必須支付最低保證戶數的授權費才能購買頻道，即使新進業者擁有的訂戶數不到行政總戶數的 15%，還是要付 MG 的價錢。「這就像餐廳設定的低消，但這個低消和新進系統業者擁有的實際戶數是有落差的，」洪貞玲說。



林雅惠說，「這個案子我們真的有滿腹的苦水！」她解釋，MG 的規定來自上游的頻道業者，「他們要求頻道代理商不能賤賣版權，必須維持頻道的版權價值」。她解釋，行政總戶數的 15%大約是七萬戶的價錢，很多系統業者都超過這個戶數，而且「新進業者通常在前一、兩年是比較快爭取到收視戶的階段，如果我們門檻太低，他們之後可能也很難生存。」洪貞玲則回應，這個說法很難成立，因為新進業者的生存問題跟頻道代理商沒有任何關係，「他們沒有責任 push 新進業者達到生存目標；以實際結果來看，MG 確實提高新進業者的參與障礙。」

「MG 一定要修正，這也是 NCC 認為很重要的政策方向。」洪貞玲說，頻道代理商聲稱 MG 是市場上的交易習慣，但這個交易習慣明顯地不利於新進業者，「這當然是不公平競爭的問題。」她表示，應協助新進系統業者進入市場，才有機會刺激和調整原來的市場樣貌。

即使趙蜀華、林雅惠為系統業者喊冤，然而從過去歷史及市場現況證明，系統業者確實是掌控哪些頻道能呈現在觀眾面前的主導者，也確實透過最低保證戶數（MG）的限制，阻擋新進業者進入市場。

設下自私遊戲規則的強勢系統業者，須擔負阻擋市場公平競爭的責任。

應從系統業者的收視費收益中，抽出固定比例金額作為媒體多元發展基金。2006 年 NCC 成立之時，媒體觀察基金會等多個公民團體就曾拜會 NCC，盼制訂國內首部反媒體壟斷專法，其中一個項目即是設立多元發展基金。2013 年五月，立法院交通委員會審查「廣播電視壟斷防制與多元維護法」（又稱反媒體壟斷法）之前，媒體改造學社、媒體觀察教育基金會、傳播學生鬥陣再度共同發表聲明，主張「應以實質規範防制資本壟斷媒體，設置多元發展基金並明訂財源。」要求媒體企業、系統業者，或政府機關，繳納或是提撥一定比例的營業額與預算成立多元發展基金，讓製作節目的相關單位能獲得較多資金來源，有機會製作出較具品質且多



元的影視音內容。

馮建三指出，南韓 2014 年的「廣播電視發展基金」約台幣 159.57 億元，折算南韓和台灣的人口規模和物價水平，約是 59.94 億台幣。此外，南韓另有執照費收入挹注到內容產業。馮建三具體建議，「媒體多元發展基金」的標準規模至少應達六十億台幣，以增加台灣影視音內容的多元表現。

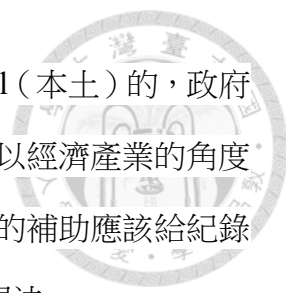
王鴻紳回應，凱擘對於從系統業者抽取固定比例收視費的態度是「只要政府訂定條文，公司就會照規定走。」系統業者把球拋給政府，洪貞玲表示，NCC 目前設有研議「廣播電視壟斷防制與多元維護法」相關小組，但因為仍在凝聚共識階段，現階段尚未有明確時程。

電視台和製作公司認為，資金困境主要是因為廣告費分散、多數資源掌握在系統業者手上。洪貞玲說，NCC 目前的作法除了希望透過推行分組付費淘汰頻道，未來也可透過反媒體壟斷法要求系統業者撥出固定比例作為媒體多元基金以調整市場現況，讓業者有較多資源製作內容。但洪貞玲也坦言，這屆 NCC 委員 2016 年八月一日（至今約半年）才上任，不管是分組付費還是反媒體壟斷法都還在討論階段，尚未有具體明確的實踐辦法，「可以確定的是，這是 NCC 有共識要去推行的方向，」洪貞玲說。

輔導金：轉為文化經濟思維、搭建資金媒合的橋樑

除了根除既有問題，目前政府提供補助的作法也引起業者爭議。

劉思銘說，輔導金扮演葉克膜的作用，減緩產業下墜的速度。薛聖綦同樣認同輔導金發揮的功用，但也認為政府補助應是救急不救窮，「救急的情況下有一定功效，但如果變成常態的救窮工具，恐怕會拖垮政府吧！」他直言，應將補助思維轉換成經濟思維，以商業邏輯思考策略，不但能增加政府收益，也可進一步提高國家競爭力。



政府應將影視產業視為經濟產業。「我們的影視產業是 Local (本土) 的，政府完全沒有想把影視產業變成臺灣的經濟產業，」曹瑞原表示，若以經濟產業的角度出發，應該和現在每年三、四億的輔導金脫鉤。他解釋，文化部的補助應該給紀錄片、年輕導演的短片，或學生的創意實驗內容等，以培植新的想法。

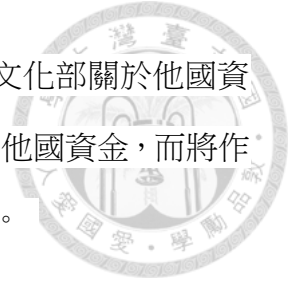
曹瑞原說，紀錄片是文化的累積、展現台灣身分的媒介，應該給更多資源，讓有心投入者好好發揮。至於影視產業方面，應該化為經濟產業思考而非文化思考，讓它成為國家經濟建設的一環，而不是只能仰賴政府補助的產業。「我覺得這樣才有希望，因為它確實是一個高產值的產業，」曹瑞原說。

他認為，文化項目和影視作品兩者清楚劃分之後，補助原則和目的才不會模糊不清。「文化部現在什麼都補助，補得大家迷迷糊糊的，什麼票房補助、映演補助跟輔導金補助等，大家就在那邊爭，吵說為什麼紀錄片給的補助這麼少，」曹瑞原說。

薛聖棻說，台灣的在地文化應該保存，但影視作品應具有競爭力，「這兩件事情可能是衝突的！」他表示，輔導金可以幫助很多新興的獨立製作，得到較寬鬆的資金從事一些實驗和嘗試，「我覺得政府應該補助更多創意人才，因為這個行業需要更多新的、厲害的人加入，」薛聖棻說。

此外，政府也應扮演內容業者和企業相互合作的橋梁。陳慧玲說，文化部審核及給予補助金額，但對於往往需要貸款借錢的獨立製作公司而言，找到另一半的資金仍是極大挑戰。她認為，政府應該扮演橋樑，協助業界和企業合作；否則很多無力再找到另外一半資金的獨立製作公司，寧願放棄文化部補助，尋求他國資金。

一般來講，業者申請退件主要有兩種情形，一是拿到五、六千萬的旗艦補助金，因資金龐大，不易再找到剩下的所需資金，如曹瑞原。另一種是拿到僅有五、六百萬的一般補助金額，但對於完成一部影視作品而言可能占不到總預算的十分之一，



在十分之九以上的資金缺口必須依賴其他來源的情形，又考量文化部關於他國資金不能超過 51% 的規定，多半選擇退件，尋找能負擔製作成本的他國資金，而將作品及相關的知識產權（Intellectual Property，簡稱 IP）推向他國。

曹瑞原的堅持和企業家童子賢的投資，《一把青》才能留在台灣，成為台灣作品。曹瑞原製作《一把青》時，在童子賢的資金挹注之前，曾有中國金主願意投資，但戲中主角朱青必須修改成中國希望的共黨進步青年形象。「我如果答應了，不但可以順利拍攝，還可以淨賺快一億元，但朱青的角色就和原作不一樣了。」即使咬牙苦撐，他仍推拒中國資金，不願更改劇本原意。

資金困境仍難解，現行規定應有配套措施。

文化部對補助案的投入資金不能超過總預算的百分之五十。台視節目部戲劇總監潘逸群說，文化部補助製作公司一千萬，製作公司要另外支出一千萬，但很多小型製作公司沒辦法籌措那麼多資金，拿到補助也無法拍攝。他表示，政府的補助方式應該有討論的空間。「譬如我今天給你一千萬，但要求你一定要買兩千萬的房子，你買得起嗎？」潘逸群質問。

若核准的補助金與總預算不成比例，業者多半放棄。劉思銘說，如果我現在有一個總預算五千萬的案子，最後文化部只有核准五百萬補助金，「可是製作公司因為拿了這五百萬補助，就要符合文化部的一切規定。」他說，「以商業邏輯來看，文化部給我五百萬，但我們另外找了四千五百萬的資金，但出資四千五百萬的股東卻要聽五百萬的話。」劉思銘曾詢問文化部，得到的說法是「五百萬是政府無條件的補助給你，所以文化部必須替人民監督你。」

他說，政府若成立一個影視文化基金，就可由基金管理補助案項目，找有經驗的業界人士，形成基金會裡負責操作的基金經理人，採用投資的作法，若影視作品賺錢也可回收進基金會，「當然這中間有複雜的商業邏輯，但為什麼不是這樣？不

然政府給你五百萬，但五百萬又有什麼用呢？我覺得這個是制度面的問題，」劉思銘說。



實際上，劉思銘所提的建議，正是韓國影視產業的作法。台北商業大學連鎖加盟經營管理與法律研究中心執行長李禮仲在〈推動影視產業 開創我國文化創意產業經濟〉評論中提及，韓國政府有計畫的扶植影視音產業，除了提供融資機制，也採用基金會模式實際投資電視、電影公司。同時韓國政府在政策上也以租稅減免的優惠方式，大量引進民間創投資金投注在本土影視文化產業上。

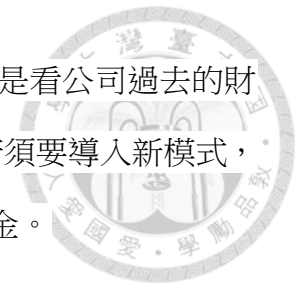
中視總經理趙善意說，政府在影視產業的輔助上，應該要導引業者在經濟充裕的情況下拍戲。他說，為什麼台劇通常拍很快？因為要趕快拍完、趕快換現金回來，「很多導演都是抵押房子，每個月付五、六十萬利息的在過日子，這樣是擠不出好戲的。」甚至對於很多小製作人、獨立製片連貸款都很困難，「可能今天這一餐結束，明天的便當費還不知道在哪裡，怎麼改善製作公司的財務環境，這件事情非常重要！」趙善意說。

為了改善尋求資金的困境，台灣政府正積極搭建業者和企業間的媒合平台。

文化部政務次長丁曉菁表示，文化部自 2016 年起，積極推動「投捕雙軌制」及建立媒合管道，這也是今（2017）年的重點工作之一。其用意在於引人民間企業資金，協助提升影視內容的製作規格，並強化競爭力。在執行方面，除了國發基金的投資資金外，文化部成立影視加強版的「投融資專業協力辦公室」於 2017 年二月上路，邀請影視、法律、會計三類專業人士加入。透過協助尋找、評估案源，甚至是協力陪伴機制等，協助業界提出更具內涵及市場性的影視內容，同時促成產業界與投資者的媒合，期望縮短影視製作與投融資體系的距離。

丁曉菁解釋，台灣不缺資金，只是過去企業界對影視產業不熟悉，因此官方有責任建立一個模式，協助企業評估風險、瞭解團隊品質。另外，政府以往有信保基

金可以協助一些新創公司的投融資，但銀行借錢或投資的前提是看公司過去的財務報表。她說，內容產業看的是未來帶動的文化經濟，因此政府須要導入新模式，改變銀行原本評估融資案的方式和習慣，協助影視團隊獲取資金。



業界對政府有許多期許，文化部也斟酌各方意見並推動合適方案；未來業者更應思考如何使用政府搭建的媒合平台，憑藉自身的行銷能力、內容品質爭取各方資源。

政策建議：以「優惠政策」引入活水

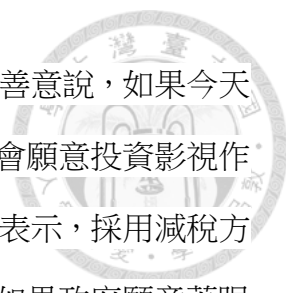
陳慧玲說，台灣企業對影視產業很冷漠。她回想自己在拍《雨後驕陽》時，根本找不到企業贊助。《雨後驕陽》以台灣近 40 年傳統製鞋業的興衰為故事主軸，鞋子自然是必備道具。「就是很慘啊！我要借鞋子，是借不到的，幾乎沒有鞋子的產業願意理我，這是我覺得很驚訝的！」陳慧玲位於內湖的公司鄰近松山機場，她才說完，戶外正有飛機轟隆隆的低飛而過，像是為無奈加重了深沉哀愁。

陳慧玲說，台灣的企業對影視產業非常冷漠，但韓國政府會透過減稅等優惠方式，強力的導引企業投入資源，台灣政府卻沒有思考這件事。

薛聖棻認為，減稅等優惠方案可以讓具有廣告能力的大企業將資金挹注到影視作品裡，不管是投資內容，或是透過冠名贊助、置入等，「藉由內容產業和其他產業的互動交流，可以帶動整體經濟，」他肯定的說，「這個不用我多說，有太多的人在分析了，這個方式絕對是成功的，我覺得減稅是很明確的作法。」

「台灣不缺資金！」劉思銘說，只要有優秀影視人才投入，就有機會找到資金。確實，王小棣和曹瑞原都是堅守和長期耕耘台灣影視戰場的資深影視工作者；王小棣的植劇場、曹瑞原的《一把青》，也都獲得企業家童子賢的投資。

但是，台灣有幾個童子賢？



「政府要鼓勵企業投資，最重要的關鍵是能不能抵稅！」趙善意說，如果今天政府有稅率優惠方案，企業界與其把錢藏在基金會裡面，他可能會願意投資影視作品，不但可以抵稅，新作品掛上企業名稱還有宣傳效果。趙善意表示，採用減稅方案，以短期來看，政府會因為優惠大企業的稅收而減少收入，但如果政府願意著眼於長遠發展，將文化產業視為國家的明日之星，就應該接受短暫的犧牲。「企業家有減稅的誘因，才能鼓勵他們投資影視作品；沒有減稅，企業家何必做這件事情？乾脆放在基金會裡面就好，」趙善意強調。

丁曉菁回應，處理減稅業務的主責單位是財政部，文化部會在跨部會的「行政院文化會報」提出來討論。她表示，減稅優惠政策是很多產業在發展初期或是面對困境時的一項倡議方案，目前台灣電影產業已實施減稅政策。至於國內影視作品方面，「站在文化部的角度，對內容產業有助益的方案，我們都很樂意拿出來討論，」丁曉菁說。

台灣影視產業面臨的資金問題，除了既有結構限制，還包括輔導金的補助美意反而成為發展限制，以及企業資金缺乏投資影視內容的誘因等。但堵住影視產業發展的高牆不只資金，播出平台更是另一道矗立的高牆。以曹瑞原、王小棣為例，即使他們獲得資金，仍面臨不易尋找播出平台的困境。

第五章 開溝作畦：搭建平台 暢通播映路



「主要是電視台願意支持！」提到播出管道，王小棣的眼神變得柔和，她用感恩的語氣說，植劇場的八部戲劇，播出時程長達一年，在不確定收視率的風險下，很多電視台不願意簽下一年的節目，但台視卻接受了這個播映計畫。

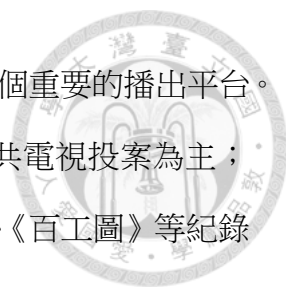
她說，植劇場團隊在和台視接洽的過程中，因為「台視董事長黃崧認為他有責任把台視經營好，同時也認同植劇场的理念，所以很願意支持他們。」八大電視台則是在找編劇時，發現很多編劇都在植劇場寫劇本，所以來和他們談合作；另外公視因為經費關係，會在台視首播三個月之後播出。

王小棣如此感恩，是因為對內容創作者而言，如果沒有播放管道，再好的作品終究只能石沉大海。

繞路前行：金鐘獎、公共電視成為獨立業者的進入管道

在老三台時期，獨立製作公司總是仰望三台給予播出機會。1979年，王小棣第一家公司「民心工作室」成立。剛開業的她，只請了一個人負責公司的會計等雜事，但將近一年的時間，公司沒有案子，每天她只能跟會計兩人大眼瞪小眼。「三台時代製作公司要有包廣告的能力才有機會做電視節目，如果沒有包廣告的能力，獨立工作室幾乎無法插足電視節目，」王小棣說。

當時，三台為金鐘獎製作的「金鐘劇」，成為獨立業者製作電視節目的進入門票。1986年，王小棣在華視製作播映的單元金鐘劇《頂好劇場—秋月春風》獲得第21屆電視金鐘獎編劇獎、戲劇節目單元劇獎、男演員獎。「一個戲就拿了三個獎，後來我每年才有機會做金鐘劇。」因為王小棣拿下不錯的成績，華視後來陸續找她製作《全家福》、《佳家福》等戲劇，金鐘獎等於替獨立工作室開啟了製作電視節目的大門。



除了製作三台的金鐘劇，對王小棣而言，公共電視更是另一個重要的播出平台。王小棣創業初期，獨立製作公司無力包下三台時段，她便以公共電視提案為主；1984 年到 1991 年期間，她陸續在公共電視製作了《設計與你》、《百工圖》等紀錄片類型的報導節目。公共電視成為培育新進業者的重要管道。

製作人陳慧玲戲劇製作的入門磚，也和王小棣類似。「我那時年紀還很輕、不到三十歲，你覺得商業電視台會給我機會（製）作戲嗎？當然不可能！所以我沒什麼機會（製）作商業台的戲。」向公視提案是陳慧玲踏出的第一步，後續才有機會製作其他台劇。有製作經驗後，台視、華視、民視等電視台開始找她製作金鐘劇，後來也長期承接大愛台的委製戲劇。她直率的說，「剛開始很難在三台找到機會，我完全就是公視培養的，第一部是哪部戲我真的忘了，但就是在公視！」

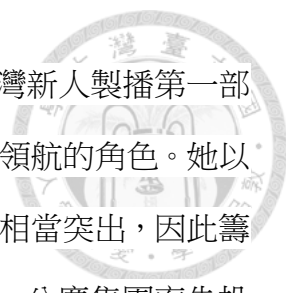
公廣領航：扮演影視龍頭的舵手

耕耘內容創作的業者不該被拒於門外，因為公共電視，現在已是傑出製作人才的王小棣、陳慧玲得以嶄露頭角。即使三台壟斷已變成「百家爭食」的多頻道時代，身處於激烈商業競爭環伺的公共電視，仍是提供多元價值和優質影視作品的重要管道。

2016 年 6 月 24 日，媒體改造學社與臺灣媒體觀察教育基金會合辦「小英政府滿月：未來的文化與媒體政策，媒改團體有話要說」論壇；媒改社在論壇裡拋出「公共媒體政策」的願景，各界對公視也抱持高度期許。

媒改社理事長、政治大學新聞研究所教授馮建三認為，政府應確立公廣集團作為影視產業的領航角色。他說，政府應將公廣集團扶植為市場主導者，進而帶動民間媒體公司，刺激私人產業投資。他更進一步建議，公廣頻道應提供通路，並藉由公廣首播內容，帶動自製內容的競爭風氣。

前公視節目部經理、現為文化部政務次長丁曉菁說，「公視不管是人生劇展或



是透過每年的徵案、文化部專案補助的迷你劇等，公視已經是台灣新人製播第一部作品的重要平台。」另外，她也認同公廣集團應扮演商業創意與領航的角色。她以在公視播出的《麻醉風暴》為例，該劇在海外的口碑與市場反應相當突出，因此籌拍《麻醉風暴》第二季時，就有私人企業主動洽談投資。她表示，公廣集團率先投資，扮演了降低商業風險的角色，刺激企業投資意願。

「公共電視應定位為『文化航空母艦』。」第六屆公視董事邱家宜在 2016 年九月的「董事談公視—公廣集團的未來與想像」座談會上說。她認為公視應成為台灣的影視龍頭，帶動產業和人才的發展，並讓世界看到台灣。具體實踐上，她建議公廣集團的八個頻道應重新規劃，將目前的綜合台分頻發展成不同特性的頻道，如戲劇台、兒童台、新聞台等。

除了分類頻道屬性，三鳳製作執行長陳芷涵更建議，政府應規劃由公廣頻道提供時段，讓獨立製作公司輪流經營。她說，電視台應開闢一個時段，提供播出平台讓獨立製作公司接力製播戲劇。「偶像劇不能兩、三年才有一部不錯的，應該要長期持續的經營，讓它慢慢的遍地開花；才會像《流星花園》(2001) 之後，一部接一部地發展出一堆偶像劇，那時候挺風光的！」陳芷涵話鋒一轉，「不過這是理想啦，現在除了三立有常態的時段固定播台劇、偶像劇，很少有電視台願意信任製作公司。」她說，三立不管戲劇收視率如何，至少它願意一直經營時段，「回歸到源頭，還是電視台有沒有 guts 做這樣的事！」她感嘆的說。

過去經驗中，公視不管在培育新進影視人才、提供優質作品的播放管道、提高作品能見度並刺激企業投資確有成效。將公廣頻道經營成帶領國家影視作品前進的管道，更是政府責無旁貸的任務。

政府推行自製率：保護黃金時段 增加台劇作品

除了強化公廣集團的責任，保障黃金時段也是增加台劇播出機會的重要政策。



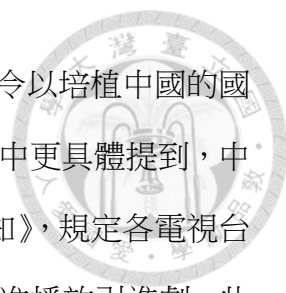
2016 年 10 月 26 日，NCC 通過自製率規範，要求無線電視台在晚間八點到十點時段，須有 50% 的自製率，其中新播率須占 40%；有線電視台黃金時段須有 25% 自製率，其中新播率占 40%。

自製規範一出，台灣媒體觀察教育基金會即在 2016 年 11 月 28 日舉辦「自製率是解藥嗎!?—剖析影視產業現狀」講座。NCC 委員洪貞玲在講座中表示，相關規定是參照台灣市場現況和它國案例而設置，例如衛星頻道是參考加拿大相關規範。該規範指出：具有文化累積性的優先節目及比例，每周黃金時段不得少於八小時，約占 28.5%，節目類型則限定兒童、戲劇、電影（含紀錄片）及綜藝節目。

政府介入的前提應是協助規劃市場和打造影視產業的強健體質。台大新聞所教授林麗雲在《節制私人資本、護衛公共責任：南韓電視體制的演進》研究中指出，南韓政府在 1990 年代開放成立新的無線電視台，以「介入」的政策邏輯維護本國文化的主體性，如限制外資、採用配額制度降低國外影視作品大量進入南韓。同時為了提高本地電視內容的多樣性，限制大財團及報刊不得持有無線電視台股分，私人電視台的持股也不得超過 30%，避免圖利少數股東。

該研究也指出，在影視產業方面，南韓政府用「文化經濟」的思維，鼓勵國內從事文化生產、增加競爭力；甚至在 1990 年代初期，為了增加獨立製作業者的創作空間，即規定電視台應播放一定比例的獨立製作節目，並「逐年提高比例」。實際政策方面，韓國無線廣電業者每個月必須播出 80%（台灣 1975 年公布的《廣播電視法》規定無線台自製率為 70%）國內製作的節目；有線、衛星廣電業者每個月必須播出 50%（台灣 1993 年公布的《有線廣播電視法》規定有線台自製率為 20%）以上自製節目。

無獨有偶，中國政府也以「介入」方式保護國內影視內容的發展。現為銘傳大學新媒體暨傳播管理學系（所）教授呂郁女在 2002 年的研究中指出，中國在 1990



年代時，官方察覺電視台的境外劇比例很高，便開始制定相關法令以培植中國的國產劇，同時限制境外劇。馮建三在〈兩岸傳媒交流的回顧〉一文中更具體提到，中國 2009 年頒布《關於進一步加強電視劇、合拍與播放管理的通知》，規定各電視台在晚間七點到九點半（後來改為七點到十點）的黃金時段裡，不准播放引進劇。此外，2011 年，中國國家新聞出版廣電總局（簡稱廣電總局）發布及重申限制外國影視劇引進（俗稱「限外令」）相關規定：引進境外影視劇的長度要控制在 50 集以內、境外影視劇不得在黃金時段播出。

相較於台劇占台灣戲劇總播出時數皆在四成以下，中國則是規定境外劇播出時間不能超過該頻道總電視劇節目的 25%。

2015 年 5 月中國廣電局再實施「限外令」，規定視頻網站買到的境外劇必須取得核可證才能播出，並且規定引進劇的審核播出期約為半年。此規定一出，視頻網的多部美劇、韓劇等紛紛下架，觀眾無法同步追看境外熱門影視作品，也讓視頻網站用國產劇和自製劇來填補內容。因為無法同步播出，讓視頻網站業者在後續的購劇決策變得更加謹慎。

韓、中在政府主導下，推行保護政策以提升國內影視作品的播出空間。兩國有強勢的政府主導影視產業發展，和台灣自由民主的政治體制截然不同，台灣也不可能再走向那樣強硬獨大的威權體制。但台灣可從中學習的是，韓、中政府都體認到應先壯大國內影視產業的能量、避免大量境外劇搶占國內主要收視管道，政府有意識地協助內容業者在播放平台、播放時段上，獲得較多自由運用的機會。

網路增加播放管道：掌握內容提升版權收入 開創新機會

網路新世代增加影視作品的播放管道。近年來，內容業者除了與傳統電視台合作，網路影音也成為重要播出管道；如曹瑞原的《一把青》除了在公視播出，也同時在 Line TV 播放。王小棣「植劇場」的播出管道則包括無線台（台視）、有線台



(八大) 和 OTT 平台 (愛奇藝)。

在網路趨勢下，OTT 成為內容創作者增加版權收益的新平台，同時也促使傳統電視台面臨轉型挑戰。中視總經理趙善意說，「不自製就沒有自己的版權，沒有版權就沒有收入。」不只中視，近年來很多電視台紛紛投入自製戲劇。TVBS 在 2000 年時曾投資拍攝偶像劇《7 年級生》、《愛情合約》，但之後長達十多年未經營台劇市場。一直到 2013 年才開始重新打造「原創概念劇」，陸續推出《16 個夏天》、《哇！陳怡君》、《遺憾拼圖》等多部戲劇。除了 TVBS，東森電視台也從 2015 年開始積極經營台劇市場，從 2015 年 8 月開始，接續推出自製戲劇《致，第三者》、《我的 30 定律》、《我和我的十七歲》、《必勝練習生》、《如朕親臨》。

轉向自製、掌握內容，才有機會存活於網路世代。曹瑞原認為，各家電視台在網路世代中看到自己的生存危機，面對殊死戰的挑戰，他們意識到必須自製內容，快速建立起自製形象。華視業務部經理巴正坤說，電視台收視率不斷下滑，現在大部分的廣告費也流向新媒體、OTT。「現在是要靠內容品質、視頻網，以版權費增加收益，」他強調，經營電視台一定要走回自製，不可能只淪為一個買片的電視台。

「現在都很少開電視，韓劇《太陽的後裔》我是每天睡前在手機上看完的。」陳慧玲說，觀眾的觀看模式已經改變，數位化和 OTT 的發展對台劇應有幫助；譬如電視台因為增加自製戲劇的數量，也會增加和獨立公司的合作機會。她直言，在此趨勢下，傳統電視台若不轉型可能面臨「死路一條」。她說，台視也是 2014 年播出《雨後驕陽》之後，才比較確定經營自製戲的方向，之後陸續推出《艋舺的女人》、《春梅》等戲劇。

自製戲劇成本高，卻是走向國際的關鍵。劉思銘說，拍戲很花錢，可能要三、五年才有機會回收。他說，之前在 TVBS 製作戲劇時，雖然手上握有本土的製作團隊、有最貼近地氣的地面部隊，「但不確定可以撐多久，因為進來的強勢 OTT 就像

船堅炮利，是文化上的強力侵略！」劉思銘想到之前製作《16 個夏天》等作品，他語重心長地說，「其實我還滿佩服幾家電視台的，包括三立、TVBS，他們都很辛苦在作戲。這份競爭力是最後能跟國際型 OTT 打戰的最後一道防線。」



「我們就是一路以來非常堅持自製！」張正芬說，如果要定義三立的成功要素，應該是從 2001 年的《流星花園》之後，三立就確立經營自製內容的目標。2012 年，三立總營收達 56.44 億元，其中打造的 12 部華劇，海外版權銷售就為電視台增加 15 億元收入。三立累積十多年的經營，如今它不但是台灣製作偶像劇的最大品牌，也是台灣年營收獲利最高的電視台。

因為三立手上握有大量自製內容，在 OTT 興起時，成為市場上較具優勢的內容業者，藉由銷售版權增加大筆收益。2016 年一月，中國 OTT 愛奇藝進入台灣市場時，向三立買了不少戲劇節目的版權。姑且不論內容品質，若以獲利檢視經營台劇的成效，三立確實掌握成功因素。

林雅惠也說，因為凱擘在籌建國家級的 OTT 平台，近幾個月她和多家電視台洽談購買內容版權時，發現「有些版權費價格真的很驚人，」她放慢了說話速度，一字一字的清楚強調。

OTT 存在變數，不變的是內容業者在網路世界中掌握開創新機會的潛力。以目前情況來看，OTT 的發展確實成為增加內容業者收益的管道，如甫進入台灣一年的愛奇藝，為站穩市場大量購買台灣戲劇版權，包括三立、植劇場戲劇等。但從實際面來看，愛奇藝上線六年多已燒掉數十億，至今仍未獲利。在 OTT 業者普遍未獲利的情形下，是否成為內容業者長久穩定的播放管道仍存在變數。確定的是，除了 OTT，網路空間仍提供各種可能，不管是透過網路直播、社群媒體、影音平台等不同形式，內容業者都能在網路中找到多元的傳播管道、創造新機會。

譬如植劇場的戲除了每周播映一集約 90 分鐘的本劇，每集播映後，還會另外



拍攝兩集兩分鐘到五分鐘不等的「番外篇」，只透過臉書社團和 YouTube 官方頻道播出。用意在於延續討論熱潮以及增加和觀眾互動的機會，同時讓習慣透過網路收視的年輕人也能認識植劇場的新演員和台劇作品。

建立國家級 OTT 平台 提升台灣文化能見度

境外 OTT 如 Netflix、愛奇藝搶占台灣市場，同屬播放平台的電視台業者，以及欲發展本地 OTT 的相關業者，對境外平台自然地產生排斥反應。業者觀點主要有兩個，一是應階段性管理，二是課稅。張正芬認為，OTT 應採階段性管理，至少先保障台灣 OTT 平台站穩腳步後再全面開放。凱擘總經理王鴻紳則表示，有線電視業者受政府監管同時必須繳稅，政府也應向境外 OTT 業者課稅。

OTT 已是明顯趨勢，境外 OTT 和台灣業者的關係不管要朝向合作、對抗、或是競爭以刺激內容生產等，政府應扮演引導角色。丁曉菁說，政府採納建議，已於 2016 年 12 月 28 日公布「加值型及非加值型營業稅法」部分條文修正，預定於 2017 年 5 月 1 日施行。修正內容明定跨境電子商務業者利用網路銷售電子勞務給台灣個人者，應在台灣辦理稅籍登記及繳交相關稅捐事宜，讓國內、外銷售相同電子勞務者可以公平競爭。

除了規範境外 OTT，台灣境內在 2016 年密集成立了十多家 OTT 平台。面對 OTT 市場的熱鬧現況，元智大學大數據與數位匯流創新中心於 2016 年五月發表「OTT 產業政策白皮書」，該白皮書邀集學界、產業代表共同撰寫，呼籲政府應積極整合產業資源，以國家級戰略產業的思維培植國內 OTT 產業，進一步組織「國家隊」開拓海外市場，同時也應設定內容產製策略，以創造影視產業發展的新契機。

未待政府建立，凱擘先雄心壯志的提出建設國家級 OTT 的計畫，當系統業者手快腳快的規劃籌設，卻不見政府對 OTT 的野心和視野。

國家有責任帶頭，讓世界透過影視作品認識台灣。洪貞玲也說，政府在規劃播

放與發行管道的配套方案時，應思考建置國家級 OTT，藉由國家的力量，增進海外觀眾認識、熟悉台灣文化，同時將台灣影視作品帶向國際。



第六章 耕耘沃土：內容至上 打造好體質



12 月暖冬，和煦陽光大片撒落在陽明山上。探訪者循著路標指示，彎進仰德大道上一條花園小徑，兩旁的高樹遮蔽光線，瞬間襲來一陣涼意。繼續前行，沿途閃避一些橫生的枝葉後，盡頭坐落一處 2011 年之前長久廢置的舊屋。好風光製片林家駒在前頭帶路，領著來訪者走上二樓，映入眼簾的是一道狹長的陰暗長廊，厚重窗簾遮蔽外頭暢意的光線，裏頭的氣氛顯得無聲而沉重。

一陣淒厲的尖叫聲忽然刺耳地劃破安靜空間。左前方的廁所裡，只見一名女子站在鏡子前，身後憑空冒出一雙手攀住她的腰用力往後拉，她下意識地尖叫並緊抓洗手台，水氣蒸騰間，霧氣氤氳的鏡子反照出一張陌生男子的臉龐，男子三分之二的臉覆蓋著大塊的紅色印記，鏡中交疊著女子的驚恐表情和男子的陰鬱眼神。

這是植劇場靈異恐怖系列《夢裡的一千道牆》拍攝現場，女主角在某日早晨梳洗時，一個流連在人間的鬼魂卻緊緊纏住她。導演王小棣雖然有三十多年豐富的執導經驗，這卻是她第一次接觸鬼片。「拍攝過程中遇到很多困難啊！」王小棣說，台灣很少有這種類型劇，過去沒有累積相關的經驗和技術，因此不管攝影、特效製作等都遇到全新挑戰。

時間回到 2015 年，文化部的某間會議室裡，正在審查旗艦型戲劇補助案。一組帶有野心的製作團隊，認真回覆評審委員的問題。「鬼片要怎麼準備？」評委拋出關心的問題，王小棣團隊說明，「台灣的類型戲太少，鬼片是應該嘗試的題材。」

王小棣想做的不只是鬼片。她領軍的「植劇場」共推出四大類型劇，分別是愛情成長、驚悚推理、靈異恐怖和原著改編，每個類型製播兩部劇集，以短篇精緻的影集呈現。

發展精緻影集

植劇場並非王小棣第一次嘗試短篇台劇。2013 年，她的稻田電影工作室推出只有六集的《含苞欲墜的每一天》。這部戲入圍第 48 屆金鐘獎八項提名，獲得「戲劇節目獎」、「戲劇節目女配角獎」、「戲劇節目導演獎」，以及「戲劇節目編劇獎」四個獎項。

除了王小棣的嘗試，2015 年瀚草影視製作的《麻醉風暴》也僅有六集。《麻醉風暴》入圍 50 屆金鐘獎七項提名，最後獲得「迷你劇集／電視電影獎」、「迷你劇集／電視電影男配角獎」、「迷你劇集／電視電影導演獎」，以及「迷你劇集／電視電影編劇獎」四個獎項。巧合的是，《含苞欲墜的每一天》和《麻醉風暴》都走短篇精緻路線，在金鐘獎也大有斬獲。

不管短篇或長篇，重點是精緻內容。「我為什麼製作《一把青》，因為我一直在實踐『精緻影集』的理念。」曹瑞原說，影視產業最重要的前行方向是發展「精緻影集」，31 集的《一把青》篇幅雖然較長，但每集他都是以最精緻的規格完成。他說，內容發展要有清楚的焦點，尤其在網路世代、多傳播管道的環境裡，一個好的影集可能幾十年都會不斷地流傳，「我們應該思考什麼是重要、會存留下來的內容？」他表示。

那些自歲月長河中提煉出的作品，總須要多項條件相互搭配才有機會成就經典。曹瑞原解釋，精緻影集要有好的故事、好的演員，透過深刻的故事和演技、好的導演手法等，呈現深刻且觸動人心的內容。「我覺得精緻影集是我們可以全面去發展的，每一部戲可能只要五、六集；影集做得好，容易讓華人市場接受。」他表示，只要內容有價值，就有機會將作品推向國際。「就像 BBC、HBO，他們製作很多好的精緻影集行銷全世界。」他強調，這是台灣製作團隊馬上可以努力的方向。



創造引起共鳴的好故事、好劇本

好故事就像鉤子，不但鉤住國內觀眾的心，甚至能鉤住國界以外的人心。不斷重複拍攝的《惡作劇之吻》，是依據日本漫畫家多田薰的作品《淘氣小親親》改編拍攝而成的偶像劇，日本版由朝日電視台於 1996 年改編為電視劇，台灣則於 2005 年翻拍播映。「你知道那個劇本已經幾賣了嗎？日本、台灣、韓國、中國都有翻拍！」華視業務專員吳傍丹拉高了音調說。

好劇本能走出國界，吸引它國製作團隊購買。2011 年三鳳製作的《我可能不會愛你》有韓國製作公司買下劇本，另拍成韓版的《愛你的時間，7000 天》。劉思銘說，2014 年 TVBS 推出的《16 個夏天》，不但引起台灣觀眾支持，同樣也有韓國製作團隊前來購買劇本。

好戲劇須要製作團隊用心打造。2016 年夏天，植劇場驚悚推理系列《姜老師，妳談過戀愛嗎？》展開拍攝。七月十三日，劇組團隊進駐台北大學民生校區，走進教學大樓，正對著上樓的紅色樓梯，在一樓轉上二樓的牆面正中央，橫掛著一個板子，上頭寫著「臺灣桃園地方法院檢察署」。來訪者跟在製片蔡佳靜身後，慢步走上二樓。才一上樓，便看見現場四、五十名工作人員和攝影機聚焦在三個人身上，此時耳邊傳來清楚的對話內容。

檢察官：「姜香慈老師嗎？妳好，我是陳志民，還麻煩妳跑一趟。」

姜香慈：「不會。」

檢察官：「妳們還沒見過吧！這位是雅欣的班導師。」

阿姨：「妳好！」

檢察官：「這位是雅欣的阿姨。」

姜香慈：「妳好！」

檢察官：「阿姨，就再等妳的決定。」

阿姨點頭。

檢察官：「那姜老師我們這邊請。這次會再麻煩妳跑一趟，也是因為我想要對這整個案情做一個釐清……。」

身形細瘦的導演王明台，穿著夾腳拖、些微駝背的盯著小螢幕。這場戲由飾演姜香慈的 Q place 新演員禾語辰演出，描述她到地檢署時遇到一名學生家長，彼此點頭示意的過程。一個小時過去，這個場景已經重來了十多次。



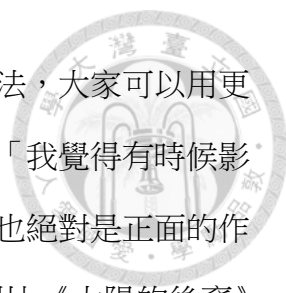
「卡！」王明台緊握拳頭迅速起身，大步快走至禾語辰身邊，他語氣急速地說：「這個阿姨妳之前沒見過面，妳的表情不能好像知道這個人的樣子。」才一說完，他立刻示範給演員看。這個地檢署場景剪輯後播出的畫面不到一分鐘，但拍攝時卻至少花了一、兩個小時，從演員的表情、眼神、走路速度、說話的語氣等，都是導演不斷要求重來的原因。王明台拍攝時的求好心切，反映了影視工作者對品質的細心琢磨。

理想狀態電影製作公司負責人、製片蔡佳靜之前已負責王小棣執導的愛情成長系列《荼蘼》。驚悚推理系列的《姜老師，妳談過戀愛嗎？》是她負責「植劇場」的第二部台劇。她說，之前她負責其他台劇的製片工作時，對方多半只要求盡速拍完，很少遇到像王小棣和王明台這樣的導演，願意花很多時間磨練新人，同時又反覆地要求和注重拍攝細節。

對作品仔細雕琢的還有曹瑞原，他以四年時間醞釀無愧於心的作品《一把青》，不管從劇本打造、場景考究、服裝等環節，每一處他都以高標準要求自己 and 團隊，努力淬鍊出一部精緻作品。

用心耕耘戲劇作品的也包括三鳳製作。三鳳自 2008 年成立以來，至今僅推出四部戲劇，平均約兩到三年推出一部。「我們想維持兩年做一檔戲，好好把戲養的漂漂亮亮的，讓它走出去之後，可以讓大家覺得『哇！這是誰家小孩，好可愛！』我要的是這種感覺。」陳芷涵以《必娶女人》為例，這部戲在前置作業時，除了耗時的市場調查外，劇本更是重修了十二次，另外也很要求取景的適切性。

好的內容能產生共感情緒，甚至可能帶動社會進步、產生重大的影響力。曹瑞



原說，《孽子》走到今天，它幾乎翻轉台灣整體社會對同志的看法，大家可以用更友善、更理解的方式，更平等的去看待同志，影響力是很大的。「我覺得有時候影視產業的價值是在這裡。」他認為，《一把青》慢慢的發展，它也絕對是正面的作品，因為那樣的歷史就會存留下來。曹瑞原自信的說，「它絕對比《太陽的後裔》（韓劇）好看，也不輸《瑯琊榜》（中劇）！」

「內容為王」從來就不是新的論調，即使握有資金、享有播出平台，內容始終才是發揮影響力，走入觀眾心裡的重要引擎。

劉思銘認為，現在網路是一個很強大的行銷工具，關鍵是應該把所有事情回到產品本身，思考產品內容有沒有競爭力。他笑說，「現在消費者很難騙，產品不好騙不了觀眾。」台視節目部戲劇潘逸群也認為，一部戲的成功沒有捷徑，「就是把好的內容、好的作品拿出來。」

內容品質須不斷進化 發展各種類型劇

「做導演很恐怖的！每次拍好、剪好，播出後就像脫光衣服給人家看，擔心觀眾的反應。」王小棣笑說，所以自己如果不檢討、不進步，播映的時候就等於逼著面對自己、甚至是面對自己的錯誤。她強調，「不斷學習、一直進步，是最基本的事。」

「我想大部分的創作人都是這樣，一直進步、一直想挑戰不同類型。」陳慧玲製作的《700 歲旅程》以銀髮族為主角，2016 年底在台視上映。故事主軸透過「銀花綻放計畫」完成老人的願望，拍攝場景包括花蓮砂卡礑步道、台南四草、桃園拉拉山、台中高美濕地、屏東大鵬灣等。

在台灣，以老人為主角的戲劇甚少。陳慧玲回憶，有次她看到一則報導，內容提到韓國 tvN 電視台的背包旅行綜藝節目《花漾爺爺》，主持人主要由四位平均七十多歲的韓國資深演藝人員組成，他們來台探訪師大夜市、龍山寺、故宮博物院、

101、北投、淡水、太魯閣國家公園、十分老街等景點，因此帶動韓國來台觀光熱潮，台灣交通部觀光局甚至還特別頒發「台灣觀光貢獻獎」給《花樣爺爺》製作團隊。這則報導在陳慧玲的心裡紮了根，懷著將台灣行銷到國外的心念，促成了台劇作品《700 歲旅程》。

「那個過程太苦了，真的是去掉半條命，可是當觀眾給了回饋，就覺得好像沒那麼苦了。」她嘴角上揚的說著，製作一部戲就像是生孩子的過程，懷胎十月時，會孕吐、吃不下，身體也常常很難受，「但孩子生出來之後，看到可愛的模樣，甚至之後叫妳媽媽時，那個苦好像就不見了。」

雖然每部戲對陳慧玲都是珍貴孕育的作品，但她對自己仍有極高要求，「我一直覺得自己還沒有代表作，沒有一個對社會影響很大、或是對人們很有幫助的作品，還沒有！」陳慧玲說。

曹瑞原的《孽子》觸及台灣少有的同志題材，為台灣社會灌注新思維。王小棣則把拍連續劇視為一種社會運動，早期她拍公共電視《百工圖》時，接觸到許多各行各業的基層小人物，深感每個小人物才是社會進步的重要貢獻者，往後作品更致力於呈現真實人生裡各類型人物：如描繪實習醫生的《大醫院小醫師》、探討環境生態、原住民生存等議題的《赴宴》，以及探討警察故事的《波麗士大人》等。2016 年夏天開始播映的「植劇場」，她更試圖在台灣普遍只以愛情為主的台劇市場裡，開闢驚悚推理、靈異恐怖和原著改編的類型劇。

有心的創作人不斷挑戰新類型，但整體看來，陳慧玲仍認為台灣長期缺少不斷精進內容的戲劇作品。她製作的《雨後驕陽》獲得第 49 屆金鐘獎 10 項提名，但她卻謙虛說，「台灣自製的戲太少，沒有太多對手」。2003 年，曹瑞原因為《孽子》獲得導演獎、戲劇節目獎的時候，他曾說自己像是一個站在舞台上沒有對手的拳擊手。陳慧玲笑說，「我完全懂他的意思！」她嘆了一口氣，接著說「我入圍這麼多



項，但我不覺得台灣的戲劇就多大的進步。」

前兩年，陳慧玲偶然轉開電視，看到她 2004 年在大愛台拍的《四重奏》。「我嚇一跳，因為真的好看，那時拍攝的光影好舒服，演員也都很好。」看到之後，她反而感到失落，「想一想，我沒什麼進步，就還是那樣子，十年前我們就可以做到了，現在也還是這樣！」她尷尬的笑了起來。

創作者希望精進自我，但台灣拍戲的技術在近十年間幾乎停滯。曹瑞原說，他用既有設備的最高規格拍出《一把青》，但他看到中國劇《瑯琊榜》的畫質和光影，「那個技術超前台灣太多了！」他感慨的說。


數位科技與內容的結合

關於技術，劉思銘從新科技的角度，試圖為台灣影視產業找出口。「不管是 VR (Virtual Reality, 虛擬實境)、AR (Augmented Reality, 擴增實境)，還是混合實境 MR (Mixed Reality) 等，著眼的倒不是說這些技術一定會成功，而是我們必須在科技裡面尋找機會。」2016 年夏天從 TVBS 節目部總監轉職到 HTC VIVE 副總的劉思銘，開始台灣、中國兩地的奔波之旅，忙著在新領域裡面開發新機會。

約訪這日，他前兩日才剛從上海回來，一進會議室，他先向助理要了咖啡，在他一早就開始的會議行程後稍微提振精神。

他認為，台灣的影視產業很薄弱，只有藉著科技才可能厚實薄弱的基底。「其實 VR 也不一定成功，但我們要從科技裡找文化的機會。」他笑說，年輕世代最直接的新人、愛人就是科技，應該要思考用最貼近他們的方式去接近他們的世界。在影視音產業中，包括內容創作、行銷、製作等各環節都有豐富經驗的劉思銘認為，現在的前行方向應該是在影視音文創概念裡混合使用各種資源，並思考如何整合。

「就我的猜測，五年後 VR、AR 這些虛擬實境形成的娛樂環境，可能會取代



現在很多事情。那是一個戰場，所以我們現在就要進入市場，取得位置。」他說，現在全世界的大廠牌包括 Google、Facebook、微軟、三星、Sony，和 HTC 等公司，「這些在世界上崢嶸頭角的大咖，都在研究開發 VR、AR，他們掌握了全世界最龐大的資料庫、大數據，你說這個世界會不會往那個方向移動？」

近半年來，劉思銘每個月有一半的時間在台北，一半的時間在上海。他說，中國在 VR 產業也紛紛找尋各種可能性，「可是回頭看台灣，只有一些小的創新團隊在做，大機構根本不知道是什麼。」世界的速度很快，如果大家還在觀望、慢慢找時間點進場，「根本就來不及了！」

台灣的影視音產業、娛樂產業，要從科技裡尋找機會，才能創造跟別人不一樣的可能性。

「老戰場已經打不贏了！」劉思銘認為，即使是去年才興起的 OTT，台灣電視台現在轉型做 OTT 也來不及了。「現在市場上大的 OTT 都是國際型的等級，不然就是中國腹地養出來的怪獸，你怎麼打？」他表示，前幾年應該轉型時，台灣在還可以有所作為時仍沉浸在自己的世界裡，沒有意識到別人已經異軍突起，影視產業就直線下墜了。他認為，現在 VR 領域中，全世界應用在戲劇和音樂的人還很少，「如果在這個領域中，創造出台灣戲劇、台灣內容的品牌，當 VR 成為全世界下一個趨勢的時候，我在這個巨人的肩膀上就已經發光發熱了！」劉思銘充滿希望的說。

他強調，我們應該在新的領域插旗，「前面幾波革命我們都沒跟上，台灣沒有足以跨出國際的視頻網、購物網、社群網站，台灣每一波都錯過了，VR 可能是一個機會。」劉思銘神采奕奕的說著，「為什麼我要做這件事？至少那是一張門票，在新媒體的世界裡，拿到一張門票是很重要的！」他認為，台灣應該放棄平台思維，讓技術創新走在前面。

劉思銘認為應該藉由科技產業，展現文創軟實力。他說，台灣人有創意，詮釋



自己土地文化的能力，「只是沒有人把台灣的競爭力帶出去。」他認為台灣團隊應該要清楚新科技可以如何應用，「那就是我們現在正在做的事情，我們也還在嘗試的路上。」劉思銘將重擔背在身上，帶有使命感地說著。

影視產業老化 各環節應建立專業標準

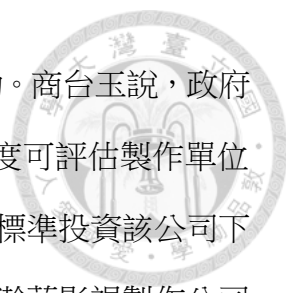
台灣影視產業不只在硬體方面遇到技術落後的難題，各環節的影視人才也缺乏國際標準的專業度。

在娛樂產業已有三十多年資歷的商台玉，不僅是資深媒體人，從小愛看影劇版和電影電視劇的她，更是一個資深觀眾。她認為，這三十多年來，影視產業面臨最糟糕的現象是不投資和老化。

「台灣有錢人只投資房子，不投資影視產業。」商台玉說，不投資代表「純粹的投資人沒有進入影視產業」，讓影視市場的資金流動機會呈現僵化樣貌。至於老化問題，是指科技的老化、原地踏步的老化、管理階層的老化等。她解釋，譬如數位化發展可提升觀看品質，但台灣系統業者的數位化進程是能拖就拖，除了凱擘大寬頻，其他系統業者的數位化建設都非常緩慢。

在人才方面，商台玉認為，台劇內容不佳與缺乏專業度相關。她表示，「設立客觀標準」是改善影視內容品質的重要方向，例如以國際標準建立產業各環節的技術水平、培養業界人才的專業角色等。她建議，政府應重新思考和修改文化部補助精神，強化技術層面，譬如補助燈光師到美國或日本等專業技術較先進的國家幾個月，學習國際標準的相關技術。

除了政府角色，電視台也應建立專業的經營品質，「電視台要先救自己，對政府的要求都是其次。」商台玉表示，台劇市場裡有八成的戲來自三立電視台，「但三立的工業化生產模式，讓每部戲都長得很類似。」她認為，三立等於獨占台劇市場，「如果只由三立主宰台劇的內容標準，台劇等於沒有多元性。」



電視台應有意識地提供多元內容，政府也可從旁協助、推動。商台玉說，政府的資金應補助給真正耕耘內容的製作單位。她認為應有一套制度可評估製作單位的表現，只要該公司創作出優良的影視作品，就可依過去的成績標準投資該公司下一部作品，新的製作公司則採取降低加權的方式等。她說，譬如瀚草影視製作公司2015年推出的《麻醉風暴》，觀眾的討論度和金鐘獎方面都有不錯的表現，若有相關評估機制，政府就可繼續補助該公司的下一部作品，鼓勵他們創作出更題材豐富的作品。

「內容不好是所有人的問題，政府、電視台，包括觀眾都有責任，」商台玉強調。

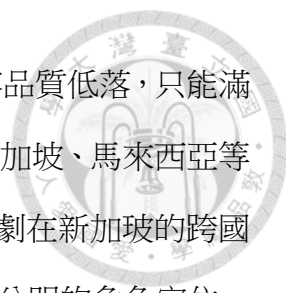
不斷自製：少數電視台長期經營台劇市場

創作內容的生產者不只獨立製作公司，有少數電視台在公司內部成立戲劇製作單位，長期發想及拍攝台劇作品。

「多數電視台的經營者心術不正，沒有好好經營本業。」商台玉認為，台灣用心經營自製節目內容的只有三家電視台，分別是三立、民視和台視。

其中三立和民視是台灣目前總營收最高的兩家電視台。先不論戲劇內容及品質，三立採用「工業化生產」方式，大量生產台劇，用固定時段播放和經營台劇市場，從編劇、導演、演員、製作團隊各環節建置自己的生產鏈，「三立不會說沒錢就不製作內容，它就是一直投資拍攝台劇，」商台玉說。

因長期經營台劇，掌握了較多人才和技術資源。巴正坤說，一般來說，電視台因為成本限制，不太可能養自己的製作團隊，多採用委製模式；只有三立和民視固定經營台劇、長壽劇時段，成立自己的演員經紀公司、養自己的製作團隊。「如果我現在拍戲要找本土劇演員，很多時候要看三立、民視願不願意放人，」巴正坤說。



另外，雖然有部分製作人批評三立和民視的鄉土長壽劇內容品質低落，只能滿足台灣內需市場。但以外銷情形來看，長壽劇在東南亞國家如新加坡、馬來西亞等地都有不錯的銷售成績。2016 年，研究者張伊蕙在《台灣鄉土劇在新加坡的跨國收視研究》中指出，台灣鄉土劇以「家庭劇」為主，透過善、惡分明的角色定位、強調親情橋段，以及生活化的題材等，外銷到新加坡市場已有十年時間，受到當地觀眾喜愛。更因此帶動鄉土劇演員的歡迎程度，常受邀至新加坡開演唱會、簽名會等活動。


在廣告量收益不斷下降的趨勢中，鄉土長壽劇成為電視台重要的獲利來源。曾任民視節目製作部經理的趙善意說，「民視的八點檔長壽劇如果收視率到達四左右，這齣戲當天就能為民視賺進 380 萬到 400 萬的現金！」商台玉說，民視把鄉土劇《娘家》經營成一個品牌，推出娘家滴雞精、娘家豬腳、娘家益生菌等產品，為該公司增加許多收益。

電視台若有足夠獲利和經費，就有較多資源經營不同類型的戲劇。例如民視 2016 年製播的《阿不拉的三個女人》以電影規格 4K 拍攝、花費上億製作費，演繹台灣電影從 1930 年代到 1950 年代之間的發展興衰。另外，民視近幾年也推出校園青春、軍教片等不同類型的戲劇。

三立和民視不斷製作鄉土劇、採用「以戲養戲」模式、用固定時段播放和經營台劇市場、工業化生產模式、成立自己的演員經紀公司、不斷投資自製內容等，建立了他們長期經營台劇市場的生存之道。

強化及保障內容版權

不管是對內容的精進、開創類型劇、堅持自製內容，或是從新科技強化內容；多數獨立製作公司用心投入影視產業，有志於創作優質作品，但創作完成後，作品卻離作者愈來愈遠。



「可以因為戲劇內容改歌詞，但如果之後要做電視原聲帶，不能更動我原本的歌詞！」劉思銘在電話裡明快的給出指示。從民歌時代開展的劉思銘寫出許多膾炙人口的歌詞，如周華健唱的《愛相隨》、《朋友》，張惠妹的《哭不出來》，陶晶瑩的《姐姐妹妹站起來》等歌詞。他從唱片界的角度，提供以版權保障台灣創意人才，進而留住人才的可能方法。

台灣連續劇的版權和創作人的關係是切割的。

他說，台灣的音樂授權、版權的法規較早制定，對創作者的保護比較穩定。「像剛打來的是我的版權經紀公司，因為中國有一部戲要用我的歌詞，所以打來問我。」他解釋，創作人擁有出版權（publish rights），唱片公司拿的是錄音製作權（recording rights）。因為他始終握有出版權，即使二十年前的作品再賣出，劉思銘仍可分到版稅。

「我的歌賣給唱片公司，但是我身上還是有版權啊！」但電視劇的版權不屬於幕後的創作者，而是屬於電視台、屬於出資方，其他都只是短暫的聘僱關係，「所以對岸挖角，人就過去了，因為大家都在拚一次性的酬勞。」劉思銘說。

「我想創造業界第一個案例，把版權分給編劇和導演！」劉思銘曾向文化部提出一個案子，希望用版權改變主創從業人員的獲利模式。他舉例，像美國編劇協會（WGA/The Writers Guild of America）的編劇是享有版權的，「商業模式必須改變，才能讓這些創作者願意跟台灣的製作團隊綁在一起，不然你（台灣的製作公司）一次性的酬勞給不了這麼多錢，中國給的錢多，人當然就走了！」只是文化部最後沒有通過劉思銘的提案，「可能商業模式對文化部不重要吧！」劉思銘遺憾的說。

在意版權的，還有薛聖綦。「友松娛樂」成立於 1996 年，以製作綜藝節目為主，2008 年成立子公司「三鳳製作」經營台劇市場。身為友松娛樂的負責人，薛聖綦在業界累積不少知名的綜藝作品，擁有一定的資金和能量後，他從 2008 年開



始進入台劇市場，至今僅推出《我的億萬麵包》、《我可能不會愛你》、《愛的生存之道》、《必娶女人》四部戲。

以對等投資要求拆分版權。三鳳製作的戲劇，和其他製作公司最大的不同在於版權拆分。「我們從《我可能不會愛你》開始，就跟電視台用對等投資的方式，各投入 50% 資金，版權也各佔一半。」薛聖綦說，對創作者而言，如果一個好的作品有比較長的生命週期，不應該只是用打工賺錢的方式，讓電視台一手買斷，「我那麼賣力做完，只賺到一點零星費用，久了就不想投入了。」他表示，加上現在整個經濟條件、廣告結構改變了，打工賺錢的獲利愈變愈少，「未來會繼續用對等投資、分版權費的方式，這是我們目前覺得比較恰當的營運模式，」薛聖綦說。

三鳳執行長陳芷涵補充，「我們想要對自己的作品負責，否則戲拍完了，版權全部都給電視台，就像生了一個孩子被人家領走！」她說，對等投資相對要承擔風險，如果戲賣不好，製作公司也得面臨虧錢問題，「但我們還是希望不要切斷臍帶關係，」她笑說。

從綜藝市場到戲劇市場，薛聖綦以新模式爭取版權。對長久經營戲劇市場的外部獨立製作公司來說，因早期三台強勢時期的委製模式已成業界慣習，至今仍將版權拱手讓出。

「不太可能跟電視談版權，所以我以後不會再做這樣的事了。」目前正在規劃轉型的陳慧玲認為，薛聖綦的公司製作台劇的戲齡比較短，他們從綜藝跨足到戲劇時有先規劃好，跟電視台談版權就是他們很勇敢的地方。陳慧玲長期和電視台合作，不管是公視、大愛台、台視等，都是電視台先有拍戲規劃後找陳慧玲擔任製作人。「我可能一直接委製，就是老戲劇人，所以這樣的模式一直做、一直做，但我覺得應該要改變！」陳慧玲說。

雖然陳慧玲除了申請文化部補助之外，不須另外籌措拍攝資金，但正如薛聖綦

所說，經濟環境改變了，傳統委製模式只是一次性地替電視台打工，如今打工獲利的空間更是日益狹小。未來她計畫以獨立製作的方式，將內容、版權握在手上，透過多元管道播映她的作品。



「台灣電視台拿走所有的版權，我覺得這也是讓大家一直想出走的原因。」陳慧玲表示，如果一樣沒版權，去中國至少可以拿到四、五倍的製作費，而且中國的版權談判較有彈性空間。她指出，中國是投資制度，投資商可能是企業或某些有錢人，製作方也可以跟投資方談版權，譬如降低製作費改成分享版權等方式。「這都可以談，是比較健康的經營模式，可是在台灣就只是打工，」陳慧玲說。

除了版權，薛聖棻還想做更大的事情。2016年8月4日，友松娛樂盛大召開「興櫃前法人說明會」，每股參考認購價為85元，預計在2017年上櫃掛牌，希望成為全台首家同時跨足綜藝、戲劇及藝人經紀的影視娛樂上櫃公司。

薛聖棻說，很多新進人員帶著熱血進來，除了追求未來的成就感，更應該提供好的經濟條件。他感同身受的說，「很多外縣市來的新人，如果薪水連三萬都不到，扣掉交通費、住宿費、生活費等，薪水只能讓他活下去，沒有存款、想出去玩也沒有多餘的錢。」

「我們公司作IPO (Initial Public Offerings，首次公開募股)，目的就是讓它規模化，希望讓員工的經濟條件變好一點。」他更強調，「IPO之後，讓它和別的產業一樣朝公司化、規模化發展，讓後進者知道影視產業是有發展空間的。」也許我不是成功者，但至少可以當一個pioneer (先鋒)，提供這個途徑給大家參考。」薛聖棻自信的說。

第七章 撒下種子：培育人才 建立產業鏈



「Q Place」源自「『Q』像一顆蛋生出了腳，也像是種子長了嫩芽，取英文 incubate 孵化、溫育之意，其重音『cu』與英文字母 Q 發音相同。希望來參與表演教室的學員，能在專業講師指導下，像童話故事的傑克爬上奇妙豌豆莖，人生視野全然改觀。

—Q place 官網

1980 年代，當時沒沒無聞的蔡明亮、陳玉勳等人，跟著剛起步沒幾年的王小棣一起工作。「我們是一個團隊的工作！大家就是一起討論，看怎樣做比較好。」王小棣回想，現在大家感情還是很好，「因為那段日子太苦了，那是年輕一起打過仗的感覺！」

35 年後，這場戰線再度重啟，參與的老戰士早已身經百戰，擔負著更多使命和責任，試圖帶著更多年輕戰士突破重圍。

2014 年 11 月，王小棣和她過去的學生、工作夥伴，包括蔡明亮、陳玉勳、許傑輝、王明台、徐輔軍、瞿友寧、安哲毅，加上王小棣共八位金馬、金鐘導演，一起成立好風光創意執行股份有限公司，「Q Place」表演教室也依此產生。他們希望藉由有經驗的編劇、演員、導演共同投入、貢獻專業智識與技術，為台灣長期培養專業且紮實的表演人才。王小棣表示，拍片工作不是一個人的事情，需要團隊裡每個人都好，「我只是剛好比較年長，所以就帶頭做這件事！」她謙虛的說。

傳承與回饋 推行母雞帶小鴨模式

在影視界育才無數的王小棣，工作三十多年來，始終把培育新人視為重要職志，每部戲必定帶入幕前幕後新人。舉例來說，八零年代王小棣在製作《全家福》的時候，她就開始觀察誰可以當導演，接著拍《佳家福》的時候，就直接把陳玉勳推到第一線；另外拍《母雞帶小鴨》時，她也一樣把王明台推出去當導演。



「師徒制會讓專業性繼續發展下去。」王小棣說，對於專業的從業人員而言，「師徒制」是延續影視產業的重要因素。

2016 年，陽明山的老屋裡，王小棣坐在小螢幕前，專注地緊盯演員的動作和神情。正在執導植劇場靈異恐怖系列《夢裡的一千道牆》的她，有別於之前在 Q place 訪談時的和煦線條，她工作時的臉盡是剛硬的嚴肅神情。

身為導演的她，不但是掌控拍攝進度的舵手，更是關懷工作夥伴的大家長。放眼望去，現場不管是演員、副導，或是其他幕後工作人員，絕大多數都是 2、30 歲的年輕人。只見王小棣除了親自示範演戲給演員看；換場空檔時，也耳提面命的交代和提醒副導工作事項；偶爾她也化身為場佈人員，一起拿著替換用的窗簾。

等到中午吃飯空檔，來訪者湊到王小棣身邊，懷揣著再向王小棣問些什麼的想法，卻看到表情嚴峻卻總關懷他人的王小棣，不顧自己手上還拿著筷子，便立刻起身拿便當給來訪者，邊說著「先吃飯、先吃飯！」

其實早在半年前第一次訪談時，她就說道對年輕人的期許：「我做出來可能觀眾也會罵我們，你可以罵我，但要支持我，因為裡面有很多年輕人參與，說不定我們做不好，但因為新人有機會跟著一起做，將來他們會做得更好！」

「植劇場」推出的八部台劇，每部戲從導演、編劇、幕後工作人員、演員等，幾乎都是以「母雞帶小鴨」的模式培養影視產業的新人。王小棣自信地說，「我們從編劇就很強！」植劇場網羅了寫過《我可能不會愛你》的徐譽庭、《孽子》、《愛殺十七》的陳世杰、《含苞欲墜的每一天》的溫玉芳，加上王小棣共四個人帶著年輕的編劇寫劇本。

除了編劇，《夢裡的一千道牆》三位副導都是新人。好風光製片林家駒說，王小棣在稻田工作室長期合作的副導「曾鐵蛋」，這次擔任植劇場網路影片的導演，



和其他年輕導演施岑諺、練健輝、貓克斯負責拍攝八部戲的番外片，「這次的類型劇是新的挑戰，如果小棣老師讓曾鐵蛋擔任副導一起工作，流程和進度會順利很多，但她就是要培育新人，」林家駒說。

練健輝說，他很敬佩小棣老師每部戲會帶新人一起做事。2013 年播映的《刺蝟男孩》，是他第一次正式跟在王小棣身邊工作，「那過程真的很挫折，雖然我是以導演助理的角色進去，但等於一開始就是接副導的工作。那真的很慘，一年多的拍攝期間壓力都非常大！」他尷尬的笑說，小棣老師對導演組的要求非常高，「我幾乎每天都被罵！」當練健輝結束《刺蝟男孩》的工作再重新回到學校，就讀北藝大劇場藝術創作研究所（導演組）時，發現自己對於拍攝現場的控管方面，比同年級的人好很多，「我後來才意識到這件事情，」他笑說。

除了導演、編劇等主創人員的培養，Q place 培育出的 24 位新演員更是以「植劇場」戲劇作為主要的實踐和磨練舞台。

「亭妤，拿一張椅子坐在我後面！」王小棣對著 Q place 新人、藝名為劉心宇的女生說著。劉心宇也立刻坐到王小棣後方，跟著她一起盯著小螢幕。這場戲是由拍攝過電視劇《妹妹》、《失去你的那一天》的女演員莫允雯演出，在自己的房間裡心情低落的哭泣著，正式拍攝時一次就到位。

稍早，在正式開拍前，總是親身示範演戲的王小棣，先坐在莫允雯身邊和她談了一會兒話，並揣摩著應有的表情。這樣的示範，讓女演員在正式拍攝時能儘快掌握情緒，大幅降低 NG 機會。「看王小棣拍戲是一種享受，她總是親自教戲，可以讓演員學到很多，」林家駒說。

推動明星產業 增加新人機會

「這個行業確實須要明星，明星是走在產業最前端的人。」王小棣笑說，2000 年拍攝的《大醫院小醫師》是她第一次「以貌取人」的戲，選了藍正龍、馬志翔、

竇智孔、周幼婷等人演出，這部戲在當時引起觀眾熱議，公視網站也湧入許多觀眾回饋留言。《大醫院小醫師》播出的時間早於 2001 年的《流星花園》，是台灣第一部偶像劇，也是藍正龍演出的第一部戲劇，他更因此成為一線演員。



有了成功經驗，王小棣希望為台灣影視圈創造更多新演員。2016 年植劇場的舞台劇《戀愛沙塵暴》找來金鐘影帝吳慷仁帶領 Q place 新演員陳妤、葉星辰、許光漢等人演出。《荼靡》由金鐘影后楊丞琳帶著顏毓麟、吳岳擎等新演員演出。《姜老師，妳談過戀愛嗎？》則以藍正龍帶頭，和新演員禾語辰、葉星辰、許光漢等新人一同拍攝。植劇場的八部戲找來演戲經驗較豐富的一線演員共同演出，為新人搭建一個被更多人看見的空間。

除了植劇場，業界多認為由一線演員帶頭，才有機會讓更多新演員被大眾看見。三鳳製作執行長陳芷涵說，2006 年她在八大推出《東方茱麗葉》的時候，因為找來較有收視率保證的林依晨擔任女主角，讓當時還是新人的吳尊受到許多觀眾注意。「我覺得我們應該團結一點，一個帶一個，多製造一些明星，因為明星是一個產業，比如《流星花園》創造出 F4。」她表示，我們應該藉著台灣還有一群人願意製作偶像劇，「在這塊園地裡面，不論是目前的演員或是幕後的編劇、導演，在還有能力的時候培養出一些新的人才。」

陳芷涵說，她接觸到一些到中國發展的一線演員，不管是霍建華還是邱澤，只要有好的劇本，會吸引到他們這些有理想的演員回來拍戲，「當他願意回來幫你一把的時候，你可以藉由這個力量把一些新人推出去。」三鳳製作接下來推出的新戲正在實踐這件事，「不管是新的導演、編劇，或是有潛力的演員，透過新、舊的混搭，希望培養出一、兩個好的明星。」陳芷涵認為，台灣的年輕人不管在品質、素質方面都很好，「我覺得還有機會，就是業者要團結，像柴智屏也是一直在發掘新人，柯鎮東、王大陸都算是她捧紅的。」



培養專業行銷人才

為影視產業找出路，除了培育和健全幕前、幕後影視人才，行銷人才更是讓影視作品受到國內觀眾支持、走出國界的重要推手。導演柯一正說，為了擴展外銷，南韓政府會幫忙到各地影展推銷國內影視作品，將影視作品綁在一起販售，透過廉價傾銷的方式擴大市場。「民間自己去租攤位推銷，那個力量太小，政府綁在一起賣會比較便宜，而且南韓政府看的是未來的回收機會，」柯一正說。

政府應協助培養專業行銷人才，協助影視產品外銷。中華演藝總工會理事長陳恒浩（藝名康凱）認為，台灣影視產業缺乏專業的行銷人才，好的影視作品賣不到海外市場，「主要問題是政府和電視台都不懂行銷！」他說。

影視作品完成之後，海外市場的銷售情況決定影視作品能否回收或獲益。

陳芷涵表示，如果我們要在台灣做一檔各方面質感夠好的，不管從卡司、從拍攝、幕前幕後各方面，都要第一流的人才執行，「那個製作費絕對不是光在台灣播映就可以回收的，所以我們要 Care 製作的戲劇在海外一定能賣得出去，否則我們也不是做功德的，我們不能做一件事情自己很爽，但是賠錢，我們必須要考量這個。」

有行銷能力，就有機會增加獲利機會，進而累積資金以製作更多影視作品。陳芷涵說，有一些具備行銷能力的製作人，如柴智屏、蘇麗媚、劉瑋慈等，「她們自己有能耐賣戲劇作品，不會假手電視台！」陳芷涵回想，有一次她去訪問蘇麗媚，身為同業的蘇麗媚就問她，「三鳳有沒有什麼戲要賣？我可以幫你們賣！」陳芷涵解釋，蘇麗媚覺得行銷很重要，所以成立自己的行銷團隊，也確實為該公司增加許多收益。

留著一頭秀麗長髮的蔡瑞珊，張著大大的眼睛，說起話來臉上總是掛著笑容。訪問當天在閱樂書店裡忙著講座直播的她，約莫兩年前才從行銷人轉為獨立書店經營者。在這之前，她在蘇麗媚的公司—夢田文創工作，擔任《巷弄裡的那家書店》



和《書店裡的影像詩》行銷統籌，更因此入圍金鐘獎第 49 屆節目行銷獎。該部戲劇的版權銷售及實際海外行銷達 28 個國家，創下旗艦補助連續劇在海外銷售市場的最佳紀錄。

蔡瑞珊曾在華視業務部協助整合行銷專案，也當過《華視生活雜誌》主持人。她在三十歲離開華視後，先擔任國際展覽《追夢·永遠的鄧麗君特展》策展人約一年半時間，之後再轉到夢田文創工作。「我在電視台當過綜藝節目的編審，也當過策展人，我大概知道行銷可以如何運作。」她也坦言，雖然知道行銷的大致作法，自己卻從未真正操作過行銷活動。「我沒有包袱，所以可以開創新局。」她用柔和的語調說，一般戲劇都以男、女主角或導演為主，安排記者會、影迷互動會等作為主要行銷活動，但她想嘗試不一樣的方式。

在夢田文創籌拍戲劇時，她先設定以「找回人與閱讀之間的溫度」作為行銷核心。有了主軸之後，依此推出三個計畫，分別是拍攝獨立書店紀錄片《書店裡的影像詩》、拍攝戲劇《巷弄裡的那家書店》，以及開設獨立書店（閱樂書店）。

「我確立好初衷之後，下一步鎖定所有媒體，採用早期業務員跟公司提案的方式，一家一家去作簡報。」蔡瑞珊認為，沒有一個人可以完全理解其他行業的可用資源有哪些，透過一一拜訪，就有機會找到新的合作樣貌。

譬如在提案過程中，她因此和雜誌業、電視台等不同管道達到「媒體串聯」作用。又譬如老爺大酒店集團執行長沈方正和夢田合作「書店旅行」，更有其他企業家紛紛投入資源，蔡瑞珊則順勢推出「名人分享」企劃，邀請名人捐書分享內容。

「它不是一個既定安排好的行銷計畫，是因為人與人之間的撞擊、因為理念相同所產生的各種可能，」蔡瑞珊說。

「我必須說《巷弄裡的那家書店》開創了一個新的、從未有過的行銷模式。」她表示，因為有好作品，加上老闆蘇麗媚對行銷部門的支持，她才能開創不同的行



銷方案，作品也才有機會行銷到 28 國，讓海外更多國家看見台灣的影視內容。

籌設影視園區 建立強悍的後製中心

少數業者對人才的長期培育和耕耘，或許能改善一方田地的荒蕪；但面對數千甲田園的枯荒，更需要大規模的改善和實踐方案。

2016 年，包括新北市、台中、台南等縣市紛紛提出籌建影視園區的計畫，希望透過文化影視園區整合產業鏈，並提供培養人才的機會。薛聖棻認為，政府如果只是點狀補助，不如建構影視產業園區。他建議產業園區的重點應是搭建攝影棚、攝影場景等，對整個影視產業才有正向幫助。

三立行銷副總張正芬也認為，台灣應該籌建影城。她說，台灣縣市政府有很多空地，應該可以規劃一個影城用以振興影視產業，甚至帶動觀光。她以中國為例，中國很懂得整合資源，譬如影城就超過兩百座，台灣卻連一座影城都沒有。

「影城為什麼很好？因為它可以貫串影視產業鏈，從拍攝、映演播出、帶動觀光，甚至在拍攝過程中帶動就業機會，包括像道具組人員、臨演等，或是能進一步留住明星等。」張正芬說，這些都是一個影城可以帶動的效益。她舉例，中國上海的勝強影視，自 2012 年開始建造台北古鎮跟台北社會小鎮等，於 2017 年完工。

「換句話說，我們如果要拍台灣史，可能就會到上海去拍了！」她表示，這只是一個例子，但突顯的是中國在推展影視上，不只內部做得好，甚至懂得串聯外部資源。

曹瑞原認為設置影視園區，可從代工的思維開始。「其實代工不是消自己志氣，因為國內沒有好的投資環境支撐高品質的作品。透過代工可以帶進外部資金，讓產業界的人才有機會成長，同時找尋再起的機會。」他進一步解釋，台灣應建立強悍的後端產業。台灣如果能建立高品質代工的形像，資金才會一直進來，才能讓新手有磨練的戰場。「建造影視基地，目標要放在健全後製，包括電腦動畫、剪接、調光、音效、音樂、遊戲等相關產業。」曹瑞原說，每年上萬名的相關科系畢業生，

應該給他們一個環境，讓帶著熱情的人可以實現夢想，同時累積他們的學習經驗。

影視園區匯集設備及拍攝場景，可增加製作資源、減少成本浪費。「像我拍《一把青》沒有片場，花了一千多萬資金搭建場景，拍完就拆了。魏德聖導演的《賽德克巴萊》找來日本的設計師，也是花了很多錢，一樣拍完就拆了！這是一個很大無形的浪費，如果有一個基地，讓每個場景都能留下來，才能不斷累積豐富的影視資源，」曹瑞原說。

張芷涵則提出質疑，她認為影視園區應有明確定位。她說，台灣在拍攝古裝劇或武俠劇方面，先天條件已經沒有辦法了，「我們台灣連個拍攝地點都沒有，就算我拿到《瑯琊榜》的劇本，我在台灣怎麼拍？外景去哪裡？我覺得這是我們自廢武功！」陳芷涵說，台灣早期的包青天、楊佩佩拍攝武俠精裝大戲的時代，已經不會再回來了。「像我們三鳳製作現在要拍的古裝戲，已經決定去橫店了，橫店不用場租耶！」她解釋，橫店影視城不用場租，但因為很多影視團隊進駐，加上影視城開放觀光，吃、住等消費成為當地的主要收益。

劉思銘曾在中國觀摩過某團隊用 VR 模擬造鎮。他說，中國建造影城是伴隨城市開發而來的，它是一個全面性的整體計畫。在他們的計畫中，造鎮闢地後除了建造影城，也同時向微軟，或是 HTC 等企業招商，採用免費贈地吸引國際大企業進駐，目的是帶動人才培育，並建置高中、大學等學校，「他們不是只有單一產業的思維，對他們來說，一旦要做標竿產業，就要能帶動國家競爭力和發展速度，」劉思銘說。

「台灣的影城要做到怎樣的規模？」陳芷涵說，在中國拍上海戲要去車墩，拍《甄環傳》那種清裝大戲要去橫店，要拍像《龍門客棧》那種有店小二的店，要在勝強影視城，其他還有華流片場等，每個影視城的特色都不一樣。她疑惑的問，台灣要建影城，要拍什麼時代？每個時代的造景都不一樣，「大家都一知半解地說我

們要一個影城，影城裡面是什麼？如果影城做出來了，很可能不合用，不能到時候都變成蚊子館！」



目前全台有七座影城規劃成立，包括台北市政府於北投規劃影視音產業園區、新北市政府於林口及新莊規劃產業專用區及電影文化中心、桃園市政府於中壢規劃眷村作為取景拍攝之影視園區、台中市政府於霧峰設置中台灣電影中心、台南市民間企業於白河經營電影文化城，以及高雄市政府亦評估於橋頭規劃片廠暨影視基地等七個計畫案。

面對業者擔心影城成為蚊子館的疑慮，丁曉菁說，影視基地或園區有其帶動產業群聚發展或促進影視製作的效益；各縣市現在是倡議階段，實際上七座影城不一定都會成立。她表示，文化部會進一步串聯各地政府整理出特色景點，考量當地發展條件、區位特色及在地需求，在尊重市場機制的前提下協助發展。

「未來希望中央、地方及產業三方協力，整合國內拍片資源，完成影視設施的整體推動網絡，」丁曉菁說。

第八章 百花齊放：協力合作 共創新風景



「單顆的珍珠沒有用啦！像《16 個夏天》收視率這麼好，有什麼用！還是沒有產生漣漪效果，沒有為台灣走出一條長久的路，」劉思銘說，「我的戲都是一顆一顆不錯的珍珠，可是串不出一條項鍊阿！」他認為，台劇不乏好作品，但零星的珍珠創造不出台劇盛景，政策才是能串起珍珠的絲線，讓後繼者有路可走。

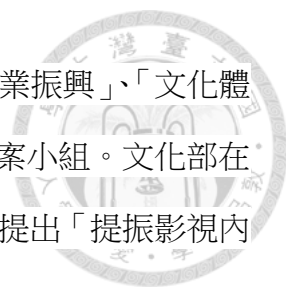
串起珍貴珍珠的政策

管理台灣影視產業相關政策的兩個主管機關分別是國家通訊傳播委員會（NCC）和文化部。NCC 有責任改善有線電視系統僵化的環境結構，以達到真正公平競爭的自由市場；如透過分組付費改善現有頻道過多的問題，或藉由推行推行「反媒體壟斷法」鬆動市場壟斷僵局，並藉由設置「媒體多元發展基金」增加內容創作者的製作資源。

文化部則扮演推動內容產業競爭力的角色。改善產業環境，必須先建立重視影視產業的態度與全面性的決策思考。2012 年從文建會改制成立的文化部，擔負了處理影視產業長年困境的期許。2016 年五月新政府上任之後，文化部於九月份提出「行政院文化會報文化政策白皮書與跨部會合作」報告，將層級拉高至行政院，並推行「部部是文化部」的理念方向。此外，政府也正朝著提供資金協助、減稅優惠政策等方向前行。

根據行政院公告的「行政院文化會報第 1 次會議紀錄」指出：林全表示「提振影視產業是項浩大工程，政府相當重視，也視為政府施政的重要標的；同時也強調，提振影視產業的各項方法和加強面向，須視為未來會報討論的工作重點，讓臺灣影視產業往前走。」

政府開始重視影視產業。文化部籌辦的「行政院文化會報」，是依據新政府的



文化政策目標，在會報下設置「文化保存與社區營造」、「內容產業振興」、「文化體驗教育」、「國際與兩岸交流」，和「多元文化與文化多樣性」專案小組。文化部在當天的會報中，從資金面、產製面、通路面及環境面四大方向，提出「提振影視內容發展架構報告」。

回首來時路：政府應協助搬開巨石 暢通道路

每一部戲劇成形之前，內容創作者從題材、故事發想開端，如同細心栽種一顆種子。而資金、平台、內容，和人才像是各類肥料，是促成種子發芽茁壯的重要成因。

土壤的肥沃與否，關係著每次種下的種子是否能健康成長。但回顧過去，內容製作公司總是面臨肥料難尋的困境。

關於資金，製作公司通常申請補助案後，仍面臨可運用資金有限，或是資金缺口難補的窘境。丁曉菁說，文化部提出的資金面以實踐「獎補助、投融資雙軌」為重點工作。在輔導金方面，「文化部目前已經盤點過所有獎補助機制，正在逐步調整；今（2017）年也增加了補助金預算。」丁曉菁表示，除了繼續執行補助政策，同時提供媒合平台，並成立「投融資專案協力辦公室」，搭建創意人才、製作公司、企業界，和銀行之間的合作及資金管道。另外文化部也將透過跨部會的會議，討論以減稅優惠政策引導企業投資影視產業的相關作法。

內容方面，文化部提出的產製面核心即是強化內容品質。丁曉菁表示，影視製作屬於高獲利、同時高風險的產業；文化部在今年的計畫中，預計引入演算法、大數據分析，幫助創作者或投資者在選擇題材時降低風險，「政府可以運用科技工具和資源協助兩端拉近距離，協助業者開發較有市場性的題材，也讓企業界有評估投資金額的依據，」丁曉菁說。

「一國的市場再小，如果故事內容能夠打動世界上許多人，那個市場也就很大



了！」丁曉菁強調，「影視作品應思考如何具有國際競爭力，達到跨文化感動人的能量。」

政府透過大數據協助業者研發具有市場性的故事內容，業者也憑藉自身經驗創作精緻影集、刻畫引起共鳴的故事劇本、發展不同類型的台劇，甚至在新科技如 VR 的趨勢中尋找提升台劇內容的機會。此外，新趨勢也包括 OTT，丁曉菁說，影視作品不再只能透過電視頻道播出，內容產業因此增加更多播放管道，但同時他們也面臨更競爭的全球市場。「在新趨勢下，企劃、行銷的模式都要重新思考，但內容才是最重要的，」丁曉菁說。

播放平台方面，隨著網路興起，早期只能依靠電視台提供時段的模式逐漸改變，內容製作公司因此增加新的機會和空間。政府方面，則是希望搭建國際管道，協助台灣影視業者走向國際，擴大海外市場的機會。

丁曉菁表示，在通路方面，重點是讓影視作品走向國際。「我們要用國家隊的方式，去別的市場拓荒。」她說，現在面對的是國際市場戰，有的業者可能對北美市場較熟悉，有的業者對韓國、中國市場較熟悉等，「但以往大家都是單打獨鬥，各自在新市場破冰，那當然很辛苦！」政府希望能整合各項資源，把他國的通路管道帶回來給業界，分享不同的合作模式，幫助業者在面對陌生市場時有更好的起點。「現在的趨勢不可能關起門來只做自己的作品，須要大家一起努力才有機會達成，」丁曉菁說。

對於人才流失或影視圈留不住新進人才的困境，丁曉菁說，「這個行業會斷層，是因為產業環境讓年輕人看不到希望。」

文化部提出的環境面，用意在於健全產業環境、創作環境，串起生態產業鏈裡斷裂的環節。「這個產業不發達、不活絡的時候，補齊環節中欠缺的政策工具很重要，這是推民間一把、讓彼此距離更近的關鍵。」丁曉菁說，環境面的執行方向包



括修改和整備法規、強化和地方政府及產業的相互協力，以及形成資源聚落、培育人才等。關於人才流失和斷層的困境，須以整體規劃健全產業環境，才能增加影視資深或新進人才願意留在台灣影視產業裡耕耘的動力。

近半年來，行政院、NCC 和文化部陸續展開振興影視產業的行動，政府展現對影視產業的重視態度，接續推動的政策更應切合業者面臨的實際困境和需求。

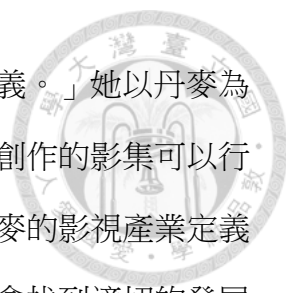
丁曉菁指出，目前文化部和經濟部、科技部、交通部觀光局、財政部和教育部正在進行跨部會的協商。實際的執行項目包括與經濟部共同推動數位內容研發、保護智財權、開發平台技術，以及挹注循環基金；與科技部研議如何協助創新與加值利用；與交通部觀光局討論如何推動影視行銷與景點觀光；與財政部研商相關賦稅規範；同時也與教育部協調辦理影音體驗教育等共同資源的投入與支持。「文化部的政策方向很清楚明確，但最後真正能落實的關鍵還是要看立政院的支持，以及其他跨部會的協力等，」丁曉菁說。

當業者感嘆台灣缺乏長期一致性的文化策略時，新政府開始試圖串聯珍珠、展現振作影視產業的企圖。只是台灣政策從推動到落實，總是耗費許久時間，未來更應期盼這不只是新官上任點起的三把火，而是可以不斷燃燒下去的熊熊烈火。

俐落短髮、說起話來條理分明的丁曉菁，就任文化部政務次長之前，擔任公視擔任節目部經理已八年。更早之前，她也從事過紀錄片製作人、電視節目製作人等實務工作，對影視產業有長期的觀察和豐富經驗。她認為，面對日新月異的新科技發展，影視產業的解方沒有固定成功模式；政府的角色主要是搭建資金媒合、相互合作的橋樑，但業界更應憑藉各自經驗，自由開出百花齊放的盛況。

丹麥小國策略：國家資源支持、產業環境鼓勵創意發想

「我們必須很務實地知道台灣影視產業現有的體質跟規模，才能發展適合的產業策略。」丁曉菁認為，如果台灣永遠跟大市場規模的國家比較，就像是拿自己的



弱項跟他國的強項比，「只會愈比愈挫敗，然後就瀰漫了失敗主義。」她以丹麥為例，丹麥人口約 560 萬人，該國有活躍的文化和藝術創意能量，創作的影集可以行銷到全歐洲和美國。「我們應該找到自己的優勢，」丁曉菁將丹麥的影視產業定義為「小國策略」，她認為台灣要先認清自己的市場規模，才有機會找到適切的發展方向。


2013 年，《THE IRISH TIMES》撰稿人 Ronan McGreevy 在〈Danes invest to build a great film and TV drama industry〉一文中說明，丹麥語有其獨特性，影視外銷卻能創造出很好的成績。例如丹麥影集《Forbrydelsen (The Killing)》(台灣翻譯為謀殺拼圖)是由丹麥廣播公司(Danmarks Radio, 簡稱 DR)出品，共三季 40 集，2007 年播出以來多次獲得如國際艾美獎在內的獎項提名，美國福斯與 AMC 更在 2011 年翻拍成美國版。另一齣丹麥政治影集《Borgen》更是外銷至 60 個國家，其中包括英國 BBC4 頻道，美國 HBO 也另外翻拍成美國版。

丹麥影視產業的蓬勃，使得年輕人才、導演有機會被國際市場看見。如《Borgen》女主角西瑟庫德森(Sidse Babett Knudsen)，之後在歐洲其他國家和好萊塢都有不錯的演出機會。

丹麥政府的支持，改變少數民族語言的劣勢。Ronan McGreevy 在文中指出，丹麥影視產業的成功來自於國家的持續投資。丹麥多數電視劇的發起單位是丹麥廣播公司(DR)，DR 的年度預算為 35 億丹麥克朗(4.55 億歐元，約 150 億台幣)。如丹麥影集《Forbrydelsen (The Killing)》、《Borgen》一集的預算均在 50 萬歐元(約 1600 萬台幣)。

Ronan McGreevy 在文章中最後表示，丹麥戲劇受到歡迎和外銷的關鍵在於故事，他們的編劇們一直努力創作具有吸引力的劇本內容。

2013 年，丹麥舉行「21 世紀製造電視世紀會議 (Making Television in the 21st



Century)」，研究者 Stefania Marghitu 和 Rossend Sanchez-Baro 在會議報告中也指出，丹麥影集的成功關鍵是透過故事吸引更多的觀眾。他們進一步說明，在丹麥電視行業中，通常會聘僱編劇開發新系列的故事，即使故事從未到達生產階段也一樣付費。這個作法鼓勵編劇們自由創作故事，不屈服於安全的敘述公式。因此，在丹麥的電視環境中，生產策略並非優先考慮的目標，創意才是最重要的事情。

從紐西蘭失敗經驗看台灣：台灣應發展治理公共化、經費來源公共化

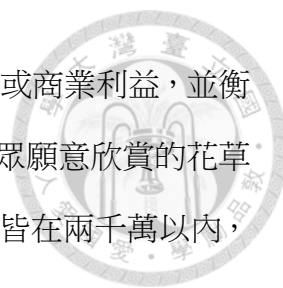
相較於丹麥影視產業的成功，紐西蘭則因政策失當而無力振興影視產業。2006年，台大新聞所教授林麗雲和研究者王靖婷在《迷途而知返？紐西蘭的公共廣電與文化創意產業》一文中指出，紐西蘭公共廣電在振興影視產業上，因私人和財政壓力，僅採取「表現公共化」的作法。

紐西蘭和台灣的電視發展有類似脈絡，兩國無線電視台都從壟斷優勢走向多頻道瓜分市場資源的劣勢。1998 年到 2001 年，紐西蘭第一家付費電視業者 Sky 在三年內發展出 42 個數位頻道。原本壟斷市場的紐西蘭國有電視台（Television New Zealand，簡稱 TVNZ）市占率逐漸降低，面臨生存威脅。2003 年，紐西蘭政府通過《紐西蘭電視法》和《TVNZ 憲章》，將 TVNZ 轉型為實踐公共價值和商業經濟任務的國有公共電視台。但公共廣電缺乏國家的公共支援，此作法讓影視發展置於商業競爭之下，在文化和經濟兩目標的相互矛盾下，反而無力促進影視產業的發展。

該文章最後建議，為了避免落入紐西蘭的處境，台灣公共廣電應在「表現公共化」之外，同時發展「治理公共化」和「經費來源公共化」模式。一方面應重新規劃廣電秩序，建立公共廣電的發展基礎；另一方面要求公共媒體和私人部門皆須發揮社會責任。同時國家也應給予足夠的物質基礎，才有機會提振影視產業的發展。

百花齊放 影視微革命的多方實踐場

政府對於推動影視產業雖占有重要角色，實際上，台灣影視產業各環節的利益



關係人，在政府啟動政策規劃之前，早已憑藉著各自的價值理念或商業利益，並衡量既有市場的規模條件，規劃著如何耕耘影視田畝，栽植出讓觀眾願意欣賞的花草田園。例如近兩年來，台劇《麻醉風暴》、《出境事務所》製作成本皆在兩千萬以內，不但引起觀眾熱議，在金鐘獎上也大有斬獲。

此外，有部分電視台如 TVBS、東森等，在面臨網路平台興起的挑戰下，意識到影視作品才是橫跨不同播映平台的關鍵核心，紛紛積極投入內容創作。系統業者如凱擘，除了開始自製戲劇、投資電影和電視劇等，也在網路平台的發展趨勢下，野心勃勃的打造 OTT 國家隊，企圖搶攻網路平台的新市場。王小棣、曹瑞原等有志於製作高品質影視作品的內容業者，不斷精進和開創台劇的內容品質及類型，同時透過豐富經驗和能力，自行串聯業界資源，期望開創台劇新風貌。

劉思銘說，「單兵式的菁英案例不足以撐起產業，一定要是團隊型的菁英團隊。」提振影視產業的戰場裡，不可能只憑靠少數幾個優秀的將軍帶頭，軍隊裡每個士兵的素質、打戰能力、士氣等更是不可或缺。除此之外，國家給予的武器戰備是否能提升軍隊打戰的競爭力、經費資源能否支撐長期戰事，後勤資源的完備與否都影響了戰爭的成敗。

過去的歷史共業促成影視產業的衰微，只有各方共同協力，才能試圖為台劇找出一條新路。不論是王小棣的植劇場、曹瑞原的投入、新科技的運用，或是使用網路資源、數位平台創作內容等方式，雖能激起燦爛煙花，卻總是零星而短暫。政府更應用心搭建橋樑，建造健全的產業環境，讓愈來愈多人願意投入影視產業，才有機會壯大聲勢，提昇整體產業的競爭力。

「影視產業應該是有出路的，但它會不會茁壯，我不知道！我們確實撒了很多種子，但除了陽光、空氣、水之外，還要有肥料。這些肥料是什麼？需要政府、企業和相關業者搭建資源管道。」吳傍丹說，影視產業要達到大放異彩的境界，應該



集結各方資源。曹瑞原表示，這個產業須要政府、企業、電視台、創作者各方一起合作，各環節要一起啟動，只有一個環節運作是不行的。「大家要有一致的野心和看法、對開創未來的企圖，」他強調。

協力合作 形成資源聚落

影視產業的各環節必須相互合作，產業的內部資源更應該相互整合和團結。薛聖棻認為，「產業應串聯成產業鏈形成競合關係；這個版圖愈大，對每一個參與份子都是有利的。相對的，如果它萎縮了，對每一個人都有害。」


產業各環節的投入者若能彼此輝映，就能產生相互延續的效果。

劉思銘從工業生產的角度出發。他說，要做到全自製，過程一定要掌握在自己手裡，就像一個產品要先確定它的供應鏈、製成以及市場。以 TVBS 的經驗來說，從供應鏈開始，自己創作劇本、經營藝人經紀、培養自己的演員等。設備方面則於 2014 年六月動土籌建林口數位雲端媒體總部，預計建置十個攝影棚，用以增加自製節目的資源。另外 TVBS 開設的編劇班，希望透過業界關係相互聯繫，形成編劇聚落，建立未來合作基礎的供應鏈資源網絡。「編劇班找來上課的編劇不一定是 TVBS 養成的人才，但我想形成的是一個聚落，把相關人才集合在一起，」劉思銘強調。

不只是編劇聚落，若形成導演、攝影師、剪輯、特效技術等影視專業人才的資源聚落，內容製作公司不但能從聚落中找到適合的人才，影視工作者也可能因此獲得較多機會，尋求較穩定的發展機會。

搭建產業鏈、形成資源聚落、讓影視環境變得更好，才能讓那些還願意相信價值的人覺得奮不顧身仍然值得。

「我們曾有那樣的榮耀，為什麼不能把它找回來！」曹瑞原說，「如果老是看



著外面，想著怎麼接別人的地氣，這都是小三心態，應該要想辦法讓自己強大。」
他認為，韓國沒有台灣的基礎背景、環境，但他們有行銷到亞洲、全世界的野心。
「我們應該要把再起的決心找回來，才可能看到影視產業的希望和未來，」曹瑞原說。

回到 2016 年的那個夏日，結束與王小棣的訪談，走出 Q place 工作室，轟隆一下午的雷雨也甫停歇，抬頭只見漫天無雲的清亮天空，趕走了原本壟罩大地的陰暗。空氣中散發的清新舒暢，彷彿讓人置身在盛開的大片花海裡，能恣意欣賞著不同花圃裡的多色玫瑰、繡球花群，以及繽紛的小野菊等旖旎景色。

內容業者、影視人才在實踐理想和現實困境中來回跌撞，仍持續用心栽種一方花田，努力搏一方天地。王小棣說，在工作環境中，不斷看到年輕人為了自己的興趣和夢想，收入起起伏伏，但好多人就是全心全意的努力，「我覺得這就是力量！」

她用真摯的語氣說，「我們台灣的人才真的好多、好多……好多人都很願意努力；編劇希望寫出好故事、演員希望演好戲、導演希望拍好片……。我們是很求上進的工作圈，對戲劇的喜愛、對生命的探索，是不會停歇的。」



第二部分 報導企劃案

第一章 報導意識



台灣電視充斥外劇（美劇、港劇、日劇、韓劇、中國劇等）。老三台時期，各電視台以引進美劇、港劇居多。如台視 1962 年開台之初，即引進美劇《勇士們》，到了中視、華視開台後，也選擇購買同系列美劇播放。1986 年台視再引進《百戰天龍（又稱馬蓋先）》，同樣引起其他無線台購買該部美劇。港劇方面，自 1982 年中視引進《楚留香》開始，台視和華視陸續跟進播放《楚留香》、《楊門女將》、《天龍八部》等戲劇。由於港劇引起高收視率和討論熱潮，三台搶播港劇而擠壓台劇及相關演員生存機會。最後由新聞局介入協調，決議三台須輪流播放港劇，每台播放時間為四個月，待另外兩台播完之後（八個月後）才能再播港劇。

1993 年有線電視頻道合法化之後，以時序來看，入侵台灣的外劇主要有三個階段，分別是 1990 年代的日劇、2000 年的韓劇，以及 2008 年之後的中國劇。1992 年日劇進入台灣，衛視中文台首先在晚間八點的黃金時段播出日劇，因廣告量大幅增加（唐在揚，1992 年 5 月 19 日），使得無線三台面臨競爭壓力。新聞局之後對日本節目解禁，無線三台開始播放日劇，日劇也進入無線台黃金時段³（李丁讚，陳兆勇，1996）。此後，日劇在台灣一直都有固定的收視族群和市場，如 2013 年台灣引進的日劇就有 62 部（文化部，2015，頁 62、90）。

2001 年韓劇在台灣盛行。1990 年代興起的日劇熱潮尚未消退之時，韓劇開始席捲台灣。八大電視台在 2001 年引進幾部南韓偶像劇後，台灣掀起韓流熱潮。以本土戲劇為主的八點檔連續劇時段，開始被韓劇占領；無線電視台的台視首先在八點檔黃金時段播出韓劇，華視等無線台之後也紛紛播出韓劇。韓劇在台盛的盛行，也讓各家電視台持續引進該國戲劇。如 2010 年引進韓劇的數量有 66 部，2011 年有 78 部（文化部，2012，頁 66；文化部，2013，頁 64）。

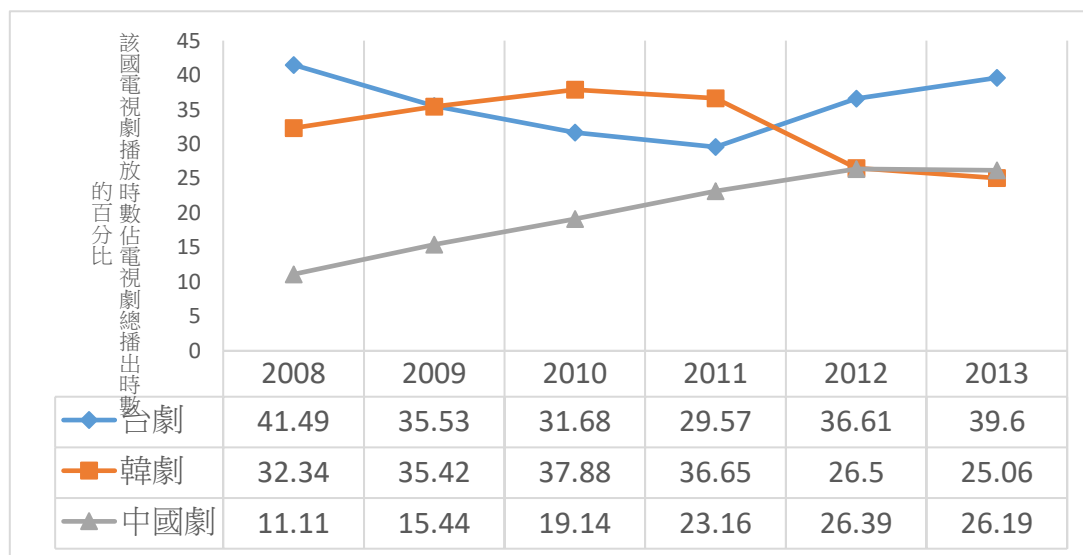
³ 1994 年，中視首先在八點檔播出日劇《阿信》，受到觀眾歡迎（李丁讚，陳兆勇，1996）。



2008 年之後，台灣引進中國劇的數量逐年成長。中國透過限制外劇的數量、培植和保護國產劇等積極政策，讓中國劇逐漸成為亞太地區的強勢影音產品。在此趨勢下，台灣每年引進中國劇的數量也逐漸增加，2011 年引進中國大陸戲劇有 151 部，2012 年為 204 部，到了 2013 年再成長為 225 部（文化部，2013，頁 64；文化部，2014，頁 80；文化部，2015，頁 90）。以播出時數來看，從圖一可知中國劇 2008 年在台灣的播出時數占電視劇總播出時數的 11.11%，但到了 2013 年已成長到 26.19%，呈現台灣逐年增加播放中國劇的趨勢。

自 2009 年起，台劇的播出時數不到電視劇總播出時數的四成。1990 年代的日劇⁴，2000 年的韓劇，一直到近期的中國劇，台灣電視台因熱潮而大量引進並占據黃金時段。但在境外劇盛行的同時，也造成台劇的播放空間不斷受到擠壓。從圖一可知，從 2009 年開始，韓劇和中國劇的播放時數占電視劇總播出時數的五成以上。但台劇的播放時數卻不到四成，2011 年甚至未達三成。


圖一、2008-2013 年台劇、韓劇、中國劇的播放時數比率（%）



註：台劇包括台語劇、國語劇、單元劇、客語劇等。

資料來源：文化部（2015），《102 年影視廣播產業趨勢研究調查報告－電視產業》，頁 80。

⁴ 近年來，日劇在台灣雖有固定收視族群，但每年日劇在電視台的播出時數已不到電視劇總播出時數的一成（文化部，2015，頁 80）。



韓、中對國產劇採保護措施。相較於台灣電視台大量引進韓、中等外劇，韓國對電視頻道設置播放韓國劇的最低比重限制⁵，加上業者間自律且有共識，外國影視內容很難進入韓國市場。2011 年韓國無線電視台 KBS、MBC 引進外國節目時數僅占 5%。

中國引進台劇的數量逐年減少。在中國方面，以引進的數量來看，根據中國廣電總局公布的引進劇核准資料，受中國自製率提升影響，2013 年中國引進境外劇僅 54 部，其中台劇只有 4 部。中國引進台劇部數占比由 2009 年 33.00%（33 部）降至 2013 年 7.41%（4 部），集數占比由 2009 年 37.09%（695 集）衰退至 2013 年的 13.14%（141 集）。相較之下台灣引進的中國劇則逐年增加（文化部，2012，頁 80；文化部，2015，頁 102-104）。

台灣政府對電視劇產業的政策思維不夠。2012 年首任文化部長龍應台說道：「台灣沒有產業布局。」她認為國際布局很重要，但台灣政府從來沒有以文化為核心布局全球（邱莉玲，2012 年 8 月 20 日）。換言之，台灣缺乏完善且真正能促進產業實力和發展的電視劇政策。

境外劇大量入侵台灣，不但形成台灣電視劇產業的劣勢局面，也影響了從業人員的工作機會和發展。1990 年代各家電視台不斷引進日劇，引發演藝人員的危機意識，抗議電視台剝奪藝人表演機會（粘嫦鈺，1994 年 9 月 4 日）。2000 年韓劇開始盛行，也促使台灣演藝工會在 2001 年走上街頭，要求電視台禁止在黃金時段播放韓劇，並抗議電視台大量播放韓劇，擠壓了台灣工作者的生存空間（吳光中，2004）。

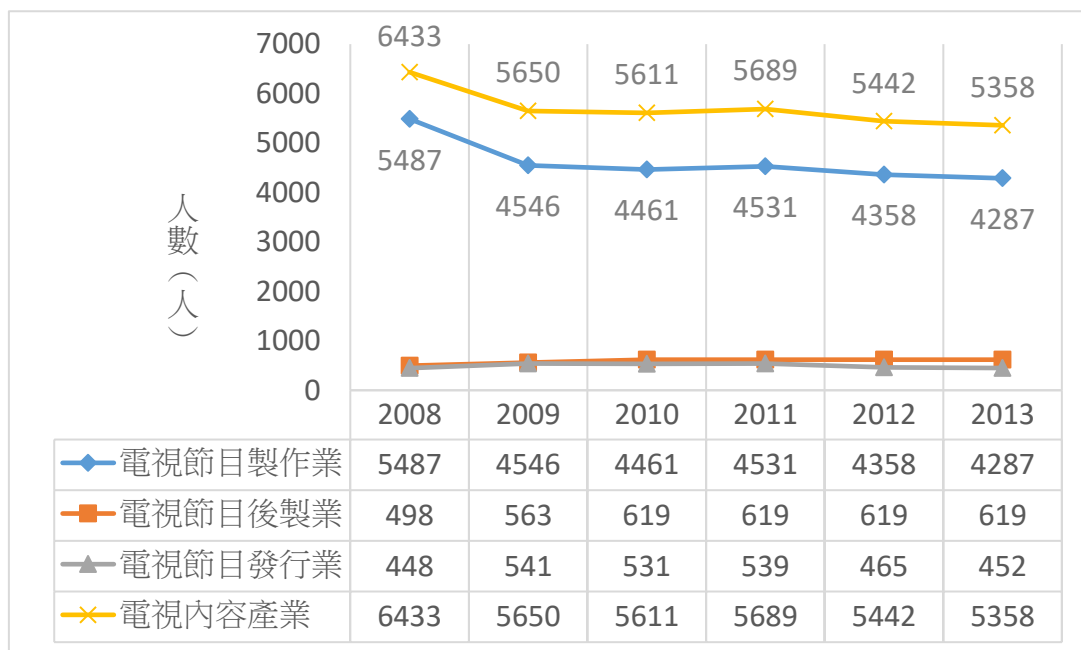
隨著中國劇興起，台灣人才不斷流失。近年來，在台灣缺乏電視劇產業發展政策、中國酬勞和台灣酬勞相差甚遠的情況下，加速人員移動，造成台灣人才外流嚴

⁵ 韓國政府規定無線電視台每個月必須播出 80%國內製作的節目，有線電視業者每個月最少須播出 50%以上的國內自製節目。

重。現況而言，除了具知名度的演員到中國發展外，原先在台灣擅長古裝劇或武俠劇拍攝的影視工作者，也前後前往中國發揮所長，如：瓊瑤劇導演沈怡、包青天編劇陳文貴等（簡旭伶，2011）。兩岸電視圈的拉鋸戰不復從前，台灣人才一面倒出走，已成常態（戴緯易，2013年6月2日）。在中國積極發展國內劇的同時，台灣優秀人才也在中國祭出高薪政策下不斷往對岸流動。

台灣電視劇相關人才成為中國國產劇代工。台灣本地從事電視節目相關產業的人才從2008年到2013年逐年降低，從圖四可知，2008年，電視節目製作業、後製業、發行業以及電視內容產業的人數共有12,866人，2013年減少為10,716人。內容製作端由於受到中國磁吸效應的影響，台灣的電視節目製作業者投入中國國產劇代工，導致從事電視節目產業的人數減少（文化部，2014，頁81；文化部，2015，頁91）。

圖二、2008-2013年投入電視節目產業的人數變化



資料來源：文化部（2015），《102年影視廣播產業趨勢研究調查報告－電視產業》，頁50。

綜上所述，當電視台紛紛播放外劇，影響台灣電視劇的產製數量，進而降低影視從業人員的工作機會和發展。長期累積，形成電視劇在產業經濟力不足的情況下，



留不住人才，甚至成為對岸的代工。

針對上述問題，媒體報導有以下兩種解釋：第一，市場失靈。這類報導指出，電視劇產業陷入困境的原因來自於垂直壟斷的市場結構，以及有線電視收視費分配到節目內容的金額太少。台灣有線電視市場的垂直壟斷現象，讓掌握系統又掌握頻道的業者採行聯賣行為，使得其他系統台沒有選擇頻道的機會，頻道也不需製作高品質的節目，就能順利上架。在有線電視的收視費分配上，每個月五、六百元的收視費，其中只有三分之一（約 180~240 元）回饋給內容提供者，其餘的都由系統商拿走。此方式形成惡性循環，在市場失靈下，業者賺不到錢、多頻道又稀釋廣告費的收入，電視台在均貧下只好降低節目製作成本，不斷重播節目，從有線頻道重播率超過七成即可得知。電視節目的製作成本無法提升，和產業結構鏈失衡有很大的關係，而重播率高、電視節目難看即為市場失靈的結果（劉俞青、楊卓翰，2010；楊少強，2013；楊棋宇、蔡佩蓉等，2015 年 7 月 30 日；程晏鈴，2015 年 6 月 9 日；藍祖蔚，2016 年 3 月 17 日）。

此類報導的優點在於指出經濟層面的市場失靈，但缺點為政治層面的管制失靈甚少著墨。雖然報導略為提到廣電法對自製節目的寬鬆、公平會未管制聯賣行為等，但未去探究管理單位和執政者的管制責任和態度。

第二，上溯至 1993 年的管制失靈。這類報導將關鍵時間聚焦在 1993 年頻道開放後對市場產生的衝擊，並指出台灣節目缺乏製作戲劇的能力，原因是受制於廣告量被瓜分後沒有足夠的製作經費。在探討台灣電視劇產業積弱不振的起源時，他們將 1993 年的頻道開放政策視為電視劇產業敗壞的源頭，討論到此政策導致市場破碎化，讓廣告業在只看收視率的情況下，電視台分配到的財富愈來愈少，為了節省成本，經營者對自製戲劇興趣缺缺，紛紛引進韓劇、中國劇等等。此類報導中，從頻道過多分食廣告市場、境外劇大量引入、經費不足無法提升自製戲劇、人才流失等，都歸因為 1993 年開放頻道政策所造成的結果（張瓊方，2011；聯合報，


2015年9月27日)。



上述報導的優點在於描繪了 1993 年之後的電視劇產業發展，有助於了解該政策對市場的變動影響，以及各個部份如何環環相扣而形成現今的產業樣貌。同時也指出政府對媒體的「無以管制」或是管制失靈，能了解政府在頻道開放政策上的管理態度。但台灣電視五十年，電視劇產業的積弱不振是長期累積的過程，在 1993 年之前就已出現問題（馮建三，2003），若將電視劇產業敗壞的原因全歸於 1993 年的頻道開放，顯得有些失衡。而此類報導的缺點即在於缺少 1993 年之前對電視市場和管制失靈的討論。

回顧過去，台灣電視劇產業的發展道路總是顛簸不斷。自 1962 年台灣電視台開辦以來，統治者視電視為獲利的工具，形成電視台以獲取最大廣告量為經營要點而忽略節目內容。執政黨不但沒有在獲利後將財富分配給節目製作內容，電視台也只能有限的經費將節目委製或直接外包給外部製作公司。長期下來，形塑出虛弱的電視劇產業體質，如 1970 年代台灣社會就對被廣告牽著走的節目內容感到不滿，但政府卻無改善作為（張時健，2005）。1993 年頻道開放後，電視台在無足夠節目填補以及成本考量下，引入大量境外劇，此時統治者缺乏管制思維，也未思考培植台灣電視劇產業，只能任由大量的境外劇進入台灣，行文化入侵之實。

本文認為台灣電視劇產業積弱不振的原因盤根錯節，應從歷史尋找造成電視劇產業弱質的關鍵因素，藉由了解產業的弊病，才得以從中討論解決產業困境的方法。此外，綜合前述相關報導，在探討歷史面的過程中，觀察的對象如執政者、電視台經營者、製作公司等，都是影響電視劇產業發展的利益關係人 (stakeholders)，應再去探討這些人如何影響產業樣貌。第二部分參考他國的電視劇產業經驗時，如前述提及韓、中對國內戲劇的保護政策等，是本報導未來將進一步觀察的面向。



本文旨在探討電視劇產業積弱不振的原因，並試圖尋求解方。首先探討電視劇產業面臨的困境，接著從歷史中尋找造成電視劇產業困境的可能原因，最後再藉由電視劇產業經營者、他國經驗，尋找可能改善台灣電視劇產業的解方。理由如下：

第一，產業的積弱不振是長期累積形成，與歷史發展、政策和產業環境變遷密不可分，應從歷史尋找影響電視劇產業發展的原因。第二，從事電視劇產業的經營者在發展過程中，透過不斷的調整以找出適合的發展模式，應是符合現況的參考方式。另外藉由他國電視劇產業的發展經驗，有助台灣發展電視劇產業政策時，將重點聚焦在整合資源和培植國內戲劇發展。第三，在了解產業發展的問題和理解他國的產業發展經驗後，進一步為台灣電視劇產業尋求可能的改善方案和出路。



第二章 文獻回顧

本文探討台灣電視劇產業在政治經濟發展過程中為何積弱不振？可能的解方為何？回顧相關文獻，少有以電視劇產業為主體的研究，然以結構評估，戲劇和電視發展實密不可分，同時電視劇產業特性與「傳播政治經濟研究」、「產業經濟學」相關。以下分三節討論。第一節，回顧台灣相關研究，尋找節目內容衰弱的可能原因。第二節，爬梳國外相關文獻，討論健全電視劇產業的可能模式。第三節為小結。

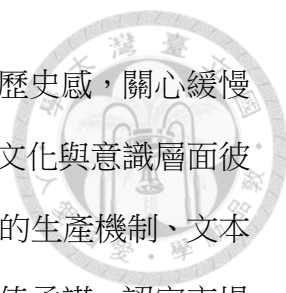
第一節 台灣電視產業

要討論電視劇產業的積弱不振，須從電視產業的發展過程和結構著手。檢閱電視產業相關研究，以結構面研究電視產業主要有兩大領域：批判的傳播政治經濟學和產業經濟學。批判的傳播政治經濟學以歷史、制度的方式研究電視產業發展過程中的權力關係；產業經濟學以實證方法檢視電視市場的基本條件、市場結構變動、電視台行為、經營績效和公共政策彼此的互動情形。前者從權力角度討論影響電視產業的行為者，後者則檢討電視產業本身的實踐情形，兩者相互補足，可提供較為全面的電視產業樣貌。以下文獻即以批判的傳播政治經濟學、產業經濟學為主要理論架構。

一、傳播政治經濟學

傳播政治經濟學從結構面理解不同利益關係人的權力互動和資源分配情形。台灣在電視產業發展過程中，執政黨、電視台業者、製作公司、社會媒改團體等，彼此相互作用以形成今日的產業面貌。第一部份將釐清這些角色在互動過程中的思維和實踐方式，以了解這些利益關係人在產業運作中的角色樣貌。

馮建三（2003）研究傳播政治經濟學在台灣的发展。他回顧批判的傳播政治經濟學（CPEC）指出，CPEC 在台灣的研究對象以廣播電視最多，尤其是電視研究。




他指出 CPEC 有四個主要特徵：一、關注歷史變化：CPEC 具有歷史感，關心緩慢歷史過程中「質」的變化。二、社會整體：社會、政治、經濟、文化與意識層面彼此相關，彼此衝突或扣連，因此理解特定媒體時，應從媒體文本的生產機制、文本的內涵及文化的消費，合併討論。三、道德哲學：研究者有其價值承諾，認定市場關係反映出的價值有眾多缺陷，如資源分配、發聲權的不平等。四、實踐：對於政策擬定、論述或產業服務等，前提為有助於前項價值的彰顯並使其成為議題。

馮建三(2003)以批判的傳播政治經濟學觀點，研究電視在台灣誕生和演變。他以每十年為一區間，歷時性的檢視電視發展的四個時期。

作者指出：一、1960 年代台灣進入電視時代是為了服務政府的總體經濟計劃。1962 年台視成立，起因於政府為了經濟發展的需要，並將其視為資本主義經濟體系的一環。在資本邏輯下，執政者以營私獲利為優先考量，對台視產權一開始就引進私人資金，非完全官股；此作法促使電視台在運作初期即以私人獲利為目標，極大化個人利益。此外，政府未研究廣告與執照費作為電視財政基礎的意義。政府為了能有效推廣電視產品以推動經濟政策，對廣告採積極肯定態度；因此政策上電視不徵收執照費，只依賴廣告作為收入來源，使得廣告取得「意識主導」(hegemony)的地位。

二、1970 年代電視台競逐廣告的做法成為媒體品質低落的始作俑者。電視台以廣告收入為經營核心，電視成了商人推銷的廣告欄。這樣的作法不但受到觀眾批評，實際參與電視工作的勞動者，以及在電視節目製作的各個環節，也都受到商業廣告及預算壓力。三、1980 公視興起於商業環境，對改善整體品質的助益有限。當時尚未鬆動的政治威權在行政權握有絕對力量，然而推動公視成立的速度和幅度卻相當緩慢，與統治者對電視的控制心態有關。此外，公視在商業競爭成形的環境下才出現，有學者因而提出：公視處在商業環境中，對於提升文化、提升節目內容品質的助益可能不大。



四、1990 年代全球化趨勢，他國影視產品大量進入台灣。此階段全球化論述興起，帝國主義論述相對隱微。在新科技衝擊下，電視節目的製播不再由三台獨攬，推估 1993 年台灣進口的美、港、日本等國的影視產品已達 138 億台幣。台灣影視媒體產品也日趨兩極化，形成本地作品低廉，外來品數量擴充的市場樣貌。另外，採取全球化論述者認為，台灣在此階段應利用中國大陸的市場，同時政府應放寬對媒體兼併的規範，擴大台灣媒體的規模。

上述研究說明自 1960 年代以來電視產業所面臨的問題，並指出執政者對於造成產業衰敗的關鍵角色。在電視產業的歷史發展中，起自執政者的營私自利行為，並形成電視台競逐廣告收益、推動公視的緩慢態度等環環相扣的連鎖反應。提供本文了解執政者在電視產業發展歷程中的管理意圖，以及歷史的背景脈絡和行動者圖像。

林麗雲（2006）分析威權主義下台灣電視資本形成的過程。她從威權主義國家的行動邏輯推論，並以產權的觀點討論電視資本形成的邏輯和理由，研究台灣無線電視產權裡的對立元素如何產生衝突和協調，並形成特定的資本結構。在威權統治下，三台發展成非國有也非私有的官商合資模式，它們受國家保護享有寡占地位和優惠，卻不受民意監督。如華視成立後，將節目製作以外包的方式交給製作公司，讓華視得以不事生產，卻又能坐享利益。在此資本結構下，生產盈餘大多數分配給股東，讓少數股東獲暴利，這些股東也成為利益團體，在公開場合中捍衛既得利益。研究指出：一、忽視電視的公共性：統治者並未把電視是為教育文化的載具，也未投入資源以建設電視產業的基礎。二、「保護主—侍從」關係：研究者以威權主義國家的行動邏輯分析並指出，在台灣的威權體制中，電視是統治者宣傳的工具，官方結合特定私人資本，藉由分配資源（包括電視股份）與特定人士與團體（如黨政官僚與私人企業等）發展出「保護主—侍從」的關係，用以鞏固雙方利益。三、在資本結合的過程中，官股與民股有時因利益而發生衝突，但在資本主義的營利驅力



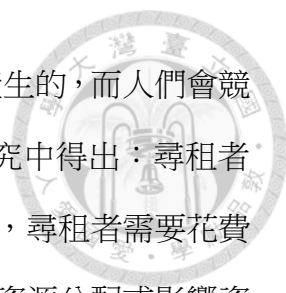
下，雙方最後會朝向合作，共享寡占下的暴利。

前述研究除了幫助本研究理解執政者的行動邏輯，同時也包括執政者和電視經營者透過資源分配所形成的「保護主—侍從」關係，以及此關係對於電視節目生產的負面影響。提供本文將觀察的角度放在執政者和電視經營者的互動情形，以及在資源分配上對於電視產業的影響。

程宗明（2002）從歷史面、制度面的角度，檢閱幾項重要政策事件的形成，分析台灣電視政策的病因。他列出幾個台灣電視產業重要的政策：無線商業電視的成長與壟斷以及公共電視的誕生與波折、有線電視擴張的延宕與躍進、數位電視的轉折與茫然、電視國際化的萎縮與孤立。程宗明綜合這些政策指出，台灣電視最大的問題是管制機構的被動性與被擄性；在威權統治下，主管機關缺乏主見，讓既有業者利益包圍，採用保護性與防禦性的政策規劃。他也指出電視是一種「內容生產」導向的文化與經濟事業，是大部分國民共享的資源，但他檢視台灣過去四十年卻沒有一個合格的電視政策。他表示，管制機關手中有的只是一個承認現狀的管理辦法，或貼近業者利益的統治手段，完全不符合對公共資源做合理分配的精神。

上述研究從政策角度分析電視產業的問題。研究者列舉了幾個重要的政策，並指出台灣過去的電視政策缺乏成效，和管制單位的被動性、被擄性緊密相關。此研究關於政策面向和管理者態度的分析，幫助本文將觀察的角度聚焦在政策上，並得以透過政策內容和實踐情形，了解權力互動對於電視產業的影響。

李美惠（2008）研究力霸東森集團的政商關係。研究者從人性角度及尋租理論作為分析架構，探討力霸東森集團長期以來的政商關係。研究從歷史政經脈絡爬梳，自「1952年-1988年」的威權時期、「1988年-2000年」民主轉型時期、「2000年-2007年」政黨輪替，三階段不同的歷史脈絡和政經架構，分析政（政府）商（企業）在台灣演進及發展。她整理相關觀點指出尋租（rent-seeking）包括為了取得




額外收益而進行的疏通活動，這種額外的收益是許可證和配額產生的，而人們會競相透過各種疏通活動，爭取增加收入的尋租。從相關的實證研究中得出：尋租者（rent-seeker）可以是個人、企業和政府；為了得到尋租的好處，尋租者需要花費成本；尋租是尋租者的主動行為；尋租活動必須有一個能夠控制資源分配或影響資源分配的個人或組織。進一步說明，尋租是一種追逐特權的行為，未對社會創造實質經濟財貨，是一種財富重分配的遊戲。同時，尋租行為和市場的尋利行為不同，尋租活動導致的是社會總福利量的損失。

李美惠（2008）指出，在政府管制之下，以自利為導向的政商人士，會合作來尋求彼此的不正當利益。但在尋租的過程中，往往造成政府體制的腐敗和經濟政策的無效率。研究結果顯示，「力霸」和「東森」這兩個泛「力霸集團」，說明了台灣過去五十年來特殊的政治經濟體制，創造出許多尋租的空間，也提供企業家運作政商關係以建立其政商版圖的機會。如 1991 年，有良好政商關係的王令麟⁶幫第四台爭取合法化，之後他也成立有聯全線（後改名為東森電視），成為合法化之後最大的系統商和頻道商，並逐漸壯大他的東森集團，而整個力霸集團也因專供政商關係所以尋租容易。研究者最後也指出，只有在公開透明的法律制度與政經環境之下，才不會有下一個以獲利為主的尋租模式出現。

上篇研究聚焦在執政黨和特定有線電視經營者之間的利益交換行為。不管是之前文獻聚焦在三台無線電視壟斷的「舊尋租」模式，或是有線電視開放後，形成的「新尋租」，討論的核心都在於執政黨和業者透過利益交換獲得特許或經營權等，但其獲利卻沒有用在經營節目內容。但由於無線壟斷時期和有線電視百家爭鳴的市場樣貌截然不同，此研究幫助本文將觀察的視野放在有線電視開放前後，新、舊尋租的質變和差異，以及對生產電視劇節目內容的影響。

⁶ 身為企業家的王令麟時任立法院財委會委員，替第四台業者關說。之後他在 1993 年成立力霸友聯（1997 年改名東森華榮，2005 年改名東森電視）。1996 年成立東森多媒體，1998 年再成立力霸電信（亞太固網的前身）。東森集團於此時其成型。



方仰忠(2011)研究數位匯流時代的電視媒體管制政策。他觀察到過去幾年，台灣在數位匯流的實體基礎建設上遠遠落後其他國家，政府電視政策管制架構仍沿襲過去的舊制，對於數位匯流後全然不同的媒體樣貌無法有全新的思維考量，使得國家在數位匯流的進度遲遲不前。為了探究根本原因，他從歷史脈絡的面向，以公共政策中的「管制治理」為理論架構，並聚焦在「公共治理」、「管制失靈」、「管制革新」概念，分析台灣從 1962 年創立第一家商業電視台以來，在無線電視及有線電視市場的發展軌跡。


方仰忠(2011)分四個時期檢視：一、1962 到 1987 年戒嚴令下的思想控制期，威權政府及實施戒嚴令的體制特性是以人治施行，沒有法律程序、沒有制度，對電視的管理方式亦同。管理的特性讓台灣社會在 1970 年代社會提出電視台轉為公營時，政府仍得以選擇維護少數人利益，讓台灣的電視事業維持商營體制。二、1987 到 2000 年從市場失靈到管制失靈的階段，在 1993 年頻道開放、1996 第四家無線電視台民視成立後，打破三台寡占的局面。但此時也因放寬管制，造成市場競爭激烈，東森及和信兩大集團以集團化的方式壟斷市場利益，雙方惡性競爭，甚至以電視斷訊影響消費者權益，由於兩大集團第一代經營者都是國民黨中常委，和政府關係密切，此關係也說明了政府對於市場失靈後的管制失當。三、研究者將 2000 年到 2008 年視為錯失的黃金八年，指出 2000 年民進黨首度執政後，仍以酬庸的方式，安插親綠人士在無線電視台出任要職，電視相關政策「浪費在政治鬥爭與政商利益交換之中」，電視台仍是執政者的工具。四、研究者指出 2008 之後，有線和無線電視的利害關係人(Stakeholder)易手，富邦、旺旺在市場進行垂直和水平的結合與併購，政府卻透過修改法令滿足企業需求。研究指出，從 1962 年以來，在無線和有線電視發展中，都見到「市場失靈」及「政府失靈」的現象，究其原因，與政府的「管制失靈」有必然的因果關係。台灣電視管制大抵呈現一個典型「政治俘虜」的局面，政府和統治者自肥，藉以擴大個人的統治基礎和私人利益，忽略公共媒體該有的責任，忽視設備發展和內容品質。另外，台灣電視媒體經營環境近年在

政府「管制失靈」下發展，更逐漸傾向「財團化」、「集團化」，與媒體近用權、公民傳播權呈現嚴重背離。



方仰忠（2011）的研究和前幾篇研究的相同點在於呈現了執政黨的管理失當、政策缺失和利益交換的營私行為。他在爬梳 1962 年到 2008 年的歷史後，對於電視台迎合廣告主的行為、頻道開放造成的市場失靈、政商利益交換，以及近年來的市場併購等，都指向執政黨對於電視政策的管制失靈。但和前幾篇文獻不同的是，此篇研究的時間脈絡拉至 2008 年，分析了近年來富邦、旺旺集團的市場併購行為對電視產業的影響。對本文的啟示除了更理解歷史發展的背景脈絡，也同時了解管制失靈下對市場結構的影響。有助於本文同時觀察現今電視產業發生的問題，並有機會更積極的去探討改善的方法。

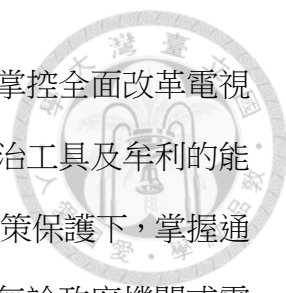
陳炳宏（2012）分析台灣從無線三台壟斷時期到第四台有線電視興起的市場結構變動和政府管理政策。他以歷時性的方法，將電視產業的發展分為 1970 萌芽年代、1980 成長年代、1990 集團年代、2000 年外資年代，和 2010 年重返年代。長期以來，無線三台在官派領導階層缺乏經營活力與在寡占市場缺乏競爭誘因的影響下，民眾逐漸無法忍受其節目內容與服務品質。於是在 1980 年代，當時非法的第四台被視為是民眾對無線三台節目不滿的出口，以及反對黨突破政治宣傳困境的推手，成為滿足社會對電視媒體需求的替代品。但當時的執政黨以嚴加取締為手段，秉著控制廣電媒體的態度，極力遏阻第四台的成長。到了九〇年代，行政院新聞局決定將第四台合法化時，執政黨出資 40 億元成立博新公司，除規劃成立有線電視新聞頻道之外，也向全台收購第四台，最高紀錄曾投資全台九家有線電視系統。此時除了已介入有線電視產業的政黨與政治人物，國內和信集團、力霸集團、太平洋電線電纜等企業集團透過垂直、水平以及跨產業整合策略，以雄厚資金為後盾，逐漸整併有線電視產業。總計和信和力霸集團在 1999 年共掌控 62 個有線電視系統，約占全台總系統數的 60%，兩集團掌控的頻道數也高達 40 個，佔頻道市



場總數的 40%。2000 年之後開放外資投資電視產業，到 2010 年前後富邦併購案、旺中併購案引起爭議。陳炳宏以旺中案為例說明，併購案會限縮台灣媒體市場產權多元的發展，也會影響媒體內容多元，而趨向集中和單一化，同時對於消費者權益、電視勞動者的權益都有所影響。

上述研究聚焦在市場結構面，作者指出從 1962 年開始，執政黨只關心寡占市場的誘因而忽略節目的內容品質，之後統治者為了保障壟斷地位而抑制第四台，以及 90 年代有線電視合法化後，企業家的垂直和水平併購、外資進入對電視市場的影響等，都影響了節目內容的生產。這篇研究提供一個重要的角度，說明了市場結構對節目內容的重要性，有助於本文在了解執政者的管制失靈時，有較豐富的觀察面向。

陳明輝（2003）研究電視台與傳播公司的契約關係，探討此契約關係所扮演的角色與電視產業變遷的關係。他採用批判的政治經濟學觀點，他認為此理論是一種全觀（holistic）且具有歷史性的研究，關注資本主義企業與公共介入（intervention）之間的平衡關係；同時批判性政治經濟學關心的是基本的道德問題，如正義、平等和公益。陳明輝觀察到台灣在 1960 年代的企業能採行大型化的主要因素在於能從政治管制的金融機構中，獲得較豐富的融資供應。而當時台視的成立，不但能克服融資的障礙，同時也能享有政府保護的誘因。此時政府扮演資本家的角色，自己投資電視產業，以球員兼裁判的模式，一方面挹注資金獲得電視台大部分股權，一方面運用法規限制，營造電視台獲取暴利的市場利基；讓三台壟斷時期大量興起的傳播公司只能依附在電視台的剩餘價值下。而在電視台熱中獲取高額利潤的意識下，承製節目的製作公司大多維持簡單的人員編制，抱著能省則省的心態製作節目，於是電視產業運作結構由內製、委製逐漸走向大量外製外包，對台灣電視內容產業的後續發展產生影響。研究者指出，此發展趨勢除了市場規模因素，掌有資源的主事者態度也是主要因素之一。他進一步討論，在國民黨主政時期，電視媒體在意識型



態上一直被視為教化工具，從未將其視為「產業」。其原因在於掌控全面改革電視環境契機的國家機器，若進行全面改革，會減損它以電視作為政治工具及牟利的能力等利益。於是三台與一般國營企業相同，讓三台在長期政府政策保護下，掌握通路與資源，壟斷媒體市場而能獲取暴利，且無意進行產業更新。無論政府機關或電視台不但從未意識到節目產製單位的重要性，也從未將節目產製視為產業賴以生存的動力，只將其視為吸引廣告的誘餌。

上述研究主要討論電視台經營者和傳播公司(製作公司)的合作模式對電視節目內容的影響。並由上到下的說明統治者、電視台經營者、傳播公司，三個不同層次的行動者，因為各自的營利意圖和成本考量，決定了節目內容和品質。其描繪的行動者圖像，提供本文三種不同層次的觀看視野。

張時健(2005)採用批判的傳播政治經濟學為理論架構，以台灣電視產業的歷史脈絡為分析主軸，研究電視商品與生產結構之間的關係。研究指出，台灣電視節目製作在最初發展時，體質就不健全。節目製作的困境起源於政府的經濟邏輯以「民營企業體制」為主，在早期缺乏相關政策法官和軟硬體及人才下，即貿然採用日、美的技術和商營運作制度。因此，國民黨時期無線三台特殊的經營體制，形塑了本地節目製作業的特性：規模小、以業務人員為公司主要人力。在電視節目做為商品的資本主義發展體系中，消費者是廣告業主而非閱聽眾。這導致台灣節目的廉價化與廣告化，不論在三台寡占市場時期，或衛星電視頻道百家爭鳴時期，皆是如此。同時因為早期的法令保護，無線三台在威權政府執政時期，能以最少成本獲取最大利益的思維和運作方式，將製作責任與市場風險全部給節目製作業者承擔，但電視台卻能享有大部分的生產剩餘。此外，三台之間也為了廣告收益和私人利益，走向惡性競爭的局面，忽略生產面的節目品質。在三台壟斷時期，節目生產的責任主要不是由電視台負責，而是由為數眾多的小規模外包傳播公司製作負責，導致節目內容貧乏並與廣告合流。在1993頻道開放後，節目製作又因頻道過度競爭而稀

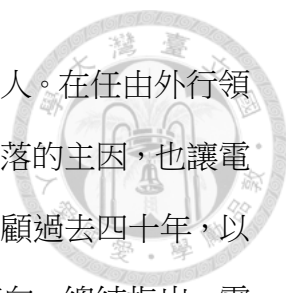


釋資源，同時廣告主採用收視率標準進行聯合購買，造成廣告化日益嚴重、節目品質低落。

前述研究除了指出不同利益關係人的互動情形對節目內容產業的影響外，也指出在 1993 年頻道開放前後，製作公司面對的不同處境。製作公司在三台壟斷時期只能分配到剩餘價值，因而無力製作出高品質的電視劇節目，但頻道開放後，製作公司面對的是頻道過多而稀釋資源的問題。此研究指出不同時期的困境，有助於本文在分析不同利益關係人的意圖和行動時，同時觀察他們在 1993 年之前和之後不同的行動邏輯及變化。

以下兩篇論文雖未直接採用批判的傳播政治學理論，但因研究對象和電視劇、電視產業直接相關，並採用歷史、制度面向，從結構面、權力行為者、資源分配失衡的角度分析，因此也納入討論。此外，這兩篇以實證調查和經驗分析說明廣告業務掛帥對節目內容的影響，以及無線電視台和製作公司長年的生產慣習等，讓本文得以藉由這兩篇文獻得知產業運作的實際面貌。

蔡琰（2002）回顧電視劇四十年的發展和最新樣貌，並指出電視劇今日的衰退局面，最受詬病的部份在於節目內容。她以 O'Donnell 對電視劇的研究視野分析，認為電視劇的產製、文本、與敘事會和外在情境因素時常互動，包括：政府執政政策和意識型態、各國政治與文化傳統、國際間資本家競爭的壓力、觀眾對故事的影響、製播者與收視者對「類型」的期待、電視公司與頻道的經濟因素、媒介與電視工業在資訊層面的互動、社會階層的差異、以及地區與語言認同。她指出政府的執政情形、經濟策略、與經由選舉產生的執政黨就屬保守或自由意識型態，對一家電視台的成立及電視劇節目如何製作具有關鍵性的影響。在三台競爭劇烈時期，曾引發收視率超過 50%、廣告時間多於電視劇節目時間的情形。且三台之間並非良性競爭，在三台競爭激烈時期，挹注在電視台的廣告經費從民國 64 年三台廣告業績的十億台幣，到 72 年已增加到五十億。在業務掛帥的政策下，電視台追逐收視率，



不重視文化，不研究觀眾心裡，也不尊重專業人才與積極培訓新人。在任由外行領導內行、編劇與製作因襲陋規的情形下，造就電視劇內容日趨低落的主因，也讓電視劇從原本三台稱霸的極盛時期，走向今日外劇侵台的局面。回顧過去四十年，以商業行為自詡的電視劇，無不以追求利潤為方針，走向收視率導向。總結指出，電視人才的長期培育計畫功能不彰，政府及公司主管單位未能有效管理、缺乏整體的國家教育文化政策，都是造成電視劇整體收視結果走下坡的因素。

九〇年初由華視舉辦的「『邁向二十一世紀』學術研討會」上，曾任台視節目部經理而後轉為獨立製作者的黃黎明發表〈台灣電視節目品質提升的瓶頸－獨立製作生存空間的省思〉是少數集中探討節目製作業的重要文獻之一。黃黎明(1991)指出，無線電視台和獨立製作公司是台灣電視產業兩個主要的生產力量。但政策指導的電視產業結構，將「發達資本」視為最高指導原則的邏輯，排擠了電視產業在文化、美學上獨立發展的可能性。1970年代，隨著經濟發展成長，外製外包節目逐漸增加。由於當時的無線三台面對廣告和收視壓力，在製作人有最大的掌控權下，電視台的財務部門又無法確實掌握製作人的用度，於是開始接受製作人以一張發票報銷節目直接製作費。於是，只要節目預算一經核定，製作人可以靈活運用各項開支，最後只要用一張發票報銷即可，這種以一張發票報銷的方式即形成「委製」，由電視台出資，獨立製作負責完成節目。

黃黎明提到 1991 年台灣註冊登記要從事廣播電視節目製作的公司有 651 家，其他還有許多獨立的個人，從事電視製作工作，代表電視台之外的製作力量已累積相當規模。但由於獨立製作大量興起，缺乏制度，難以輔導或管理，加上電視台惡性競爭，使得專心經營節目品質的單位受到忽視，擅長譁眾取寵的製作單位卻大行其道。在電視台惡性競爭、競逐利益下，又缺乏自製節目的責任思維，將大部分的節目製作交由製作公司完成，製作公司也為了獲取利益盡可能降低成本，最後犧牲了節目品質。以電視發展的歷史時程檢視，三台寡占三十餘年形成的「生產慣習」，

已深植於產業結構中。在九〇年代衛星頻道開放後，形式上增加許多映演空間，試圖解決三台壟斷窗口通路的問題，但實際面卻導致過度競爭，頻道業者不得受制於廣告業主的需要，緊縮製作經費，也同時縮限了節目製作者的創作空間。

綜合以上觀點，以政治經濟學研究電視產業，主要的啟示有以下六點：第一，1960年代台灣開始發展電視產業時，執政者就缺乏政策思維，電視成為分配利益的工具。在管制失靈下，統治者沒有建立提升內容品質的態度，還將電視作為獲取私利的來源。第二，執政者因利益導向放任市場失靈而無管制作為，讓廣告主成為主宰電視內容產業及品質低落的凶手。第三，統治者透過資源分配的權力和電視台經營者形成「酬傭／保護主－侍從」關係，電視台得以透過尋租過程獲取利益。雙方對電視台的經營思維並非內容品質，而在於鞏固各自的既有利益，對於電視節目的製作成本採取能省則省的態度。第四，電視經營者為了節省成本將電視劇節目委製給製作公司，但在經費有限情況下，製作公司也無法製作出較具品質的節目。第五，電視產業的品質低落非單一因素，是由許多利益關係人（Stakeholder）造成，主要的行動者包括：政府治理者／執政黨、電視台經營者、製作公司、頻道業者、系統業者等。第六，台灣缺乏整體的文化政策。電視節目內容在政商控制下，形成先天不良，後天失調的樣態。以政策面檢視，政府缺乏文化思維，不但任由生產慣習根植電視產業三十多年，1993頻道開放和後續的管理政策，都促成節目內容產業的體質更加孱弱。

上述傳播政治經濟學以權力結構、資源分配不均的角度，從歷史、制度面檢視電視產業的發展，為電視節目低落尋找可能的原因。然而，聚焦於政經結構面的討論，雖有助於了解影響電視產業的利益關係人，但似乎規避了業者本身的努力責任，同時也較無法說明不同電視台面臨同樣的市場變動、相同的市場條件時，為何產生不同的經營績效。




二、產業經濟學

以下從產業經濟學的角度評估電視市場，透過市場結構變動和廠商行為的互動，一方面了解電視台績效的變化，另一方面也以實證的調查結果補充傳播政治經濟學較少關注的面向，試圖提供較為全面的產業現況與面貌。

陳炳宏（2002）在《傳播產業研究》書中，討論產業經濟學的概念和應用。他在書中整理相關觀點指出，產業經濟學者在進行產業研究時，有四個重要的任務：界定與建立產業的基本概況、分析主要的市場業者、研究市場結構影響下的廠商行為、評估廠商的經營與表現績效。產業經濟學主要研究產業間或產業內的市場結構、廠商行為與經營績效間的互動關係，其基本論述指產業結構會影響到廠商行為，而產業結構與廠商行為會共同影響到廠商的經營績效，三者間的相互影響關係即產業經濟理論 SCP 模式分析的重點。書中提到，健全的市場結構和廠商行為是良好經營績效的必要條件；但實際上並非所有市場都依此邏輯運作，有的甚至出現市場機能失靈，或跨國企業進入市場，市場結構也勢必受到影響。當結構受到影響時，政府的力量就必須介入，決定是否予以管制，以維護市場的運作機能，而政府最常使用的方法就是制訂政策來影響或改變市場結構或廠商行為，這突顯了政府角色在產業經濟研究的重要地位。進一步說明，為彌補或防患市場機能的不足，政府除了可以透過產業政策促進市場的競爭，也可制訂法律來規範具有市場力量的廠商行為，以避免其濫用市場力量，降低對社會福利的不利影響。

書中進一步指出，完整的產業經濟分析除研究市場結構、廠商行為、經營績效，以及產業基本結構，也包括政府如何透過公共政策來促進或規範產業運作，亦即在產業經濟 SCP 分析架構中加入政府政策。陳炳宏整理產業經濟理論的五項分析要素，分別是：市場基本條件（如企業作風、法規架構、替代性、市場成長等）、市場結構（如垂直整合、多角化、成本結構等）、行為（產品策略、廣告、研究與創新、設廠投資、合併等）、績效（如生產與配置效率、品質與服務、成長／進步、



公平等)、公共政策(國際貿易規範、法規、投資誘因、就業誘因、總體經濟政策等)。五項因素除了突顯產業經濟研究與政府產業政策間的重要性外,也使得產業經濟分析架構修正為產業基本條件、市場結構、廠商行為、經營績效,以及政府政策的五要素,這些要素並非上到下的單向影響,而是雙向或彼此間的互動關係。

在第一部分檢閱政治經濟學的相關文獻後,可知市場結構是影響電視內容品質的重要因素。但討論到市場結構和品質低落之間的連結時,缺少業者在實踐層面的作用因素。透過第二部分關於產業經濟學的討論,有助於本文在觀察市場結構變化時,同時關注電視台經營者如何回應市場變動的行為,譬如經營者採取何種回應策略、對電視劇節目的內容要求產生何種變化、對於觀眾服務品質的重視等。

王婷玉(1999)研究不同市場結構下的系統台,提供給訂戶的產品和服務品質是否有差異,研究對象為台北市的有線電視經營區。研究發現「一區多家」市場結構下的消費者和「一區一家」的消費者相較,前者能讓消費者享有較好品質的媒體產品內容,以及具服務水準的消費者福利。因此有線電視系統台在競爭的市場中有較佳的經營績效,消費者能享有較好的媒體服務。

左宛玉(1999)研究有線電視市場結構對媒體經營績效的影響。她以消費者滿意度作為媒體經營績效的指標,針對有線電視市場結構型態與業者經營績效的關聯性進行研究。研究發現,有競爭者的有線電視經營區,如一區兩家的市場,消費者對於所屬業者所提供的服務,有較高的滿意度;但在一區一家、市場集中的經營區內,消費者的滿意度普遍偏低。

吳政彥(2000)研究有線電視系統的經營績效。結果發現,市場競爭程度高的區域,其系統台的經營效率會表現較好。此外,該研究分析有線電視系統台經營績效的相關變數時,指出最影響有線電視系統台經營績效的變數是系統台的收視收入(收視戶規模的大小)。因此,有線電視系統台要提高經營績效,其重點在於增



加收視收入，亦即增加收視總訂戶數。

以上三篇研究，有幾項共同點及啟示：首先，三篇皆採用產業經濟學的 SCP 模式為理論架構，以有線電視的系統業者為研究對象，目的在於分析系統業者在不同市場結構下的經營績效，結論也顯示不同市場結構下確實會有不同績效。其次，研究指出，系統台在較具競爭力的市場結構下，較能提供較好的節目內容，也較能維繫和消費者之間的服務品質。不管是從產品與服務品質、消費者滿意度等角度評估，皆呈現相同的結果。第三，電視節目的品質好壞和系統業者的經營態度有關，而系統業者的經營態度又取決於其所處的市場結構是壟斷或競爭。第四，三篇研究的實證結果，讓分析者在提供政策建議時可具有明確的實踐方向，讓產業較能走向提升經營績效的道路。

陳炳宏、鄭麗琪（2003）以產業經濟學理論的「產業結構－廠商行為－經營績效（Structure－Conduct－Performance，簡稱 SCP）」研究台灣頻道開放前後，無線電視台和有線電視台在 SCP 的異同。他們關心台灣電視市場從原先的無線電視台寡占轉移成多頻道競爭市場之後，電視產業的市場結構變遷是否對無線電視與有線電視業者的經營績效產生影響，以及兩者間勢力的消長情形。研究結果指出市場結構的變化確實會影響無線台經營績效。陳炳宏、鄭麗琪（2003）的研究結果發現，台灣電視產業市場從無線電視寡占到多頻道競爭市場，電視事業的經營競爭日趨激烈，此變遷明顯影響無線電視與有線電視台的經營績效。經營績效以廣告營收、節目收視率、得獎紀錄這三項指標衡量，結果顯示無線電視台在市場結構改變後，其廣告營收、節目收視率，確實受到有線電視台的影響而大幅降低。在得獎紀錄上，無線台雖然獲得較多青睞，但有線台的獲獎紀錄也逐年增加。廣告營收方面，1993 年頻道剛開放時，無線電視台的廣告營收為有線電視台的 23 倍，到了 2000 年，有線電視台的廣告營收已超越無線電視台。收視率方面，有線電視台的平均收視率也在 1998 年就超過無線電視台 0.2%。雙方在廣告營收和節目平均收視率的差距也日




漸擴大。

上述文獻指出無線電視台在 1993 頻道開放前後，面臨市場結構的變化時，其表現行為和績效會有差異。第一部分傳播政治經濟學在討論到新舊尋租、製作公司面對市場的困境時，都以 1993 年為分界點，探討前後的差異。在陳炳宏、鄭麗琪（2003）這篇產業經濟學的研究亦是如此。提供給本文的意義在於能合併兩部分共同觀點，並在之後的深度訪談中同時觀察執政者、電視台經營者、製作公司在 1993 年前後不同的意圖和行動邏輯對於電視電視劇產業的影響。

林宗勳（2015）研究台灣有線電視數位化之後的經營效率。研究針對 2011 年到 2013 年 56 家有線電視業者財報資料，以統計數據分析生產和經營效率的關係。研究指出，台灣有線電視自 2002 年起開始投資各項數位化建設，但因投資成本高，數位化進度緩慢。近年政府以行政措施促使業者加速投資，方法包括：採購補貼、擴大經營區範圍、推動業者整併擴大經營規模等。結果顯示：第一，經營效率最高的業者，擁有的總用戶數最多，說明台灣並非全部的有線電視系統業者都達到效率最佳化。第二，統計結果指出經營效率與數位化用戶數呈現中度正相關，代表用戶數愈多、效率愈佳。說明業者在數位化後取得數位紅利，也增加愈多的合法收視戶，有助於提升業者的經營效率。第三，有線電視雖已出現集團化經營的發展趨勢，但尚未真正發揮綜效；在政府管制收視費率與經營區受限的情況下，個別業者也尚未取得市場獨占利益。

上篇實證研究聚焦在 2011 年到 2013 年有線電視台的經營效率。由於系統業者也是電視劇產業的利益關係人之一，上篇研究對於本文的意義在於評估系統業者經營表現時，可觀察業者的訂戶數、基本設備，以及擁有愈多收視戶的系統業者，其對於戲劇內容的投資態度和行為。

台灣在傳播方面的產業經濟學討論多為理論概念的分析和整理，以該理論分



析電視或節目內容產業的實證研究較少。產業經濟學有助於公共政策的形成與修訂，例如公用事業的管制與去管制規劃，當研究發現市場機能的運作與社會需求無法相互配合時，政府的力量就必須介入以導正市場的正常運作(陳炳宏,2003:41)。透過陳炳宏、鄭麗琪(2003)的研究可知，傳播媒體產業的經濟分析，可用來運用在提升消費者所期待的媒體產製品質上，並使傳播學者的研究成果能成為政府制訂傳播媒體政策的重要參考。


綜合以上關於電視產業經營績效的相關實證研究，可知影響經營績效的變化因素，除了系統內部基礎設備、頻道總數、訂戶數、收視收入等，還包括外在環境如經營區特性、競爭程度、法令政策變化等因素的影響。因此，在進行經營績效之評估時，須綜合考慮影響電視產業經營績效的內外部因素。

第二節 他國電視產業研究

本文除了從歷史面、制度面了解台灣電視劇產業積弱不振的原因，同時也關心台灣電視劇產業未來的發展。第二節透過戲劇發展較成功的他國案例，探尋台灣電視劇產業的可能方向。本篇討論中國和韓國的電視劇產業，然而電視劇產業發展較好的國家並非只有中國和南韓，但台灣與這兩國同位於東亞地區，有類似的文化脈絡，因此本篇報導試圖借鏡兩國的產業發展經驗，以理解電視劇產業可能的成功模式。

一、中國電視產業

馮建三(2009)回顧兩岸在新聞、電視劇、簡體字圖書的交流情形。在電視劇方面，他指出1990年代中後期，台灣官方和業界持著對中國傳媒市場的想像而西進發展，提升電視劇內容產業的發展。此時中國傳媒雖受嚴格限制，但在政策引導下，其商業競爭力逐漸增加，中方漸漸主導兩岸影視交流的幅度與速度，北京也積極對台灣在內的海外社會，輸出其傳媒內容。進一步說明，中國1978年改革後加




速發展自製電視劇，並且以國家動力支撐，擴張其對外出口。但到了 1990 年代結束前，境外（含台港）節目在中國仍相當盛行，譬如控管最嚴格的央視在 1996 年時總進口節目佔 16%，其它電視台的比例更高，如上海電視台在 30% 以上。雖然中國在 1979 年就提出要獨立自製節目，但 1990 年代外劇在各台仍占有一定的比例。

馮建三（2009）指出，中國因應電視劇產業現況和發展，陸續推出相關政策，主要政策和行政命令如下：

第一，中國廣播電影電視總局在 1998 年宣佈，港台節目混充大陸節目的比例過高，將作適度控制。第二，廣電總局在 1999 年制定新規範：台灣製作人前往中國拍戲，必須與持有甲種執照的中國電影與電視製作公司合作，具甲種執照的中國電視台每年必須拍攝三集大陸國產劇，才能申請拍一集合拍劇，文藝及武俠片只能各拍 30 與 20 集，拍完後需經藝術質量審核才能決定是否可安排在黃金時段播出。

第三，官方於 2000 年發佈《關於進一步加強電視劇、合拍和播放管理的通知》，除重申前令，再提出三項重要規定：（一）除非廣電總局許可，否則各電台在黃金時段（晚上七點到九點三十分）不准播放引進劇；（二）同一部引進劇不得在三個以上的省級電視台上星節目頻道中播放；（三）取得《電視劇製作許可證（甲種）》的單位必須生產完成 60 集國產劇，並經審查通過後，才得申請與境外合拍一部 20 集的電視劇。其完成片經總局電視劇審查委員會審查通過後，須再由總局根據其思想藝術品質，確定是否可以在黃金時間播放。

第四，2000 年 7 月的《關於確實執行電視劇發行播出管理的通知》國產電視劇的專屬播出時間延長半小時（從晚間七點到十點），同時國產劇黃金時段上星播出不能超過四家。研究指出，電視台雖未完全實踐這些新措施，但近幾年的有限材料顯示，境外劇在中國整體的電視劇環境中，重要性已大幅度降低。




賴祥蔚（2001）以政治經濟角度分析中國的電視節目供需情況。中國在 1958 年出現第一部電視劇「一口菜餅子」，但當時中國的製產數量很有限，電視台自製節目的能力不夠，所以中央電視台長期依賴外界提供節目，特別是電影和電視劇節目。雖然如此，中國官方很早就確立自製節目的重要性，電視事業是在中共官方推動下逐漸發展茁壯。1978 年改革開放後，中國逐步將電視推向市場，為了獲取廣告，電視台經營要點在於努力增加收視觀眾。1979 年八月，中央廣播事業局召開第一次全國電視節目會議，核心在於確立中國電視業要從長期依賴外劇，走向「獨立自主辦節目」。1980 年召開的第十次全國廣播工作會議，特別強調電視節目不足的急迫問題。1983 年，中國推出四級辦電視⁷的政策，電視台增加，對節目的需求增加，而中央電視台在此時成立電視劇製作中心，此後每年生產電視劇大約一百集，各地也先後投入電視劇製作。但由於當時中國對電視節目的製造人力不足，在節目提供上呈現供需問題。

在前述中國政府的主導下，賴祥蔚（2001）歸納指出，1980 年代，中國的電視節目發展有三個主要的特色：第一，加強新聞節目；第二，專欄節目大量增加；第三，電視劇有較大發展。但此一時期，中國缺乏明確的電視節目進口政策，只有兩項非明文的規定，為內容的接受度，和可負擔的費用。雖然對境外劇無具體政策，但國內自製電視劇已有大幅成長。電視劇的製作量在 1970 年代末期每年只有十幾部，但到 1990 年時，每年已經生產到一千五百部。在節目製作數量和境外劇的數量方面，中央電視台平均每年製作一千集，必須向外採購取得的電視劇大約在五百至一千四百集上下。中國也在 90 年代之後對境外劇展開一連串的管制政策。

呂郁女（2002）研究中國大陸廣電管理制度的模式，並從歷史面分析中共政權成立以來的廣電政策。研究指出，1983 年的廣播電視體制的大變動「四級辦電視」

⁷ 四級辦電視：中國為了發展電視產業，推動中央、省、地、縣四級辦電視台，此政策讓中國的電視產業在規模和速度上迅速擴增。

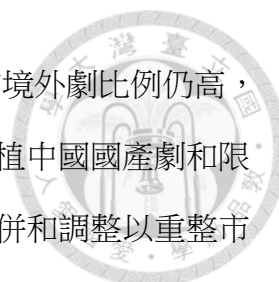


主要目的是權力下放，讓地方有相當的自主性。此時在管理上也規劃成統一、分級管理的體系，而非早期由中央到省，再到省以下電視機構間直接的縱向對口領導方式。此轉變主因是因為廣電媒介發展緩慢，無法配合現代化需求，在四級辦電視和管理制度的改變下，也促成廣電媒體大幅的成長。1996 年中共行政當局對廣播電視制度分階段整頓和調整，並發佈《關於加強新聞出版廣播電視業管理的通知》，推動結構面的合併、調整，經過這一波整頓後，廣播電台、電視台的數量大幅減少，電視台從 1997 年的 923 座降到 1999 年的 352 座，但中國電視事業的發展並未因此到退或萎縮，而是逐漸成長，電視台覆蓋率從 1997 年的 87.6% 升到 2000 年的 92.5%。

呂郁女（2002）也指出 1999 年面臨經濟全球化以及加入世界貿易組織的情況下，中國廣電局再度發佈《關於加強新聞出版廣播電視業管理的通知》⁸，內容包括：電視與廣播、有線與無線合併；停止四級辦廣播電視台的制度；避免網絡重複建設，保持廣播電視網的相對完整性和專用性；保持電信和廣電部門的分工，彼此業務不得交叉等等。此通知指出中國大陸廣電部門未來發展的基本原則。2000 年國家廣電總局田聰明總局長宣布省（自治區、市）成立廣播影視事業集團。之後繼任的徐光春局長也強調，媒體集團化發展已成大趨勢，並指出未來發展藍圖是先著手組建中央一級和省一級的廣播影視集團。這些集團要做到廣播、電影、電視三位一體，有線、無線、教育三台聯合，省、市、縣三級貫通，資源共享。換言之，中國的廣電集團要發展成一個跨產業、跨媒體、跨區域、多層次、多功能的綜合性傳媒集團。在明確的政策指導下，主要的廣電媒體也採取積極的行動朝向集團化的方向發展。例如 2000 年 12 月中國第一家省級廣播影視媒體集團—湖南廣播影視集團在長沙正式成立。目前中國的影視發展也已具相當規模和成果。

在上述對中國的研究中，可知中國官方自 1978 年開放後，對於電視的重點放

⁸ 國辦 82 號文件，又簡稱 82 號文件。



在建立自製節目的發展，但到了 1990 年代，政府察覺電視台的境外劇比例仍高，便從 1990 年起到今日，中國廣電局不間斷地制定相關法令以培植中國國產劇和限制境外劇。此外，中國在廣播電視台過度成長時，透過結構的合併和調整以重整市場樣態，也因此提升電視台的覆蓋率。整體而言，中國以積極「介入」的態度推動及控管國內影視產業的發展，並依市場背景和新科技的變動隨時調整政策方向。

整合前文所述的中國影視政策，中國提升國內電視劇的國家思維和控管政策包括：認知自製節目的重要性並努力推動、將黃金時段（晚上七點到十點）保留給國產劇、限制及審查境外劇數量、時數和內容、台灣到大陸拍戲須和具有甲種執照的製作公司合作、戲劇的類型（如禁止拍攝武俠片、政治敏感議題等）、境外劇播出時間佔該頻道總電視劇節目的比例（不超過 25%）、戲劇在黃金時段播放的家數和集數、重整電視台結構、推動廣播影視媒體朝集團化發展。同時因應近年來視頻網站的興起，官方要求視頻網站播放的戲劇必須和電視台有一樣的限制。總的來說，中國將影視產業視為一整體，以計劃控制的方式推行產業發展，在有計劃的積極介入和掌控下，推動中國成為戲劇大國。

二、韓國電視產業

馮建三（2008）研究台韓文化產業。研究中提及南韓歷任總統對文化產業的態度。全斗煥（1980-1987）在 1986 年提出第六個「經濟發展五年計畫」時，表示「文化的發展」要「與國家的發展同步化」⁹。盧泰愚擔任總統期間（1987-1993），曾在 1990 年頒布「文化發展十年規劃」，重點除了「加大國民享受文化的力度、提高文化創造力、增進國際文化交流」，也特別列出「擴大文化媒介功能」，將大眾媒介理解為「連接文化生產與文化消費的中介」。金泳三總統任期內（1993-1998）強調「韓國文化的全球化、文化的產業化和資訊化」，並在 1993 年推出文化繁榮五年計畫，將開發文化產業視為重要目標之一。1996 年韓國政府通過「保護民族

⁹ 全斗煥（1980-1987）時期雖提出「扶持文化媒介產業」政策，但後續沒有具體促進措施。



電視電影」的立法，同時 1997 年遭遇亞洲金融風暴與危機時，設置「文化產業基金」貸款給新創文化企業¹⁰。金大中時代（1998-2003）將文化產業作為 21 世紀的重點產業之一。此期間，南韓政府推出一連串計畫：1999 年執行文化產業振興法、文化產業發展 5 年計畫，支持並協助文化及娛樂等產業¹¹。2000 年傳播法、Online Digital Contents 產業發展法。2001 年發展韓流文化產業方案、設文化產業振興學院。2002 年國科會（the National Science & Technology Council）將「文化」與資訊、生物、奈米、環境與太空並列為六大前瞻科技。除了統治者的思維和政府的推動角色外，南韓 KBS 無線電視台徵收執照費，對於商業競爭所導致的亂象發揮一定的平衡作用，且南韓對影視產品的進口管制也較嚴格。其次南韓社會具有龐大的社運能量，能迫使政府對電視產業或節目內容做出改善。

林麗雲（2005）研究 1960 年代同屬威權體制的台灣和南韓，各自在發展電視制度的經驗和脈絡。研究者觀察台灣和南韓的電視制度在 1960 年代都以「官控商營」為起點，但因為在 1980 年代採取不同政策，之後便發展出不同的產業樣貌。理論架構以社會權力結構角度分析國家的行動邏輯。研究指出，兩國電視台在 1970 年代都因為受制廣告商，內容品質低落，引起社會團體、文化界人士不滿。相較於台灣國府對無線電視產業結構的置之不理，1980 年代南韓政府強力整合無線電視資源，將私有電視台以整併¹²或釋出股權¹³的方式整合至國家電視台，建立成國家廣電集團。南韓政府也成立「韓國廣電廣告代理局（Korean Broadcasting Advertisement Corporation, KOBACO）」，統一代理無線電視台的廣告，收取兩成左右的廣告備金作為電視發展基金，投資在文化與藝術節目、電台設備等。整併後，南韓國營電視享有寡占地位，得以享有利潤且不分配給私人，因而能累積豐厚的經

¹⁰ 文化產業基金的規模從 1999 年的 14 億台幣，到 2002 年成長到約 62 億台幣。

¹¹ 韓國政府鼓勵影視產品外銷，採取出口補貼政策以強化韓劇的出口。此外，也為了促進文化商品出口到海外市場，由韓國政府設立影音分支公司，將韓語翻譯為外語，且幾乎全額補助翻譯與製作費用。

¹² 1960 年代三星集團成立的東洋電視台（TBC）併入國營的韓國放送公社（KBS），成為 KBS2。

¹³ 文化電視台（MBC）七成的股份給國營的韓國放送公社（KBS）。



費。此外，節目內容方面，國營電視也回應社會的強烈要求而實踐公共責任。在經費充足和內容品質提升下，南韓電視產業便逐漸轉型成具有競爭力的公共電視集團。

顏雅玲（2005）從韓劇的發展經驗來研究台灣電視電視劇產業的革新。她以創造文化經濟的角度分析電視劇發展。研究中關於促進韓國電視產業發展的相關原因包括：一、充足經費：南韓 KBS 電視台一年的經費約台幣 360 億元¹⁴，MBC 電視台一年總預算約台幣 150 億元¹⁵，MBC 的自製節目約占 60%，每年產製 3000 小時以上的電視劇節目。二、保障自製節目：無線廣電業者每個月必須播出 80% 國內製作的節目，其他廣電業者（有線、衛星廣電業者）每個月最少須播出 50% 以上國內自製節目；三、保護國內電視節目的播出時段和比例：三家主要無線電視台在黃金時段¹⁶播放電視台獨立產製的節目時數，必須達到總黃金時段總時數的 10% 以上。四、整體性的規劃電視劇產業：韓國文化產品從前端（如人才、研發）到後端（如國際行銷）都有完整的發展規劃。除了政府專設的法規及相關部會之外，其他從教育政策、觀光產業合作、企業投資等，串連成產、官、學、民，四者整體的配套措施。使韓劇從製作前的市場分析、節目研發、人才培育、資訊系統提供，到經費補助、國際通路、海外行銷宣傳與交流、海外發行等環節，都有完善的規劃。簡言之，國家是以體系的觀點對韓劇做整體性的規劃，除了貫徹產業價值鏈的運作，也以產銷一體的方式符合市場需求。

李禮仲（2005）指出，韓國政府以有計畫的方式扶植影音產業。除了提供融資機制，也透過基金會模式，實際投資電視、電影公司。此外，在政策上採用租稅減免等方式，大量引進民間創投資金投注在本土影視文化產業。在文化產品進口方面，韓國政府堅持採取進口影音產品配額制度，為韓國業界保存發展的空間。歸納韓國

¹⁴ KBS 預算經費來自執照費（約占四成）和廣告營收（約占六成）。

¹⁵ MBC 以廣告收入為主，不靠政府補助，也不徵收電視執照費。

¹⁶ 黃金時段指星期一～星期五晚間六點到十點；以及星期六、日晚上五點到十點。

影視工業成功的主要因為：社會轉型有助於電視和電影文化的發展、政府的刻意保護和扶持、大型企業投入資金贊助、文化創意人才培養充足等。



綜上所述，南韓政府推動電視產業的作法包括：一、從電視產權加以改革，將私有電視台整併至國營電視台。1970 年代南韓社會對電視節目只迎合廣告而造成內容低落的情況不滿。南韓政府採取正面回應的態度，從根基開始改革，在結構面改變電視產權的歸屬，建立國家廣電集團。之後也回應媒體改革團體的呼聲，善盡國有電視的公共責任之責；二、南韓從 1980 年代起的歷任總統，都有發展文化產業的思維，並透過政策加以實踐，如盧泰愚擔任總統時，於 1990 年頒布「文化發展十年規劃」；三、推動南韓電視產業發展的重要因素包括：統治者思維、國家的文化產業政策（如：進口影視產品的管制、自製節目的播出比例、以租稅減免引進民間資本）、社會公民團體的抗議能量、無線電視台有充足經費發展自製電視劇節目、以體系的觀點對韓劇做整體性的規劃、充足的文創人才等。

第三節 小結

根據第一節，電視產業的發展過程和現況是在政治經濟結構下，不同的行動主體基於利益和權力分配的考量，不同策略選擇造成的結果。本研究從結構面探討電視劇產業積弱不振的原因，首先透過政治經濟學觀點分析，了解電視劇產業如何在執政黨、電視台經營者、製作公司的互動和相互作用下，形成現今的面貌。除了政經觀點，由於電視業者是形成電視劇現況的實踐者，本篇報導同時從產業經濟學的觀點，了解業者的經營方式，在不同的市場結構下如何做出回應，得以成為現在的產業樣貌。

檢視文獻，本土相關研究大抵採用政治經濟學理論，對電視產業進行歷史脈絡、權力結構的分析。討論電視產業的發展時，指出早期在管制失靈下，因政策不足而形成電視產業的官控商營體制，此體制讓執政黨得以為了私利，視電視為分配利益



的工具（馮建三，2003；方仰忠，2008），埋下台灣電視劇產業先天不良的惡果。頻道開放後，執政黨未加以管制私人資本，反而為了獲取私利而自籌博新公司投入有線電視市場；並放任市場形成集團化的垂直壟斷局面（陳炳宏，2012），形塑了發展電視劇產業的惡劣環境。

早期的無線三台受執政黨保護享有寡占地位和優惠，在分配利益的過程中，執政黨和電視台形成酬庸關係。在此情形下，電視台得以享有優惠又不用善盡公共責任，如 1970 年代發展出「外包」生產模式的華視（林麗雲，2005；陳明輝，2003）。1993 年之後，出現新的電視平台經營者，從無線三台的舊尋租，變成有線電視系統經營者的新尋租；執政者繼續提供特權，讓有線電視系統經營者競租以獲得和執政黨利益交換後所取得的優惠（李美惠，2008）。這樣只重視短期利益而忽視節目生產的經營模式，使得電視劇產業的發展機會有限。

為了獲利，電視台經營者選擇最能節省成本的方式，將節目委製給製作公司，這些製作公司僅能依附在電視台的剩餘價值下。因為經費有限，製作公司為了生存，僅能降低成本製作節目，卻影響電視劇節目的內容品質（陳明輝，2003；張時健，2005）。頻道開放後，雖然形式上增加許多播放平台，試圖解決三台壟斷窗口通路的問題，但實際卻導致過度競爭，頻道業者不得受制於廣告業主的需要，緊縮製作經費（黃黎民，1991），製作公司仍缺乏足夠經費製作較具品質的電視劇。

除了針對電視節目產業下的電視劇產業，了解執政者、電視台經營者、製作公司在不同時期的互動和相互作用，也將以產業經濟學的觀點分析行動者（電視業者）的經營和生產模式，透過了解業者的行動邏輯和回應策略，希望能獲得較多面的報導內容。

根據第二節，從中國和韓國在電視產業的發展過程中，可知國家在整合資源、保障國產劇方面，都扮演積極主導和介入的角色。在整合資源上，中國在 1996 年

整併電視台，推動結構面的合併、調整，整頓後，電視台的數量雖大幅減少，但電視覆蓋率卻逐漸提升。南韓政府則是在 1980 年代強力整合無線電視資源，將私有電視台以整併或釋出股權的方式整合至國家電視台，建立起國家廣電集團。此後便逐漸累積豐厚的經費，轉型成具有競爭力的公共電視集團。

對於電視劇節目的管制，兩國都有較全面的電視劇產業政策。從境外劇的數量控管、提升自製節目、保留黃金時段給國內節目、經費、人才等，都有相關規範。此外兩國均將影視發展視為重要的國家產業，推動廣播影視媒體朝集團化發展。

綜合上述，本文探討的問題如下：

- 一、歷史中造成台灣電視劇產業陷入困境的可能原因為何？執政者、電視台業者、製作公司扮演何種角色，如何互動以形成今日的產業樣貌？
- 二、他國電視劇產業的發展經驗，對台灣有何啟示？改善台灣電視劇產業的可能解方為何？

第三章 報導策略



本文以深度採訪探討電視劇產業積弱不振之因，並試圖尋找解方。章節規劃分為下列三部份。第一節描述本深度採訪的採訪規劃。第二節列出預計訪談的對象。

第一節 採訪規劃

如第二章所述，本文主要問題如下：一、台灣電視劇產業遇到哪些困境？二、歷史中造成台灣電視劇產業陷入困境的可能原因為何？執政者、電視台業者、製作公司扮演何種角色，如何互動以形成今日的產業樣貌？三、他國電視劇產業的發展經驗，對台灣有何啟示？改善台灣電視劇產業的可能解方為何？為回答以上問題，本文分三個部分，先了解電視劇產業的現況，接著從歷史尋找產業為何積弱不振的原因，第三部分藉由他國電視劇產業的發展經驗，討論適合台灣電視劇產業的政策和措施。報導以執政者和業者行為貫串電視劇產業的發展過程，藉此呈現電視劇產業的樣貌及產業實踐的關係脈絡。並在八章中呈現。

第一章呈現電視劇產業的樣貌，首先透過業界人士了解產業發展的困境；為了解決困境，須先尋找形成問題的原因。第二章到第三章即從問題面回溯過去的歷史、制度面和經營邏輯如何影響電視劇產業。其中第二章討論執政者的「管制失靈」如何造成電視劇產業先天不良、後天失調的處境；第三章則聚焦電視台管理經營者的短視近利如何犧牲電視劇節目的生產和品質，形塑成現今的產業樣貌。

透過前三章釐清電視劇產業陷入困境的原因後，整理出產業界面臨的主要困境為資金面、播放平台面、內容面、人才面，並於第四章到第七章分別呈現。

第四章針對資金困窘的現況，探討如何改正、修補過去的錯誤政策。同時交互呈現官方、電視台業者、系統業者和電視劇製作單位的觀點，從中尋找可能的解方。第五章從播出平台的面向，探討電視台業者和製作公司之間的委製模式，如何影響

電視劇產業的品質和發展。另外，隨著新科技發展，播出平台不再只能依靠電視台管道，本章同時呈現政府、電視台經營者、內容製作公司如何回應環境變化，協助影視產業尋找新的發展方向。

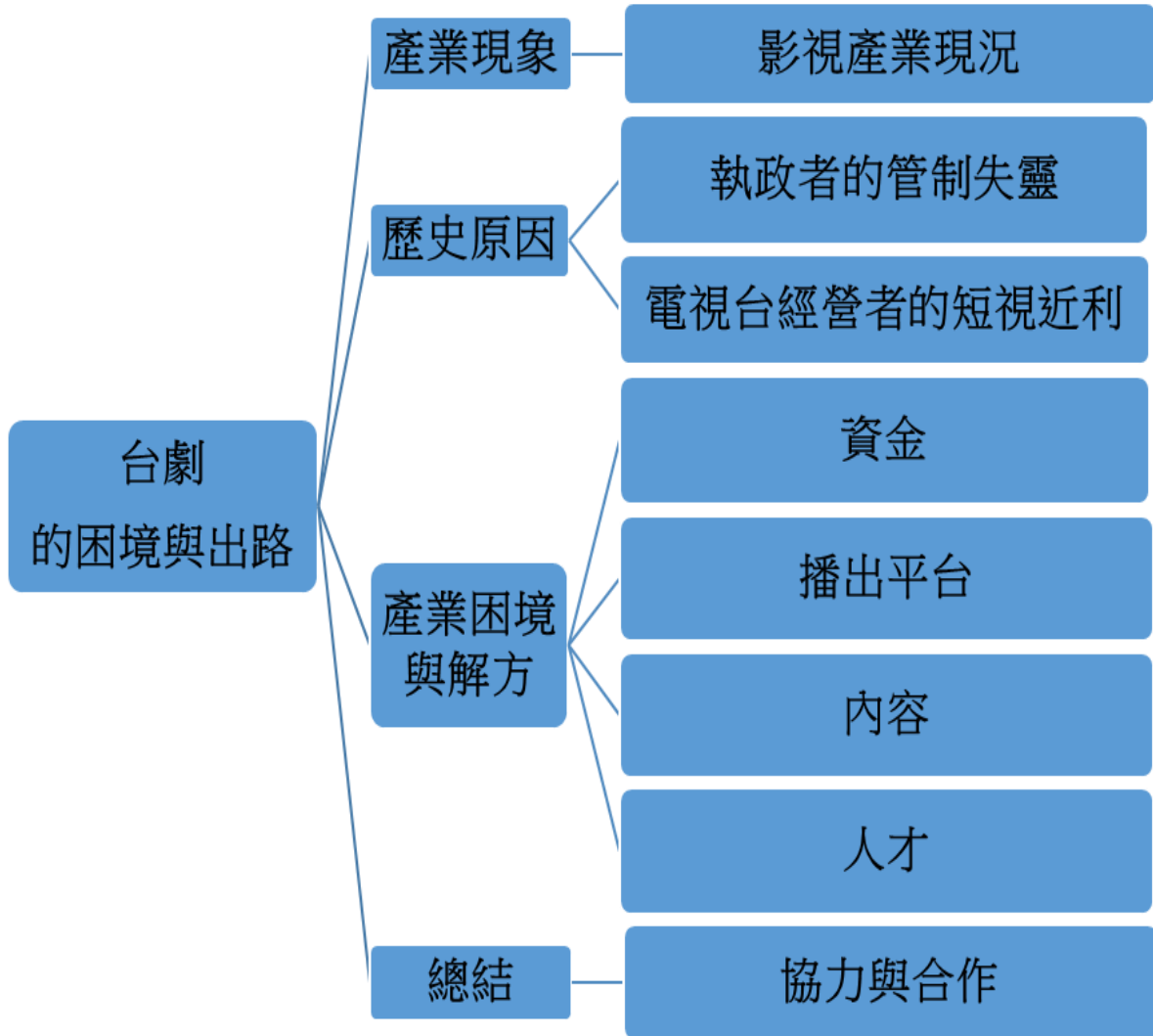


第六章從內容面出發，探討內容製作公司如何憑藉著各自經驗，發展出適合的故事內容，同時增加走進國際市場的可能性。第七章探討人才流失的困境和解方，並討論業界如何憑藉自身力量和資源克服人才困境，以及政府可以透過何種方式協助健全影視產業環境及培育人才。

第八章總結前面篇章提出的困境和解方，並試圖搭建影視產業裡各利益關係人的橋樑，透過相互協力以尋找產業發展的未來方向。

前述幾章的討論中，若有它國的適合案例，則依主題放入資金、平台、內容和人才等不同篇章裡。

圖四、台劇產業深度報導架構





以下為各章規劃：

第一章 乾枯荒蕪：日益衰敗 任風雨摧殘（產業現況）

本章呈現台灣電視劇產業的現況。台灣電視劇長年處於產業條件不佳、生存空間有限的劣勢。本章將透過業者的觀察和經驗，從境外劇的入侵、人才的流失等，了解台灣電視劇產業的羸弱現況。

第二章 雜草叢生：草率管理 良田變荒地（執政者的錯誤政策）

本章討論執政者的「管制失靈」如何造成台灣電視劇產業積弱不振的先天體質。報導面向包括政府對影視產業根深蒂固的忽視態度、1993 年有線電視頻道合法化的草率政策、放任系統業者壟斷市場、未精算市場現況而全面開放的措施，以及文化部輔導金帶來的資金困境等，探討這些原因如何造成台灣電視劇產業的衰弱體質。

第三章 碎石覆蓋：短視近利 阻礙前行路（電視台問題）

本章呈現電視台管理者忽視節目內容品質、以獲利為優先的經營邏輯。電視台短視近利的作法包括被收視率綁架的運作思維，以低成本、長時間的拍攝方式壓榨演員工作條件，以及不自製內容而大量購買外劇，忽視發展台劇的重要性。

第四章 填土整地：引入活水 革新舊結構（資金面）

本章呈現台灣影視產業因為過去政策錯誤，造成製作公司在尋找資金時的困窘，並探討可能的解決方法。在討論面向上包括如何鬆動頻道過多、市場壟斷的僵局，以及如何讓輔導金發揮真正幫助業界發展的功能，更進一步討論以減稅引入企業資金的可能方向。



第五章 開溝作畦：搭建平台 暢通播映路（平台面）

過去三台時期的委製模式，使得電視台和外部獨立製作公司形成權力不對等的失衡關係。本章討論如何以公廣頻道、OTT 平台，改善過去獨立製作公司必須仰賴電視台給予播出時段的失衡關係。同時也討論政策面如何透過保障黃金時段，要求電視台業者播出台劇內容，增加自製內容的播出機會。

第六章 耕耘沃土：內容至上 打造好體質（內容面）

內容是走向國際、引起共感的關鍵。本章旨在討論內容製作公司如何透過好劇本、新的故事類型吸引閱聽眾觀賞，甚至透過版權保障主創人員的創意發想等，提供其他製作團隊可學習的作法和方向。

第七章 撒下種子：培育人才 建立產業鏈（人才面）

本章報導製作公司面對人才流失的困境，採取何種策略改善困境？除了培養幕前幕後影視相關人才，也討論行銷人才對影視產業的重要性。最後則探討透過政策面建置影視園區，了解如何建立產業鏈，以提供影視人才工作機會和培育新人。

第八章 百花齊放：協力合作 共創新風景（回顧與總結）

本章試圖建立台灣電視劇產業的發展願景。內容呈現戲劇製作業者、電視台、政府在電視劇產業裡所做的努力和發展建議、相關策略，並提出透過影視產業裡各方利益關係人的共同協力合作，可能達到的產業新樣貌。

第二節 深度報導方法與對象

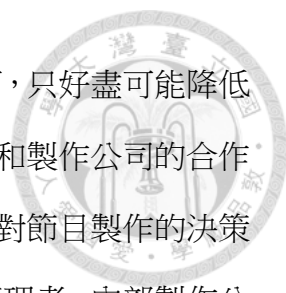


深度訪談法能蒐集到受訪者過去的生活經驗、對研究問題的態度價值、對特定事件的意義解釋，以及對特定概念的想像或認知（葉志誠、葉立誠，1999）。深度訪談法是為了瞭解與掌握相關的現象、事件、過程，以直接與研究對象對話的方式，實際瞭解他們的想法與感受。在執行上，以非結構性的問卷試圖釐清事件的脈絡關係。

本研究透過深度訪談法，採訪台灣戲劇的利益關係人，瞭解歷史因素並探討因應策略。林元輝（2005）檢視電視文獻後指出，過去文獻多數僅以時間順序排列史料，或是在傳播媒介的「科技」觀點下，列出印刷媒體、廣電媒體、數位媒體等的發展；但缺少人的角度。依此延伸，台灣電視產業的歷史研究，多屬僵化的資料內容，而缺乏執政者、電視台經營者、業者等相關人員的互動觀點。本文則希望能增加此面向。

在訪問對象上，由於涉及較長的歷史時間，此部分預計訪問資深的產官學人士，藉由他們的經歷和觀察，從歷史中尋找台灣電視劇產業積弱不振的原因，並探討台灣電視劇未來的發展可能。深度採訪報導採訪對象如下：

- （一）官方（新聞局長、文化部官員）：官方是制定政策的主要行動者，以台灣電視和電視劇產業的發展來看，商營模式、頻道開放、電視台產權移轉過程，充滿著官方的支配和權力關係的互動。訪談負責電視政策的相關官員，可瞭解事件核心及決策過程。採訪對象為 NCC 委員、文化部相關人員等。
- （二）業者－電視台管理者、電視台內部製作部門、外部製作公司：早期無線台時期，執政黨將電視台的獲利據為私有，未投入節目生產。使得電視台為節省成本，將大部分的節目委製給外部製作公司完成，電視台內部製作部門自製

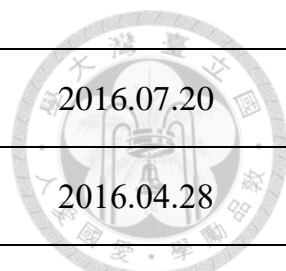


的節目數量則非常低。外部製作公司在經費有限的情形下，只好盡可能降低成本，最後犧牲了節目品質。在節目生產過程中，電視台和製作公司的合作模式形塑了節目的樣貌，並累積成長年的生產慣習，三方對節目製作的決策方向決定了電視劇節目如今的樣貌。採訪對象為電視台管理者、內部製作公司、外部獨立製作公司等。

(三) 專家學者：1970 年代社會大眾對電視節目感到不滿時，傳播學者就提出將無線電視台轉為公營的呼聲。頻道開放後市場結構的垂直壟斷、節目內容缺乏品質等，專家學者也提供許多建言。採訪對象為專家學者。

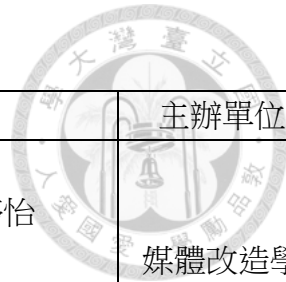
總結上述，採訪對象包括：官方（NCC 委員、文化部官員）。電視台管理者、電視台內部製作部門、外部製作公司。專家學者。採訪對象如下：

| 採訪名單 | | |
|---------------|--------------------------------|--------------------------|
| 官方（NCC、文化部官員） | | |
| 採訪對象 | 現職 | 採訪時間 |
| 洪貞玲 | 第五屆 NCC 委員 | 2016.12.27 |
| 何吉森 | 第四屆主任秘書、第五屆 NCC 委員 | 2016.06.20 |
| 丁曉菁 | 文化部政務次長 | 2017.01.25 |
| 電視台管理者 | | |
| 趙善意 | 前民視節目部經理 現為中視總經理 | 2016.04.27 |
| 張正芬 | 三立行銷公關部資深副總經理 | 2016.06.27 |
| 電視台內部製作部門 | | |
| 劉思銘 | 前 TVBS 節目部總監 現為 HTC VIVE 副總 | 2015.04.21 2016.10.28 |
| 潘逸群 | 台視節目部戲劇總監 | 2015.03.25 |
| 系統業者 | | |
| 王鴻紳 | 凱擘總經理 | 2016.12.13 |
| 林雅惠 | 凱擘法務／法規室副處長 | 2016.12.13 |
| 趙蜀華 | 凱擘商務長 | 2016.12.13 |
| 獨立製作公司 | | |
| 王小棣 | 稻田電影工作室負責人、導演 | 2016.06.25 2016.12.25 |
| 曹瑞原 | 台北創造電影有限公司負責人、導演 | 2016.07.06 |



| | | |
|-------------|----------------------------|------------|
| 陳慧玲 | 群之囂傳播公司負責人及製作人 | 2016.07.20 |
| 薛聖棻 | 友松娛樂負責人 | 2016.04.28 |
| 陳芷涵 | 三鳳製作執行長（友松娛樂的子公司） | 2016.05.30 |
| 蔡佳靜 | 理想狀態電影製作有限公司負責人 | 2016.07.13 |
| 林家駒 | 好風光製片 | 2016.12.25 |
| 練健輝 | 植劇場網路導演 | 2016.12.25 |
| 專家學者 | | |
| 馮建三 | 政治大學新聞學系教授 | 2016.06.14 |
| 其他影視產業界相關人士 | | |
| 商台玉 | 娛樂重擊評論人 | 2016.05.10 |
| 巴正坤 | 華視業務部經理 | 2016.05.05 |
| 吳傍丹 | 華視業務專員 | 2016.05.05 |
| 蘇信逸 | 資深編劇 | 2015.04.06 |
| 蔡瑞珊 | 前夢田文創行銷、閱樂書店店長 現為青鳥書店店長 | 2016.05.13 |
| 柯一正 | 導演、演員 | 2016.06.01 |
| 陳依玫 | 衛星廣電公會秘書長 | 2016.06.15 |
| 陳桓浩 (康凱) | 中華演藝總工會理事長 | 2016.06.27 |
| 小貝 (化名) | 編劇 | 2016.10.29 |

參與座談：



| 日期 | 主題 | 座談主講者 | 主辦單位 |
|-----------------|---|--|--------------------|
| 2016年 6月24日 | 「小英政府滿月：未來的文化與媒體政策，媒改團體有話要說」論壇 | <ul style="list-style-type: none"> ● 文化部政務次長丁曉菁 ● 通傳會(NCC)主委(8/1 上任)詹婷怡 ● 政大新聞系教授馮建三 ● 台大新聞所教授林麗雲 ● 政大新聞學系教授劉昌德 ● 中正大學傳播學系教授羅世宏 ● 媒改社理事周宇修 ● 師大大眾傳播研究所教授陳炳宏 | 媒體改造學社、臺灣媒體觀察教育基金會 |
| 2016年 9月25日 | 「董事談公視—公廣集團的未來與想像」座談會 | <p>公共電視第六屆新任董事 (2016.8.26 公告)：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 白鷺鷥文教基金會董事長陳郁秀 ● 卓越新聞獎基金會執行長邱家宜 ● 台灣外籍勞動者發展協會理事長徐瑞希 ● 輔仁大學大眾傳播學系副教授陳順孝 ● 世新大學傳播管理學系助理教授羅慧雯 ● 政治大學傳播學院教授鄭自隆 ● TAAZE 讀冊生活網路書店董事長張天立 ● 高師大跨領域藝術研究所副教授、國家文藝獎美術類得主吳瑪俐 | 臺灣媒體觀察教育基金會 |
| 2016年 11月8日 | 「無線電視事業播送本國自製節目管理辦法」及「衛星頻道節目供應事業播送本國節目管理辦法」二草案公開說明會 | 民間媒改團體、各電視台公會代表、法務、管理者等 | 國家通訊傳播委員會 (NCC) |
| 2016年 11月28日 | 「自製率是解藥嗎!?—剖析影視產業現狀」講座 | <ul style="list-style-type: none"> ● 通傳會(NCC)委員洪貞玲 ● 台視節目部總監李立國 ● 台大新聞所教授林麗雲 | 台灣媒體觀察教育基金會 |
| 2017年 1月7日 | 植劇場《天黑請閉眼》座談會：為何我們需要驚悚推理？ | <ul style="list-style-type: none"> ● 《天黑請閉眼》導演柯貞年 ● 小說家張耀升 ● 偵探書店店長譚端 ● 《天黑請閉眼》演員賴佩霞 | 植劇場 |

第四章 採訪心得與限制



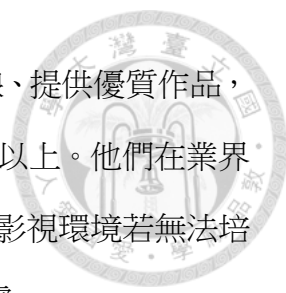
我一直覺得，台劇其實沒那麼糟。每隔一段時間，台灣總會零星冒出一些製作精美、屬於多元題材的戲劇作品，早期的《大醫院小醫生》、《孽子》、《波麗士大人》等，到近年來的《我可能不會愛你》、《麻醉風暴》、《一把青》等，都為台劇市場增加了許多新的刺激元素。

但從很久以前，身邊的人早已不看台劇，對台劇更是充滿了「難看」、「拖戲」等批評，轉而擁抱美劇、韓劇、日劇等他國節目。

觀察既有台劇市場，主要有三種路線。一條以愛情為主的路線常招致公式化的批評，另一條動輒上百集的長壽劇一樣引來諸多品質粗糙等批評。由於這兩條路線的市場龐大，使得第三種以耕耘精緻台劇內容的路線邊緣化，幾乎也只能壟罩在批評的大網之下。

前兩條路線雖有許多批評，卻因為有較高的收視率，為製作單位增加不少廣告費，反而壯大這兩種類型的勢力，主導者主要為電視台內部製作單位。第三條路線則多由抱持理想的獨立製作公司耕耘，這群人通常也是最願意接受邀約的受訪者。

這也反映了本報導的採訪限制。在聯繫的過程中，獨立製作公司多半給予正面回饋，但電視台的受訪意願普遍較低，也因此報導內容上雖力求顧及各方，卻免不了以獨立製作公司的聲音為主軸。在報導鋪陳上，一方面基於素材限制，一方面在採訪過程中，自己明顯感受到獨立製作公司在產業結構中確實是比較受到限制的一方，他們也都試圖在既有條件限制下，發展出自己的生存策略。而他們的努力，某個程度也可以類比到台灣影視產業在整個亞洲發展的處境。在韓、中外在結構的夾擊下，台灣影視產業應如這些獨立製作公司一樣，嘗試在有限的條件下發展出適合自己的路徑。



另外，這些有理想的獨立製作人雖然持續為台劇開展新路線、提供優質作品，但王小棣、曹瑞原、陳慧玲、薛聖綦、劉芷涵等人，多已五十歲以上。他們在業界雖然累積了不少優良作品，也或許能再努力十多年，只是台灣的影視環境若無法培養出承接的後繼者，前輩留下的經驗和資源就只能任其逐漸凋零。

仍充滿希望的是，當許多人在感嘆影視產業環境不好的時候，仍有部分堅持者願意跳下去實踐，正面迎擊可能凋零的危機。例如六十多歲的王小棣從來不認為台劇沒有希望，已在台劇市場佔有一席之地的她，更帶頭成立《植劇場》，集結業者資源，培植新人、打造新類型的台劇風貌。若此模式能發揮延續產業的作用，或許能鼓勵其他資深製作人投入培育影視人才的重要工作，而後續的發展和變化，也都是未來需要再關心的影視議題和面向。

除了較多獨立製作人的觀點以及影視產業面臨斷層的憂心，此報導另一個主要的限制是缺乏他國經驗。台灣的業界人士對於國內影視產業多能提供精闢的想法和建議，但說到他國影視產業，卻很難有人可以提供全面的觀察。在資源有限的情況下，自己也沒有機會親身前往他國採訪，因此本報導關於他山之石的部分較為不足，僅以相關文獻補充說明。

最後，去（2016）年剛上任的新政府，陸續透過文化會報和影視相關政策對影視產業投注關心，政府帶頭振興影視產業，或許能期待在不久的未來產生成效。但實際上，很多政策都只是剛起步，甚至仍在凝聚共識階段，是否能真正發揮協助影視產業的功能，未來也需要再持續關心和探究。

參考書目



- 文化部 (2012)。《2010 影視產業趨勢研究調查報告—電視及電影產業》。台北：文化部。取自 http://stat.moc.gov.tw/Research_Download.aspx?idno=4
- 文化部 (2013)。《2011 影視產業趨勢研究調查報告—電視及電影產業》。台北：文化部。取自 http://stat.moc.gov.tw/Research_Download.aspx?idno=3
- 文化部 (2014)。《101 年影視廣播產業趨勢研究調查報告—電視》。台北：文化部。取自 http://stat.moc.gov.tw/Research_Download.aspx?idno=55
- 文化部 (2015)。《102 年影視廣播產業趨勢研究調查報告—電視產業》。台北：文化部。取自 http://stat.moc.gov.tw/Research_Download.aspx?idno=52
- 方仰忠 (2011)。《數位匯流時代之電視媒體管制政策》，國立台灣大學政治學系碩士論文。
- 王婷玉 (1999)。《以媒體政策觀點—社會價值與精竟效益—背後隱含的閱聽模式，評析有線電視系統獨占性特許經營之爭議》。國科會研究計畫結案報告。
- 左宛玉 (1999)。《市場競爭與消費者滿意度—以台灣有線電視產業為例》。國立交通大學傳播研究所碩士論文。
- 李丁讚，陳兆勇 (1996)。〈衛星電視與國族想像：以衛視中文台的日劇為觀察對象〉，《新聞學研究》，56：9-34。取自 <http://mcr.nccu.edu.tw/word/874142013.pdf>
- 李美惠 (2008)。《力霸東森集團政商關係之研究》，國立台灣大學政治學系碩士論文。
- 呂郁女 (2002 年 6 月 7 日)。〈邁向集團化發展的中國大陸廣電管理制度〉，《國政研究報告》。上網日期：2017 年 3 月 1 日，取自 <http://old.npf.org.tw/PUBLICATION/EC/091/EC-R-091-017.htm>
- 吳光中 (2004 年 9 月 25 日)。〈本土藝人發聲 要求拒播日韓中國劇 疾呼正視自己的價值〉，《民生報》，C8 版。



吳政彥（2000）。《有線電視播送系統經營績效之研究》。國立台北大學都市計畫研究所碩士論文。

李禮仲（2005年9月8日）。〈推動影視產業 開創我國文化創意產業經濟〉，《國政評論》。上網日期：2017年3月15日，取自

<http://old.npf.org.tw/PUBLICATION/FM/094/FM-C-094-162.htm>

林宗勳（2015）。《台灣有線電視數位化之後的經營效率分析》，國立中央大學產業經濟研究所在職專班碩士論文。

邱莉玲（2012年8月20日）。〈首任文化部長 龍應台找回台灣軟實力〉，《工商時報》，上網日期：2016年3月2日，取自

<https://tw.news.yahoo.com/%E9%A6%96%E4%BB%BB%E6%96%87%E5%8C%96%E9%83%A8%E9%95%B7%E9%BE%8D%E6%87%89%E5%8F%B0%E6%89%BE%E5%9B%9E%E5%8F%B0%E7%81%A3%E8%BB%9F%E5%AF%A6%E5%8A%9B-213000565.html>

林麗雲（2005）。〈威權主義國家與電視：台灣與南韓之比較〉。《新聞學研究》，85：1-30。

林麗雲（2006）。〈威權體制下台灣電視資本的形成〉。《中華傳播學刊》，9：71-112。

林麗雲與王靖婷（2006）。〈迷途而知返？紐西蘭的公共廣電與文化創意產業〉，《中華傳播學刊》，10：155-192。

林麗雲（2011）。〈節制私人資本、護衛公共責任：南韓電視體制的演進〉。《新聞學研究》，107：1-45。

唐在揚（1992年5月19日）。〈廠商跟著宮澤理惠走！衛視中文台八點檔 台灣廣告大增〉，《聯合晚報》。上網日期：2016年3月10日，取自

<http://www.udndata.com/ndapp/Print?id=107259048&udnbid=udndata&date=1992-05-19>

陳明輝（2003）。〈台灣無線電視產業的政治經濟分析〉。國立交通大學社會與文化研究所碩士論文。



- 陳炳宏（2002）。《傳播產業研究》。台北：五南。
- 陳炳宏、鄭麗琪（2003）。〈台灣電視產業市場結構與經營績效關係之研究〉，《新聞學研究》，75：37-71。
- 陳炳宏（2012）。〈電視無線變有線，管理有限或無限？〉，《豐盛中的匱乏：傳播政策的反思與重構》，頁 85 到頁 112。台北：巨流圖書股份有限公司。
- 張伊蕙（2016）。《台灣鄉土劇在新加坡的跨國收視研究－從《阿誠》到《家和萬事興》》。國立政治大學新聞研究所碩士論文。
- 張時健（2005）。〈台灣節目製作業商品化歷程分析：一個批判傳播政治學〉，《中華傳播學刊》，7：137-181。
- 張瓊方（2011 年 10 月）。〈不信偶像喚不回－台灣戲劇保衛戰〉，《台灣光華雜誌》。
上網日期：2016 年 1 月 20 日，
取自 <http://www.sinorama.com.tw/Articles/Details?Guid=74bf8423-71f9-4bc2-8f6d-95377ff78f6c>
- 粘嫦鈺（1994 年 9 月 4 日）。〈日劇壓境 日風汙染電視生態 演藝老兵 群起抗爭－要求還我本土演員生存空間〉，《聯合報》。上網日期：2016 年 3 月 10 日，
取自 <http://www.udndata.com/ndapp/Print?id=100608346&udndbid=udndata&date=1994-09-04>
- 程宗明（2002）。〈對制度改革的回顧與前瞻：四十年的荒原曠野的呼聲〉，《台灣電視四十年回顧與前瞻研討會論文集》，頁 303-350。台北：政治大學傳播學院。
- 程晏鈴（2015 年 6 月 9 日）。〈誰綁架了你的眼球？〉，《天下雜誌》，574 期。上網日期：2016 年 3 月 1 日，取自 <http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5068235>
- 馮建三（2003）。〈傳播政治經濟學在台灣的發展〉，《新聞學研究》，75：103-140。
取自 <http://mcr.nccu.edu.tw/word/6104262013.pdf>
- 馮建三（2008）。〈文化與經濟：台韓文化產業之比較〉，《蕃薯與泡菜：亞洲雙龍台韓經驗比較》，頁 212-239，台北：財團法人亞太文化交流基金會。



馮建三（2009）。〈兩岸傳媒交流的回顧〉，《台灣傳媒再解構》，卓越新聞獎基金會編，台北：巨流出版公司，頁 421-44。

黃黎明（1991）。〈台灣電視節目品質提升的瓶頸－獨立製作生存空間的省思〉，《「邁向二十一世紀」電視學術研討會論文集》，頁 73 到頁 95，台北：華視文化公司。

葉志誠、葉立誠（1999）。《研究方法和論文寫作》。台北：商鼎。

楊少強（2013）。〈電視節目為何難看？〉，《商業周刊》，第 1316 期。上網日期：2016 年 3 月 10 日，取自 [HTTP://WWW.BUSINESSWEEKLY.COM.TW/KARTICLE.ASPX?ID=49394](http://www.businessweekly.com.tw/karticle.aspx?id=49394)

楊棋宇、蔡佩蓉等（2015 年 7 月 30 日）。〈電視為什麼這麼難看？數據告訴你真相〉，《聯合新聞網》。上網日期：2016 年 3 月 10 日，取自 http://p.udn.com.tw/upf/newmedia/2015_data/20150729_tv_data/udn_tv_data/index.html

劉俞青、楊卓翰（2010）。〈台灣人要正視的問題：電視生態沉淪下的文化大危機 / 電視亡國〉，《今周刊》。上網日期：2016 年 3 月 10 日，取自 <http://taiwanheart.ning.com/group/heart14/forum/topics/tai-wan-ren-yao-zhengshide?commentId=3420351%3AComment%3A88909&groupId=3420351%3AGroup%3A138>

蔡琰（2002）。〈裸根百合：台灣電視劇風雲〉，《台灣電視四十年回顧與前瞻研討會論文集》，頁 193-252。台北：政治大學傳播學院。

聯合報（2015 年 9 月 27 日）。〈吳宗憲華麗引言的盲點〉，《聯合報》。上網日期：2016 年 1 月 10 日，取自 [HTTP://OPINION.UDN.COM/OPINION/STORY/6076/1214210](http://opinion.udn.com/opinion/story/6076/1214210)

賴祥蔚（2001）。〈中國大陸電視節目供需的政治經濟分析〉，《廣電人》，84：30-34。

簡旭伶（2011 年 5 月 4 日）。〈台灣如何面對中國影視產業的崛起？〉。《傳播學生鬥陣》。上網日期：2016 年 1 月 10 日，取自 <http://blog.roodo.com/scstw/archives/15616141.html>

顏雅玲（2005）。《從創造文化經濟的角度論台灣電視劇產業之革新-以韓劇發展模式為例》，國立政治大學廣播電視學系碩士論文。

戴緯易（2013年6月2日）。〈文創經濟才是未來潮流〉，《聯合報》，頁 C2。

藍祖蔚（2016）。〈自由談〉電視台的昨日遺書》，《自由時報》。上網日期：2016年1月10日，取自 <http://talk.ltn.com.tw/article/paper/969137>

Ronan McGreevy（2013, Feb 22）. Danes invest to build a great film and TV drama industry, *THE IRISH TIMES*. Retrieved March 21st, 2017, from <http://www.irishtimes.com/business/media-and-marketing/danes-invest-to-build-a-great-film-and-tv-drama-industry-1.1313883>

Stefania Marghitu, Rossend Sanchez-Baro（2014, Oct）. Conference Report of the Making Television in the 21st Century Conference, Aarhus University, Denmark. Retrieved March 21st, 2017, from http://www.nordicom.gu.se/sites/default/files/bilder/Medieforskning/conference_report-making_television_in_the_21st_century.pdf