

看見 更 好 的 未 來

## 他們與公視的距離 依存與共榮

時光中的初心

遠方的鼓聲

這是誰的安排？從「身世」到「遠見」的距離

從《與惡》談與公視的「合作分工」

航行在台灣動畫的航路上 以動畫技術與公視同行

對話·反思·換位思考

《台灣金頌》與公視的距離

傳統文字 vs 3C 科技

《一字千金門字英雄會》在公視

「媒介專業主義」的悖論

香港2019

2020公視



公視+ 搶先看

| 年尾巴 | 潘朵拉 | 編劇頭很痛 | 第一鮪 | 大吉 |

錯過電視

播出 *Never left behind.* 就到  
*Go to ptsplus.tv*

公視+  
觀看

ptsplus.tv

發行人手札

## 新年初始，萬象一新

去年秋天，2019年10月，電視金鐘獎頒獎典禮。「公共電視文化事業基金會」這個名稱，一如過往的二十年一再被唸出，一再被宣佈，一再被恭賀。該屆金鐘獎共設有39個獎項，公視入圍比例為97%，公視獲獎比例是67%。

所有努力帶來的榮耀和欣喜，公視都不曾忘卻這也是許多委製或合製傳播公司的成績。年年看著這些編、導、技術工作人員上台領獎，由他們致詞的內容，可以看出這些製作機會得到肯定，意義是多麼深遠，足以鼓勵他們繼續選擇走這條起伏跌宕，辛苦的創作之路。

的確，公共媒體的成立目的之一，是建構健康公平的節目製作生態，形塑優質節目的平台，是用不同路徑去連結並扶持坊間傳播公司、獨立製片，給予財務的支持、版權及利潤的分享、設備器材的使用、展演的各種頻道、國際推介和參展的機會。

在公眾信託、共好的大前提之下，每個傳播公司、製作團隊，都是公共電視成長茁壯的夥伴，是指出問題直言不諱的諍友，是提出卓越創新點子的良師。在合作過程中不免有爭執、有各自立場，但是他們不受商業機制的框限，和公視一起以專業考量，引進不論是初出茅廬或是資深的工作人員和表演者，完成有公共意涵的優質節目。

不只台灣的公共媒體是如此看待委製、合製公司，全世界的公共媒體也是以這樣的態度面對同舟共濟的製作節目夥伴。唯有多元的思維才能激發更寬廣的想像，放諸四海皆準。

美國的PBS下屬上百座地方台，除了新聞之外和大量獨立製片合作。英國的BBC和Channel 4、德國的ZDF、ARD、北歐各國，都和獨立公司攜手。亞洲的NHK原本比較封閉的環境，這十年來也體認到非體制創意的勃發而逐漸開放。許多實驗創新的想法、不少挑戰既有框架的意念，在委製的過程中互相激發、修正、擴散，形成了無數膾炙人口的作品。對內，有重塑節目方向的效果，對外，則彰顯公共媒體的多元和寬容。

如果走訪BBC委製節目網站，上面揭曉：BBC旨在以公平透明的方式委製傑出的內容...挑選出對觀眾能夠傳遞巨大衝擊力、廣大範疇、有價值的最佳想法...BBC也把委製需求、類型、方式都明確列出以供參酌。BBC的委製節目負責人多出身自製作成績斐然、行政經驗豐富的資深人員。他們掌握經費分配和內容走向，在公司內部及國際上，往往一言九鼎。因為他們開墾了大片的創意良田，優秀的委製公司也參與了英國公共媒體的耕耘，成為國際媒體網羅非體制內製作人才的典範。



這一期的《開鏡》，特別邀請到公視委製、合製的朋友執筆，包括和公視兒童節目合作，肯特動畫的林昶龍、戲劇得獎無數的湯昇榮、既執著也高度要求自我的紀錄片製作人劉嵩、友松娛樂與三鳳製作的陳俊良.....等等。讀者或許不能迅速消化他們和公視的距離是充斥什麼樣的喜怒哀樂，但可以看出我們之間命定般的相互依存。

香港立法會修訂《逃犯條例》風波越演越烈，香港民眾發起罷課罷市，占據立法會和政府總部周邊道路並與警方對峙，直到大學的領與對抗。公視新聞持續關心香港「反送中」運動，整理公視相關報導，亦由香港特派帶回最新影像。本期有些篇幅放在2019年6月起香港反送中運動和之後爭民主的議題。這一次事件中，公視新聞部恪盡職守，用理性、客觀、冷靜又不失溫度的態度處理即時新聞、國際外電以及論壇。

政治議題的拿捏，往往代表著公共媒體的高標準和自律條款內化程度，我認為公視新聞做到了，謝謝同仁們的努力。

本期另一個亮點，是有傳播大師李金銓教授賜稿〈媒介專業主義的悖論〉。李金銓教授是國立政治大學傳播學院聘任的教育部「玉山學者」，曾任美國明尼蘇達大學教授，香港中文大學講座教授，香港城市大學講座教授。獲選為國際傳播學會會士(Fellow, International Communication Association)學會會士及費雪導師獎(Audrey B. Fisher Mentorship Award)。《開鏡》讀者都關心傳播實務和理論，認真閱讀全文珠璣之餘，必能體會這篇宏文的用心和高度。得此文章刊出機會，是公視莫大的榮幸。

此外，工程部蔣偉文經理特別介紹了CIP。「關鍵基礎設施」(Critical Infrastructure, CI)是指支持國家、社會運作所需要的重要設施與系統。CIP指的就是對CI設施在天然災害、資訊安全和人為破壞三個面向的整體防護措施。P是指protection。

基於民眾對公視的信任，國家通訊傳播委員會NCC將公視列為108年度的指定演練單位。CIP演練是公視第一次後勤工程支援單位的聯合演出，這場演出沒有明星，但每個人都扮演不可或缺角色。

一年初始，我們會用嶄新的快樂和勇氣，在各自工作單位上孜孜矻矻的善盡職責。我們深知理想不是幻想，希望台灣因我們而更好。也祝各位讀者及公視的朋友新春愉快、萬事如意。◎

Publisher's Note

## All things new in a New Year



PTS was greatly honored at last year's Golden Bell Awards, held in October. Of the 39 awards, PTS had nominees for nearly all, and took home two-thirds of all the awards.

And even as we enjoy receiving these laurels for quality programming, we remember that the glory is shared with our many partners. When these screenwriters, directors, and technicians claim their own awards, their acceptance speeches show that they are pleased with the recognition. This encourages them to continue along what is often a tortuous path to creativity.

And indeed, one of the most important founding goals of Public Television Service is to create a healthy environment for creating programming. We support production houses and independent producers in many ways, by helping them financially, addressing rights issues, offering profit-sharing, and connecting them to performance venues and international festivals.

Broadcasters and production teams have all played an important role in the success of PTS. They are good friends, because they are not afraid to point out where things have gone wrong. Cooperation brings challenges, to be sure, but because we are not bound by the shackles of commercialism, PTS and our partners approach things from a strictly professional standpoint. Also because of this, we can bring on board both people new to the profession as well as seasoned veterans as we produce high-quality programming.

PTS is not alone in its endeavors; indeed, all public broadcasters work in much the same vein to produce good programming in conjunction with private-sector partners. The flowering of this meeting of disparate minds is something truly universal, as reflected in the best of public programming around the world.

In the US, PBS has over 400 stations under its wing, but with the exception of news programming, its shows are created in cooperation with independent film producers. The story is much the same for the UK's BBC and Channel 4, as well as Germany's ZDF and ARD. In Japan, NHK has historically been more of a closed circuit, yet this has changed over the past decade thanks to NHK's recognition of the effervescent creativity happening outside its doors.

A look over the BBC website reveals that it broadcasts commissioned content in an open and transparent manner. Its goal is to find and broadcast content that will affect the broadest range of audience. The BBC makes public its needs, the type of programming, and the style of cooperation it is seeking for the public's reference. Commissioned pieces are often done by seasoned professionals with experience in both producing films and administration. They can contribute both to keeping productions on-budget and ensuring that content also remains solid. The results speak for themselves.

For this issue of Action!, we have asked those involved in commissioned and joint productions to submit articles, including some addressing children's programming. Among our authors this month are Kent Animation's Lin Chang-long; Tang Sheng-rong, winner of countless theatre awards; and Liu Song, who has such a high standard for his documentaries.

The attempted passage by the Hong Kong Legislative Council of the Fugitive Offenders and Mutual Legal Assistance in Criminal Matters Legislation (Amendment) Bill 2019 transformed into an increasingly intense situation. The people went on strike from work and school, occupied the legislature, and faced off against police in the streets and outside the Central Government Complex. Opposition even extended to university campuses. PTS News continues to cover developments in Hong Kong, with a news team on the ground. This issue includes several articles that address Hong Kong's struggle for democracy. In all of its news coverage, both domestic and foreign, PTS strives in its reportage to remain professional, and present stories from a calm, rational, and objective perspective.

The proof of public media, of its high standards and self-discipline, is shown in its political reportage. I believe PTS has done an excellent job in this regard, and this is due to the diligence of my colleagues.

Another article is "The Paradox of Media Professionalism." Submitted by legendary broadcasting Professor Lee Chin-chuan, the article will enlighten readers on the theory and practice of broadcasting. Prof. Lee, now at National Chengchi University, has also taught at the University of Minnesota and Chinese University of Hong Kong.

Another essay comes to us from the pen of Jiang Wei-wen, Director of the PTS Technology Department. Jiang tackles critical infrastructure protection (CIP). Critical infrastructure includes all those things without which modern societies and modern nations, would not function. Protecting these from natural disasters, technical failures, and human action are, Jiang reminds us, at the heart of this important mission.

In 2018, the National Communications Commission named PTS its drill partner in conducting CIP. This is the first time PTS has engaged in joint drills as a logistical support partner. This is not high-profile work, but everyone involved is dedicated to fulfilling this crucial task.

The start of a fresh new year brings with it new courage and a new joy, and to approach our work with new diligence. We at PTS believe that our ideals are not chimeric, but that our efforts will lead to a better Taiwan.

Happy Lunar New Year to all our readers; may everything go well for you in this new season! ◎

(Translation by Matthew Hinson)

公視季刊 10

發行人 | 陳郁秀  
 編輯主委 | 曹文傑  
 編輯委員 | 謝翠玉·楊家富·張壯謀·蕭稟宸·於蓓華  
 林孟昆·徐秋華·陳淑貞·蘇啟禎·蔣偉文  
 郭苑玲·呂東熹  
 顧問 | 孫青

總編輯 | 侯惠芳·何國華  
 執行主編 | 王菲菲  
 美術總監 | 陳俊良  
 封面設計 | 自由落體設計  
 美術設計 | 鄭又綺  
 攝影主任 | 陳慶昇  
 行政編輯 | 鍾語菱  
 公服行銷 | 胡心平·杜宜芬

發行所 | 財團法人公共電視文化事業基金會  
 地址 | 台北市內湖區康寧路三段 75 巷 50 號  
 電話 | (02) 2633-2000  
 網址 | <http://www.pts.org.tw>  
 製版印刷 | 中華彩色印刷股份有限公司  
 創刊日期 | 中華民國 106 年 7 月  
 出版日期 | 中華民國 109 年 1 月 15 日  
 中華郵政北台字 6404 號執照登記為雜誌交寄  
 郵政劃撥捐款帳號 | 19213335  
 戶名 | 財團法人公共電視文化事業基金會

公視客服人員服務時間  
 週一~週五 09:00 ~ 19:00  
 電話 | (02) 2633-2000 轉 9  
 ※ 週末及國定假日暫不提供服務，敬請見諒

他們與公視的距離 Cover Story

依存與共榮

- 08 時光中的初心  
專訪公視資深製作人李懿文，談公視委製節目之精神 王菲菲
- 12 遠方的鼓聲 專訪公視節目部經理於蓓華 王菲菲
- 16 這是誰的安排？從「身世」到「遠見」的距離 劉嵩
- 24 我們與公視的距離  
從《與惡》談與公視的「合作分工」 湯昇榮
- 30 航行在台灣動畫的航路上  
以動畫技術與公視同行 林昶龍
- 34 我和公視的距離 陳俊良
- 38 對話·反思·换位思考  
《台灣金頌》與公視的距離 張玉川
- 42 傳統文字 vs 3C 科技  
《一字千金鬥字英雄會》在公視 黃玉倩

名家專論 Master Monograph

- 46 「媒介專業主義」的悖論 李金銓

香港 2019 Hong Kong 2019

- 52 荒日下煙硝四起 林靜梅
- 59 為反送中寫一本年曆筆記 卓冠齊
- 64 報導反送中 台灣要邦聯 馮建三



公視 CIP 初體驗



節目選粹 Selections



研發 R&D



公視後製 PTS Post-production

- 70 CIP 不只是 CIP！ 蔣偉文
- 74 公視首次 CIP 演習 林孟昆
- 76 關鍵基礎設施防護 (CIP) 演習 新媒體觀點 黃炫騰
- 78 關鍵基礎設施防護 (CIP) 演習 後勤觀點 連晏霆·蔡志忠
- 82 CIP 與公共廣播電視 程宗明

- 83 踩在人性與公共性之間  
《誰來晚餐》與受訪家庭的距離 莊又竣
- 88 跨樂時代 探索音樂的可能性  
《音樂萬萬歲 第 4 號作品》 張硯田
- 92 再見，南門市場 劉志雄·單美雲
- 96 親嚐台灣最濃在地人情味  
《阮三个》〈餐車環島發大財〉幕後 朱文慧
- 100 《妖果小學堂》的圖像冒險 林瓊芬

- 104 2019 年 EBU 新聞報告  
提醒公共廣電掌握 AI 風向 何國華
- 108 媒體睡獅漸醒 串流大戰烽煙四起 王如蘭
- 114 英格蘭超級聯賽轉播 亞馬遜攻城掠地 林玉鵬
- 117 建置國際頻道刻不容緩 徐瑞希

- 121 後製風雲 23 載 黃志堅
- 125 在光影間施展魔法  
一位後製工作者的成長 陳柏宇

## 他們與公視 的距離

### Cover Story

### 依存與共榮

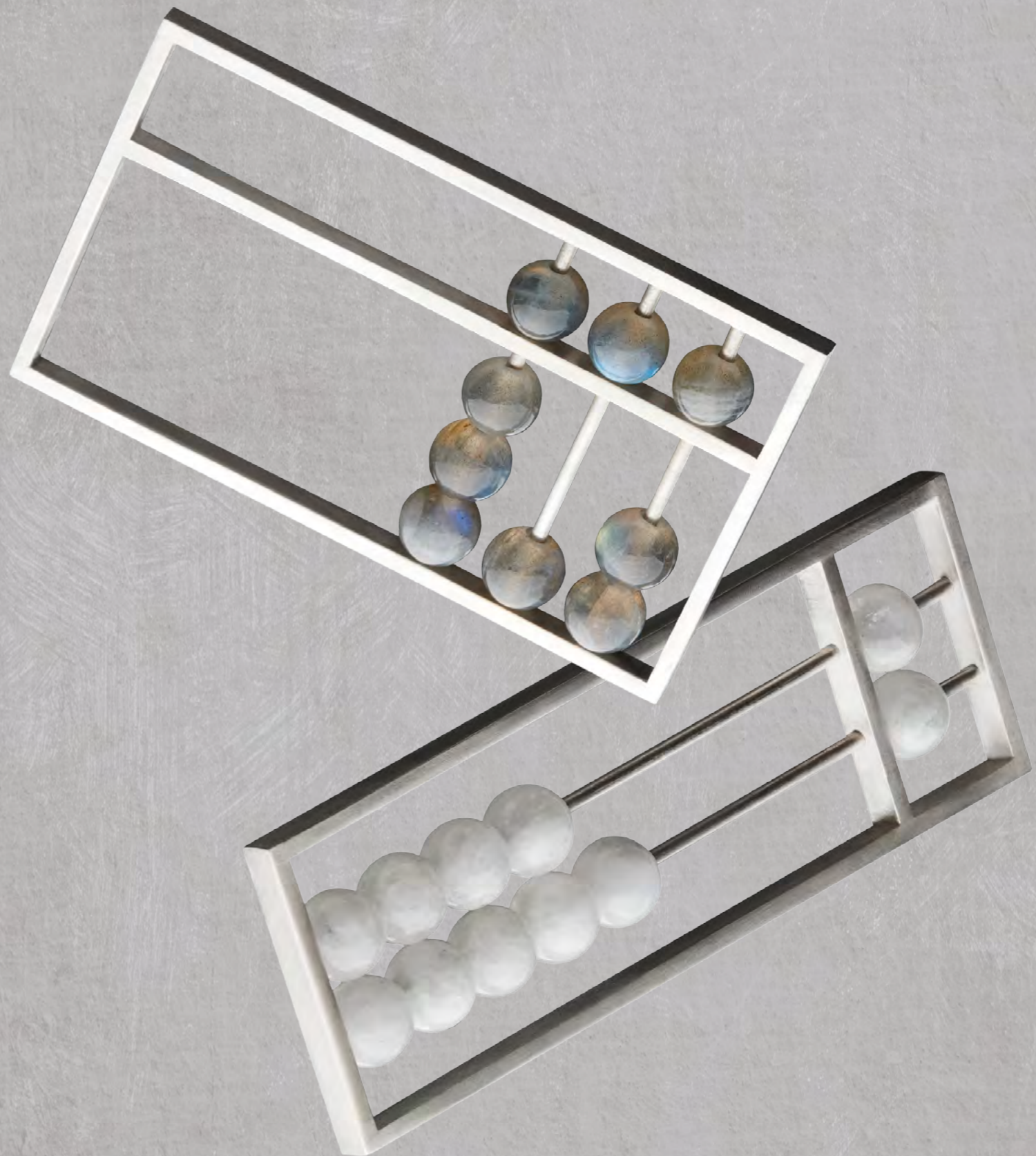
公共電視成立目的之一，是建構健康公平的節目製作生態，形塑優質節目的平台，是用不同路徑去連結並扶持坊間傳播公司、獨立製片，給予財務的支持、版權及利潤的分享、設備器材的使用、展演的各種頻道、國際推介和參展的機會。

在公眾信託、共好的大前提之下，每個傳播公司、製作團隊，都是公共電視成長茁壯的夥伴，是指出問題直言不諱的諍友，是提出卓越創新點子的良師。在合作過程中不免有爭執、有各自立場，但是他們不受商業機制的框限，和公視一起以專業考量，引進不論是初出茅廬或是資深的工作人員和表演者，完成有公共意涵的優質節目。

不只台灣的公共媒體是如此看待委製、合製公司，全世界的公共媒體也是以這樣的態度面對同舟共濟的製作節目夥伴。唯有多元的思維才能激發更寬廣的想像，放諸四海皆準。

美國的 PBS 下屬上百座地方台，除了新聞之外和大量獨立製片合作。英國的 BBC 和 Channel 4、德國的 ZDF，ARD、北歐各國，都和獨立公司攜手。亞洲的 NHK 原本比較封閉的環境，這十年來也體認到非體制創意的勃發而逐漸開放。許多實驗創新的想法、不少挑戰既有框架的意念，在委製的過程中互相激發、修正、擴散，形成了無數膾炙人口的作品。對內，有重塑節目方向的效果，對外，則彰顯公共媒體的多元和寬容。

這一期的《開鏡》，特別邀請到公視委製、合製的朋友執筆，讀者或許不能迅速消化他們和公視的距離是充斥什麼樣的喜怒哀樂，但可以看出我們之間命定般的相互依存。



# 時光中的初心

## 專訪公視資深製作人李懿文，談公視委製節目之精神

文 | 王菲菲 公視研究員 圖片提供 | 李懿文

光陰一瞬，  
個人見證了時代對於美好社會的嚮往及追求。  
歲月回首，  
曾付出的心力如雨露，澆灌出社會共好綠蔭。



▲ 廣電基金帶領委製績優團隊參訪夏威夷公視 (Hawaii Public Television)

1980年代中期自美國學成返台，李懿文即考入公視小組擔任節目編審，職涯從此與「公共電視」密不可分。她歷經台灣各時期「公共電視」的主要組織如：公視小組、廣電基金、公視籌委會及目前的公視基金會。她歷練過不同部門的各級職位，包括負責輔導委製節目的製作協調、驗收公視大樓的管理組長、自製節目製作人，乃至於擘畫執

行基金會營運發展主要部門的一級主管，包括節目、企劃、研發、公行等。

現任公視企劃部資深製作人，李懿文近期的日常是在第一線督導協調公視委製戲劇。當《開鏡》邀請她回顧公視與委製單位的關係時，她從龐大的記憶檔案裡，回溯了公視發展，並特別標記出「委製節目」勃發時期。

### 引進制度，逐步落實

「委製」，顧名思義就是由公視提供製作資源，委由外界製作單位完成節目製作。公視長期關注委製節目的發展，主要目的是發掘坊間創意人才，進而提升國內電視製作的產業實力。長期參與公視發展的李懿文，見證過委製關係的消長勃發，尤其在廣電基金時期。

這必須簡單回溯台灣公視早期發展歷程：從1980年前行政院長孫運璿以首長身分表達政府創辦公共電視的意願，1983年行政院核定實施「中華民國第一階段公共電視節目製播計畫」，開始試辦委製方式。1984年2月行政院核定由新聞局國內處臨時編組（即「公視小組」），當年5月播出第一個公視兒童節目《大家來讀三字經》。1985年2月，公視小組脫離國內處，另獨立任務編組。1986年，行政院核定第二階段播映計畫，將原有的公視小組納入財團法人廣播電視發展基金。原公視小組改為公共電視節目製播組，成為廣電基金之下的五個單位之一。

李懿文製作回顧，從公視小組到廣電基金時代，公共電視節目係以「聯播」方式在台視、中視、華視三家商業無線台的頻道上播出，每天約播出3小時，每週共播出15小時。節目的製作宗旨，必須切合滿足公眾需求，並且全然擺脫商業利益，避免為任何其他團體促銷，更不必侷限在狹隘的政令宣導。

李製作強調：「當年節目類型規劃，首重多元化均衡發展，與弱勢族群的需求。」因此，雖然一週只有15小時節目，但從兒少、文化、科普、戲劇、親職教育、生態環保、表演藝術、新聞時事，到終生學習……等等節目類型，應有盡有；並針對學齡前、青少年、婦女、原住民、銀髮族、原住民及各弱勢族群之分眾，設計專屬節目，多元多樣，不一而足。而這些節目多委由外製公司所承製。李製作說：「當時傳播公司如雨後春筍一般，蓬勃興起，可謂空前。」根據非正式統計，1980年代末，僅僅與廣電基金有合作關係的傳播公司，就曾高達200多家。



▲ 廣電基金帶領委製績優團隊，赴美國東西文化中心與專業技術團隊交流

1988年廣電基金的工作報告顯示，單一年度一共收到218件企劃案，經過學者專家審核，通過並委製了109個國內節目，以及54個外片加工節目，數量極為可觀。這一年共製播了742.5小時的節目，委製節目就佔了66%。

李懿文表示，當時製播組負責委製節目的編審只有5、6位，主要的工作就是徵選優良企畫案，並輔導其製作播出。廣電基金成立後，「編審」的稱謂改為「製作協調」，扮演著製作單位與基金會溝通的橋樑。在有限的人力下，製作協調常常要經手上百件案子的受理，每個案件都是製作單位精心的創作，徵選過程必須公正嚴謹，符合程序要求。李懿文回想，當時包括申請中的、評審中的、修正中的、複審中的、簽約中的、製作中的、需要婉退溝通的，以及播出中的…，最高紀錄，每位製作協調手上曾有五、六十個節目案同時在進行。那是個為公視發展拚勁十足的熱血時代，也為日後公開徵選的制度，建立了良好的基礎。

### 與產業攜手成長，才是未來！

廣電基金運作方式，取法美國CPB（Corporation of Public Broadcasting），概念是由政府提撥經費補助，CPB則作為受理申請、管理監督平台，接受製作單位提案。由於台灣早期只有三家商業無線電視台，沒有公共電視。大部分節目的多以製作戲劇為市場導向，鮮少投資其他的類型。坊間的創作人才即使再有才華，也苦無發揮空間。直至廣電基金成立後，不但提供了創作人難能可貴的創作場域；其經費補助，更如大漠甘霖，提供了許多獨立製作公司成長的養分。



▲ 為廣電基金學員授課之夏威夷公視日裔製作人

### 美好的「公共電視節目」時代

早期公視委製節目留給許多台灣觀眾心中對「公視」津津樂道的好印象，也為台灣培養眾多優秀影視人才。李懿文製作特別舉以下節目為代表例證。

- 《愛的進行式》：極受歡迎的親職教育節目，由陳耀圻導演，寬聯傳播製作，自1986年起連播六年。
- 《放眼看天下》：由文從道任製作人，曹瑞原任攝影，陳月卿主持；廣電基金出資在華視頻道播出，可說是台灣最早、最受歡迎的行腳節目。
- 《健康人》：由緯來傳播陳繼業任製作人，可說是開風氣之先的健康資訊節目。
- 《孫叔叔說故事》：由緯來傳播陳繼業任製作人，徐忠華任導演。當時特別為兒少設計，是以童話及民間故事習俗為主的兒少節目。
- 《上班下班》：寬聯傳播陳耀圻製作，當時具代表性的職場戲劇。
- 《百工圖》：民心影視王小棣製作，關注市井小民生活之紀錄片，留給觀眾深刻記憶。
- 《地久天長》：廣電基金難得大手筆製作的連續劇，由陳芳擔任製作人，余明生任導演，網羅兩岸三地實力派演員，以1940年代晚期為背景的時代劇，劇情與主題曲至今仍深留人心。
- 《映象之旅》：製作小組包括梁光明、阮義忠、張照堂、杜可風與雷驤，利用當時最新穎的可攜式電子攝影機（ENG），旅行台灣、音樂編排、感性旁白讓台灣電視螢幕出現鄉土關懷美學。
- 《青山春曉》：忻智文化蘇秋女士，懷抱熱情，義無反顧投入原住民紀錄片製作，獲獎無數。
- 《台灣的生物世界》：尖端傳播的鄧文斌勤懇耕耘生態紀錄片，當時公視的生態節目配額，為這個弱勢項目留下了生存空間。
- 《新聞眼》：廣電基金委由中視製作的新聞評議節目。
- 《尖端》：最早的常態性科普節目，由光啟社製作，簡又新主持，也是獲獎無數的青少年節目。

- 《阿公講古》：由吳榮山與林雅堂製作的，這是台灣電視史上首度嘗試以黏土動畫形式製作的節目，深受兒少觀眾喜愛。
- 《爆米花》：學齡前兒童節目，製作單位曾赴日本、美國觀摩研習長青兒童節目製作。每集有明確教育目標，結合幼兒經驗以多元化形式演出。

這些優質節目都是公視精神的展現。難能可貴的資源與創作空間，讓人才在此嘗試、發想、實驗、打磨、鍛鍊、創新、成就。人才吸引人才，人才培育人才，創作能量源源不絕，帶動環境共同成長。

### 擴大人才培育 厚植民間創作實力

廣電基金成立之初，人才濟濟，成員不乏海外歸國學人、媒體界菁英、金穗獎類得主，還有來自新聞局擁有豐富行政與法規經驗的同仁。但當時主管節目製播的王立信科長卻勉勵大家：「要振興國內電視產業，光靠廣電基金是沒有用的。唯有厚植民間的創作實力，與基金會共同成長，才有未來。」方向定錨，昭示「人才培訓」。李製作說，當時就開始積極辦理研討會與培訓計畫，每年邀請國內頂尖的師資，如黃春明、張照堂、李道明等人，與委製單位共同研討各類專業議題，開出技術專業課程，例如攝影、編劇、成音、動畫，甚至補助績優製作單位及個人遠赴歐美先進國家受訓，並邀請美日專業



▲ 廣電基金人才培訓班第一期結業典禮

製作團隊為台灣成員們授課，開拓視野。今日公視人才培訓的相關制度，可以追溯至此。

1991年進入籌委會時代，當時的副執行長張平責成時任委製協調的李懿文，以廣電基金的模式為典範，建立起公視籌委會委製組的制度，包括工作規劃及流程表單等。其後名導播鍾世驊出任節目部副理，又引進中視的相關經驗。包括擴大節目類型的運作，以及因應該類型節目內容隨之而來的合約、付款等流程。籌委會當時所建立的委製模式，都成為公視現行制度的基礎。可惜，公視成台的進程未如預期順利，節目製作後尚無頻道播出，也無過往的徵收時段；而公視籌委會成立之後又開始有自製節目（inhouse production）要求，節目經費與自製共享，委製節目量自此不如往昔，製作單位亦受衝擊。

### 四時耕耘 人才涓涓

公視成立的重要目的是培育創作人才。一路走來，不同時期的「公共電視」擔任先鋒，嘗試多元、弱勢、少數，尋找不同的創作人才與優良企劃案，給予補助，監督製作。公視基金會成立之後，〈學生劇展〉與〈人生劇展〉多年經營，如涓流般，以委製方式為台灣保留、延續創作活水。

時光冉冉，「公共電視」發掘、培育、滋養了台灣影視人才，當年在這嶄露頭角的新秀也茁壯為中流砥柱，

例如劉嵩、曹瑞原、王小棣、呂蒔媛；也有一生懸命專注不懈者如鄧文斌；還有展翅翱翔者如楊雅喆、瞿友寧，躍上國際者如陳和榆等。過去現在與未來的時間之流中，四時勤耕，「公共電視」一直都在。

近年由於特別預算挹注，公視委製節目愈見生機勃勃。李懿文期許公視能有更充裕、更合理的預算，讓公視委製節目的多樣性能更顯丰采！◎

# 遠方的鼓聲

## 專訪公視節目部經理於蓓華

文 | 王菲菲 公視研究員 圖片提供 | 於蓓華

「影視產業好，公視才會好；公視好，必須想著影視產業如何能更好。希望各界及企業能對台灣影視產業有信心，一起投入資源，提升預算，讓第一線的創作團隊提升企圖心與格局，同時也能改善第一線影視工作人員的工作環境及勞動條件。這真的很重要，因為第一線工作人員值得更好的報酬。台灣的戲劇現在是和全世界在競爭，迷你劇集雖然集數迷你，但是題材、形式可以很強大、很挑戰、很創新。希望我們可以繼續帶動一波台灣迷你劇集的新浪潮。公視會繼續努力。」



▲ 公視節目部經理於蓓華

2019年金鐘獎頒獎典禮，公視《奇蹟的女兒》獲迷你劇集金鐘獎。這晚公視節目部經理於蓓華首度上台，與鄭文堂導演共同領獎。在感謝文化部、公視高層、公視各部門協力、所有劇組成員與優秀演員之後，於蓓華代表公視表達了上述得獎感言。

這晚的頒獎典禮，獲獎者頻頻點名公視節目部致謝，公視成果豐碩。《開鏡》訪問提及此，於蓓華無明顯興奮之情，彷彿得獎成績如浮雲；她肯定眾人辛勞，但回應得舉重若輕。於蓓華提醒應該回頭去看大環境的狀況，省思金鐘的意義究竟是甚麼。「台灣的大環境是讓更多好演員或好內容出現或是遠離？我們的作為是在促成正向循環或惡性循環？產業是否吸引年輕人信任，而且願意投入？」

### 放火的人

「謝謝文化部爭取了很多預算給公視，讓公視四處去放火、投火種。」領獎時，於蓓華在台上如是說。

國際公視如NHK，編制戲劇人才，有戲劇自製能力。然而以台灣公視的預算能量與編制規模，無法滿足自製時數，非與業界合作不可。文化部爭取資源給公視，公視更須與產業合作。

「做電視一定要能動手。要把手伸到絞肉機裡去絞，節目要好看，就是非常繁複的團隊合作。若沒有委製單位，光靠公視的自製人力的產能是不夠的，節目的樣貌、視角也才能夠更多元。」

「所以今天如果產業不好，公視能獨好嗎？公視和委製單位的合作真的很重要！」

公共經費投入委製案、挹注產業有其對現況及未來的影響，公視與委製單位的關係、公視在產業結構中扮演的角色與位置，再再是讓節目部懸心的事。

### 沒錢萬萬不能：資源到位才出現的可能

火，開展出公視與產業並肩同行的夥伴關係；資源

挹注燃料到位，才出現各種可能。

公視在每年9億法定預算規格之下，很難嘗試特定類型的節目內容。只有遇到特別預算挹注，才有單點進擊、嘗試的機會。從產業視角去看，公視以各類特別預算開出徵案，各有起心動念。於蓓華舉了三個例子。

「青少年戲劇」可以是拍給青少年觀眾的，也可以是以青少年為主體敘事。在擁有比較健全商業體系的國家如歐美日本，產業鏈健全，市場可系統性、持續性產製青少年戲劇；但台灣並無這些條件。以往公視僅只在製作連續劇或迷你劇時，單點式帶進一些青少年題材。

2018年，前瞻預算讓公視開出嶄新青少年戲劇徵案規格。以超高畫質拍攝，1部13集，每集實長23~24分鐘，總預算1,690萬元的連續劇或單元連續劇，以「貼近臺灣當下青少年的真實生命經驗和故事，避免依循常見的校園劇既定公式，以大膽突破更多題材限制，而能聚焦創作出當代青少年面對各種不同處境」（引自公視公開資訊之徵案目的）。

此徵案規格呼應著國際網路影音平台上，深受重度使用者青少年歡迎的作品如《墊底辣妹》、《漢娜的遺言》、《深刻入骨》等，碰觸當代青少年生活議題，引發社會討論。

這項預算的完成作品就是公視於2019年第四季推出的《糖糖online》，目前仍在公視+平台放映，也成功搶進NETFLEX全球獨家訂單。

運用前瞻預算，還有另一件受業界矚目的徵案。2018年規劃了「台灣人氣漫畫、小說或遊戲IP改編4K動畫影集」。1部6集，每集30分鐘，單集製作費720萬元，幕後紀實1集60分鐘100百萬，總製作服務費為新臺幣4420萬元，製作目的希望「網羅市場上深具潛力的台灣漫畫、小說或遊戲IP，在兼具大眾市場性之下，保有原故事核心價值，針對內容進行合宜的動畫改編，於動畫新作中掌握人性共通點，讓作品得以推及更廣大的群眾，並透過動畫製作技術，賦予



作品全新生命，成功打造台灣原創 IP，期許未來可結合行銷營運，活化產業，進而對全球觀眾產生文化影響力。」

於蓓華說，業界對這個徵案反應佳，投案數量多，且其中出現熱門 IP。最後由深受年輕讀者喜愛的黃色書刊《勇者系列》出線。

利用前瞻預算也讓公視進行了「原創動畫」的嘗試。於蓓華形容為「平地起樓」，這就是 2020 年秋季推出的《妖果小學堂》。除了水果奶奶，其他小妖都是原創新角色。4K 超高畫質胼手胝足已經忙了三年。原創卡通要花很多時間耕耘。

「徵案規格開得準，才可能吸引好團隊。」於蓓華說，所開規格期盼能建立產業正向循環：投資，實績，獲利，製作單位不只要生存，也要活得體質健康，影視產業才有復甦的可能！

### 投火種的策略思考

投火種、放火的人，如何有效運用資源？這個想法轉譯到執行層次，就是提出服膺產業需要的徵案規格。於蓓華以熱門 IP 改編 4K 動畫影集為例，初時節目部徵詢動畫業界各方訪價，帶回資訊後慢慢估算，估出一個較接近的預算和製作期程，再徵詢業界意見，如果業界願意進場、反應佳，或許就是合理落點。結果證明如是。

同時，大環境的變化必須列入考量。收視習慣改變直接衝擊、影響節目製作的思考。可見的未來，節目製作將逐漸從節目表的約束中解脫。「現在我們可以做好整套節目放上公視+，觀眾可以隨時看。收視行為已經大幅改變了。」

另外，開創出〈公視新創電影〉這個新類型的出現，是節目部投石問路之舉，目標在創造多樣性。於蓓華

說，許多創作者靠〈人生劇展〉拍出自己的第一部長片，但〈人生劇展〉之後未必就能拍電影或長篇影集，應該還有繼續磨刀的機會。

「開〈新創〉，就像開一個新廚房。」換個廚房，你就發現創作者帶來的素材不一樣，於蓓華說，公視與觀眾也需要吃些不同的菜色，創作者也有機會嘗試不一樣的做菜手法。「業界有這樣想法的人很多，只是他們沒想到公視要做這樣的事情。」

「類型片是國際市場大宗，」〈新創電影〉貼近產業供需，接近市場的真實面，此其一；《最後的詩句》與《濁流》也凸顯出創作者獨特風格與功力。第二，補市場之不足，某些議題、導演在台灣市場不討喜，公視新創正足以在國際合製中扮演其中一桶金；例如《自由行》。

於蓓華強調創新之必要，創新才能跟上時代的速度。「這個時代是否需要這樣的節目來與觀眾對話。」念茲在茲的思考也是，「開這樣的節目有沒有辦法與當下社會的觀眾應和。」

公視開出各種不同的徵案，極具實驗性，也在做中學。「做了，可能培養人才！可能累積經驗！養分才可能回到產業、滋養產業。」此時如果不盡量做，未來「就要投注更加倍的資源才能彌補斷層！」

預算用在一系列公視委製節目，包括外景實境、棚內、4k、新創等，都有回應當代社會、回歸產業、促進產業發展的用心。

「公視可以做的還很多。」講著講著，熟悉的舉重若輕又出現了。「說真的，我們只是把台灣這 20 年商業市場沒人投資、沒人做的事撿起來做而已。」

「商業市場不做我們做，觀眾可能因為這樣而有多元一點的選擇，業界可能因為這樣有多元的經驗累積。」

### 契合夥伴同行，求之不易

開了這麼多徵案，是否擔心業界沒有人才與能量承接？「有可能。」於蓓華說，這幾年最大的斷層在兒少節目。

「兒少是先天的弱勢，」商業台難獲利，買卡通就好。做唱跳的頻道，未必以兒少為主體。「公視的兒少與商業台的兒少相比，公視兒少與世界各國公視的兒少的態度是比較接近的：我們重視兒童人權，強調兒童的獨立、自主、觀點，尊重兒少是有能力的主體。」例如〈下課花路米〉，小朋友壯遊走天下，因為我們相信孩子跟大人一樣有能力。

「我們要在業界找到與公視有相同想法又有執行能力的團隊，越來越不容易。」於蓓華說，初次與公視合作的團隊，可能都要經過一段磨合過程，才能熟悉公視的兒少核心價值。新團隊與公視兒少組磨合尤其是難得經驗：劇本仔細討論修正，找出並撕下不經意間貼上的標籤；兒少節目特別需要陪伴把關，這是一種互相提醒的過程。

### 我們之間的夥伴關係

公視與委製單位究竟是什麼樣的夥伴關係？其他電視台或許會例如以業務理由干預劇本，或以其他理由介入演員選擇等內容元素。「我們絕不會有不當干預，」於蓓華強調。

首先，公視的委製協調（專案負責人）不是過往電視台上對下的編審，而是一個「橋樑」的角色。「我們被託付去執行預算，去找到好的團隊，陪伴他們解決問題，是一座橋樑讓他們可以對內溝通，讓他們提案可執行成一個節目或一檔戲劇。」於蓓華說，「公視沒有甚麼高高在上的理由，而是儘量貼近產業現況，一起合作。」

其次，夥伴同行，「共識」是必須。於蓓華表示，合作之初，就會與委製單位建立為何而做的共識，新

案的初期會議，都會盡量定調，並建立與團隊的關係。

「這個關係是比較貼近彼此需求的，不能只有公視立場，也不會讓團隊漫無邊際隨性做。」

第三，基本態度是「尊重」。於蓓華認為這是與委製單位合作的重要原則。「讓創意被尊重，讓創作人才不承受過多干預，不被繁複行政程序消磨耗損，協助他們把複雜的事情簡化。讓他們能專心投入，能讓最寶貴的資源不管是預算或時間，投注在內容上。」這是於蓓華認為根本重要的、與委製單位合作的原則。

同時，於蓓華用「那些無聲的肝」來形容她節目部管理組的同事們。多虧他們搞定種種繁複的標案與合約，盯緊各種細節，否則現今大量使用政府補助款、需遵守採購法執行的委製案件將無以為繼。

國外對於創作者在著作權、國際發行、衍生著作等上的共享與分潤，當然是尊重創作者的最具體、最實質的表現。雖然台灣尚未達到類似高度，於蓓華表示，將持續支持，並努力讓委製單位擁有合理權益。

### 前往應許之地

2019 年金鐘獎頒獎典禮，壓軸的最佳戲劇獎由《我們與惡的距離》掄元，於蓓華二度上台致謝詞。她在感言中特別感謝國際發行 Catchplay 執行長與 HBO Asia 大力投資，「幫忙把台灣發生的故事發行到更多的國家、帶到更遠的地方。希望國際平台繼續投資台灣，繼續投資台灣的戲劇。」

「公視會更努力成為一個展現和保護戲劇創作自由的平台。希望觀眾、創作者、演員們支持公視，成為我們強大的後盾。」

遠處鼓聲召喚著這方土地的創作能量，公視與委製團隊之間，有份特殊的夥伴關係。唯有這些聽到遠方鼓聲的旅人們走得最遠，他們經過眾人腳步雜沓之處，卻像來到無人能及的遠方。投放火種，呵護，孕育，滋養，壯大……應許之地就在腳下。◎

# 這是誰的安排？ 從「身世」到「遠見」 的距離

文·圖 | 劉嵩 賣花傳播 製作人 / 導演

我的職業生涯有一半以上都投入在公共電視節目的製作中，這一切都是意料之外的事情。身為一介獨立製作人，我並沒有左右電視頻道的能力。年輕剛出道時只在意有碗飯吃，面對有一頓、可能沒有下一頓的現實，冀望自己的熱情、理想、與有話要說的衝動，不會被現實給掩埋，同時還可以自食其力，不要拖累家人，就這樣，這個狀態持續了 30 年，一直到我退休前的未來，也應該是如此。

我常常在想，  
這是誰的安排？

▼《農村的遠見》導演與兩位攝影師



年紀越大，越說不出個道理來。不知道是先天？還是後天？也不知道從何時開始？我不再回顧以前的作品，只專注我正在進行的製作。我知道反省很重要，但是我更清楚在每一個製作的當下，都要盡力而為才更實際。我不喜歡「後悔」，不喜歡「早知道」：「早知道多拍兩天」、「早知道多剪兩天」等。想到我退休時，回憶裡堆積了許多「早知道」，這會是多麼痛苦的一件事情。但是，全力以赴不代表作品不會被觀眾批評，努力過的作品還有問題，就一定是我能力的問題。能力不是一時可以得到的，是要靠自己永續的提升，是要靠下一部作品的精進，或許是這樣的心態，作品完成、交到觀眾的眼前，我就可以把這一切丟開。所以要我寫一篇回顧公視與我的文章，確實有點勉為其難。回憶不是一件健康的事情，要不是老生常談，要不是自怨自艾，要就是自我感覺良好。不喜歡碎碎念過去式回憶的讀者，你應該回到你本來該做的事情上；另外，記憶也不是一件可靠的東西，人事地物可能被我胡亂剪輯，在此先作提醒。

## 年輕賣花初遞案：《城市的身世》

21 年前的 1998 年，公共電視有了自己的頻道，正式開播。30 年前的 1989 年，我們小小的工作室「賣花傳播」因為幫華視製作〈文學劇坊〉戲劇系列而成立。隔年，我們就開始為公視的前身「廣電基金」製作節目，當時的「公視」是徵用「老三台」的時段，那時候多為半小時的節目。公視的「製播小組」在忠孝東路的一棟巍峨大樓裡，我們帶著《城市的身世》企劃書來此遞案：一個以並列國內外案例來理解台灣城市問題的節目（如：交通、住宅、古蹟保存等），這個節目也可以說是《城市的遠見》的前身。在明亮的辦公室中，坐滿了「編審」。我們已聽說很多「編審」監管節目的故事，可想當時媒體的環境（現在的公視對獨立製作單位都已換成「製作協調」來協助委製單位）。前公視執行副總孫青小姐已在兩年前從公視退休，在孫青還是真正小姐的時候，在明亮的製播中心裡，他被指派給《城市的身世》節目做編審。孫編審出乎我們的意料，她不但「編」又不「審」，還給我們年輕製作團隊很大的空間與自由，

她只提醒我們：「拿了納稅人的錢，不要浪費掉了！」這句話，我受用終生。往後，遇到製作上或交片很糾結的時候，我知道我可以不必討好編審、長官或客戶，而是對納稅人負責，也就是對觀眾負責。也因此，我成為公視「不好搞」的導演之一。

## 喝著可樂打拼：《挑戰未來·Let's Do It》

1998 年 7 月 1 日公視正式開播，以前只能徵用數小時的時段，現在有了完整的頻道，節目需求也大增。第一任的公視節目部經理余秉中先生，放棄中視穩定的工作，加入公視團隊，不過大家還是喜歡用之前的名號「余導播」來稱呼他。當時，他在傳播界的輩份頗高，可能他求才若渴，又或者有點飢不擇食，他一個人帶著自備的飲料，登門造訪，還帶了茶葉禮盒要送給我們，希望我們一起為公視打拼做節目。我跟他說：「我不喝茶，只喝可樂（現在已經戒了）。」這說法只是不想讓前輩破費。在當時，沒有一位電視台主管會到小傳播公司來求你做節目還送禮，一般的情況是倒過來的。

就這樣，《挑戰未來·Let's Do It》於是誕生。這是一個青少年的節目，每一集有三位國中生，來自全台灣，挑戰他們未來的夢想職業。三位青少年與專業人士共度 5 至 7 天，如牧場主人、台鐵司機、軍艦艦長等。專業人士安排的行程非常艱苦，在考驗這些青少年的夢想，結束體驗後，再回到公視的攝影棚內，說出自己沉澱後的感想，夢想是否被動搖？當時棚內主持人是張大春，外景陪伴主持人是小慧與小兵，這可能是公視第一個「實境秀」與棚內結合的節目，而且公視各部門都參與了進來。

在當時每週播一次的塊狀節目是要一直延續下去的，節目部希望我們先簽一年 52 集的合約，我們則打破了這個規矩，為了顧及品質，一次只簽一季 13 集，而且每半年只生產一季的節目，很多人說：「給你合約你還不要？」但站在觀眾的角度，只有節目好，才有做下去的意義；站在製作的角度，適合青少年挑戰的專業也是有限的，不要把節目做爛了才收。結果我們做了 39 個夢想職業，拍了 100 多位青少挑戰自己的未來，為了維持塊狀節目，空檔的一季，公視只得重播前一季的節目。

## 帶台灣觀眾「看看別人」再「想想自己」： 《城市的遠見》

就在做《挑戰》的第二年，余導播又登門造訪，這次沒有帶茶葉禮盒，他希望我們提出新的節目。我把擺在書架上已經數年的企劃案《城市的遠見》交給他，因為其中 10 集要出國拍攝，預算一集需 100 萬台幣，所以一直乏人問津，而且要多國製作，我也沒有太大的把握（那個年代只有電話、傳真還有電報）。但是當時的台北市正經歷黑暗期，捷運陸續開挖，就像一個特大號的工地。而其他城市的治理，也是頭痛醫頭、腳痛醫腳的狀態，毫無「遠見」。我們想帶台灣的觀眾「看看別人」，然後「想想自己」。結果公視買單了，在只有數十頁的企劃案，就要投資上千萬，這種責任與智慧是電視台主管永遠的課題，這也是只負責製作的小傳播公司很難理解的。

這個節目播出多年後，我們才理解《遠見》的影響

力，不是發生在播出當下，而是發酵於播出之後。節目的 DVD 在 2001 年 4 月首播之後，到現在還在販售，我們從公視權利金分享（公視照顧獨立製作的德政之一）的報表中就可看出。這個節目被政府部門、大專院校（尤其是建築系所）、民間組織甚至是偏鄉社區，當成教材使用，這是製作團隊始料未及的結果。事後諸葛可能有兩個重要的因素：其一是林盛豐老師（建築與都市規劃背景）所率領的內容專業團隊的參與。這個節目是以內容作為先決條件，媒體專業則是輔助的角色，製作人、導演、攝影、剪輯等只是工具，被內容專業的人來使用，因為內容扎實才經得起閱讀；其二，內容的視野要拔得夠高，不能只有技術的操作，而是這些操作者背後的態度、哲學與情感。這些價值不容易被時代淘汰，節目就不會變成一次性閱讀的消費型作品。這次經驗非常的寶貴，也成為我往後節目製作的個人準則。作為一位知識性與教育性節目的製作人，商業電視台一直離我很遠，而在台灣長期支持這類型節目的，就只有公共電視台。



▲《城市的遠見》

## 首次離開城市舒適圈：《我們的故鄉·我們的故事》

2002 年，921 地震之後的第三年，我們製作了《我們的故鄉·我們的故事》系列。這是我第一次離開城市的舒適圈，走入中部的鄉村。一開始走在田埂上都會摔跤，是一個被人嘲笑的城市人。不過，重新學走路比較容易，



▲《我們的故鄉·我們的故事》巧手植物染

## 圓滿此生的「這」塊拼圖：

### 《福爾摩沙的指環——與大自然的對話》

但真正讓我個人的「台灣經驗」趨於完整的是《福爾摩沙的指環——與大自然的對話》三集影片，從「城市」到「鄉村」再到台灣的「大自然」，這也成為我人生中最重要三部曲。這又是誰巧妙的安排呢？

2006 年是台灣高畫質「HD」啟動的一年，公視被賦予任務，要率先跨入高畫質時代。當時的孫青已是公視的副總經理，她約我到她的辦公室，話同樣不多：「你對用 HD 拍 6 集台灣的大自然有興趣嗎？」《福爾摩沙的指環》是台灣 HD 攝製的先遣部隊，孫青副總希望公

比較難的是學習與鄉親的溝通以及相處之道。在 2 年多的製作期中，我們造訪了 60 幾個小社區，呈現地震後在地居民如何重建家園的故事。於個人，這個系列讓我對台灣鄉村、土地、環境有了更進一步的認識，而這段經驗也觸發了 10 年之後《農村的遠見》系列的誕生。

視的製作部與企劃人員共同參與，希望經驗也可以共同分享。在往後的作業中，我們確立了一些工作方向，企劃案由我們主導。我知道漂亮的畫面三分鐘就看膩了，所以以人物故事為核心；將 6 集改為 3 集；順應自然季節的變化，才符合生態片的拍攝現實。在 2 年多的製作時光中，3 集的內容呈現了 14 個台灣人與大自然互動的故事。這些人物都有共同的特質，就是謙虛又大方。他們毫不吝嗇地展開雙手，歡迎我這位生態片的門外漢，讓我分享他們生命的精華片段，而其中有幾位已成為我終生的導師：攝影家張詠捷、農夫賴青松、作家夏曼·藍波安、鳥類學者蔡嘉揚等。我希望《指環》沒有辜負他們，我也希望沒有辜負台灣的大自然。

《指環》播出後，公共電視辦理了好幾場公開的 HD 攝製分享與研討會，我也受邀參與，其中在台北戲棚辦理的研討會，馮賢賢總經理也有出席。會後我們倆在不同的時間步出會場，卻在路口被紅綠燈一起擋下，這又不知道是誰的安排？

她沒有噓寒問暖、故作禮貌，而是很肯定地對我說：



▲《福爾摩沙的指環——與大自然的對話》工作人員台東拍攝

### 以專業搏得與故宮真品素面相見：《對焦國寶》

在《對焦國寶》系列這個計畫中，我堅持一定要真品提件、到攝影棚拍攝國寶，不能只隔著玻璃拍展覽室內的文物，以及使用高階的平面影像與掃描圖檔。導演的工作是幫助觀眾「看」，假使只能在後製時上下左右、放大縮小圖片，「看」的權利與自由就被剝奪了。

當時為了要真品提件拍攝，馮賢賢總經理親自率領公視團隊向故宮爭取多次，故宮則百般推託，國寶安全為原因之一，還有可能是對外人詮釋國寶內涵的擔心。在一次協調會後，他忿忿地說：「這片子理應是故宮出錢

「劉導演要不要做一個傳統藝術的紀錄片？公視已做了許多當代藝術的片子，但是故宮博物院有那麼多藝術寶藏，不拍可惜了，同時也可以為很多偏鄉學校、無法到故宮的學生提供美學基礎教材。」這個邀約卻開啟了一段苦苦等待的旅程。

來拍的。」我非常同意他。就這樣，整個製作團隊在渾沌不明中晃蕩了將近兩年。最終因為 2011 年故宮舉辦百年文物大展，國寶盡出，真品提件才成為可能。

拍攝過程雖然規矩繁多，但能咫尺之遙親臨千年來的藝術珍品：范寬的「谿山行旅圖」、王羲之的「快雪時晴帖」、北宋汝窯、翠玉白菜等十餘件文物。這對影像工作者是畢生難得的經驗。也因為真品提件非常困難，所有文物我們都自費租用 4K 的大型攝影機與鏡頭錄下，當時只認為這樣做是理所當然的。

雖然故宮有百般規矩，但是專業的表現是獲得別人信

任的唯一途徑。我們借了國寶的複製品，先在外面的攝影棚模擬所有的拍攝過程，客製所有棚內所需的用品，連燈腳都有自己的鞋套。拍攝時現場沒有一句廢話，是我到過最安靜的攝影棚。大家全神貫注在國寶的構圖中，故宮人也驚嘆文物在 4K 影像中之美，之後百般規矩慢慢鬆綁，故宮給我們更多的時間、更多文物的角度，可以說全力地配合。故宮攝影棚有一位專任的平面攝影師，接觸過許多國際的攝製團隊，他說：「公視團隊跟日本 NHK 並列第一。」我說我們沒有一個人看過 NHK 拍片。幾年後，故宮國寶要到日本展覽，NHK 派了一

組 8K 攝影組來故宮拍宣傳片，他們先參考了《對焦國寶》的片子之後，請我到現場給予意見，我才第一次看到 NHK 拍片的樣子。

《對焦國寶》只有 4 集 30 分鐘的影片，卻歷時近四年才完成，而其繁複的協調過程，也成為唯一一個讓我想中途放棄的計畫。要不是公視節目部的同仁以及製作協調李淑屏小姐容忍繁複的流程，在旁邊陪伴我們加油打氣，這個計畫才得以延續。現在想想，還好我有拍，要不然我一定後悔。



▲《對焦國寶》拍攝快雪時晴帖

### 遠見飛得又高又遠，壯闊視野先鋒技術：《農村的遠見》

公共電視曾多次希望林盛豐老師跟我拍攝《城市的遠見》續集，尤其是公廣集團的陳郁秀董事長，我想可能是多年來他教書時都使用《城市的遠見》當教材的關係。其實《遠見》續集的企畫書早已寫好，叫《城市的再生》，但我們一直沒送進公視，原因之一是我知道要投入很長的一段時間，三年跑不掉而猶豫不決。再來是林

老師一直強調，台灣當前農村面臨的困境才是重要的課題，城市的主題隨時都可以做。

製作《農村的遠見》系列跟製作《城市的身世》與《城市的遠見》的動機是一致的，我們希望提供觀眾一些世界農村經營的典範故事，啟發我們對台灣農村未來發展的想像。30 年前守護《城市的身世》的孫編審（資深之後公視人都叫他孫媽，不過我沒那麼年輕，不好意思喊他媽），在他的推動下，把這個案子送進了董事會，出席的董事們肯定了這個計畫。

2015年，《農村的遠見》正式啟動，在孫媽的一句簡單請求下，在預算不變的情況下，我們將原本HD的合約提升到4K的製作，因為當時文化部與公視合作，剛啟動了超高畫質（UHD）的升級，我們再一次成為4K製作的先鋒部隊。

沒想到這個10集的系列節目，花了我們製作團隊整整五年的時間，超時才完成，也是我身為專業製作人，第一次預算超支的節目，超支的部分當然由我們自己埋單。做為一位專業的製作人，超時又超支，這不是一件很光彩的事。節目部有那麼多的節目，如果一視同仁管理的話，我們就慘了。但是當時節目部經理丁曉菁卻對我們沒有一句怨言（不過心裡應該還是有的，這樣才正常吧）。製作協調李淑屏每次來探班並參與前製會議時，都還自費帶著糕點來，並對內容發表意見，所以我們也把他當成我們團隊的一員。等到播出了，還得分兩年兩季播出，宣傳期公服部同仁傾全力幫助行銷，在北、中、

南、東部辦了大大小小的試映會，南北奔波、熱情宣傳，他們對這個節目的溢美之詞，常讓我誤認為這片子是他們自己拍的。

在2019年12月10日，《農村的遠見》播完第二季的最後一集，回想這超時、超支又操人的五年，我卻無怨無悔。因為我看見整個團隊在多年默契的培養下，每個人在自己崗位上匍匐前進，看他們拖著笨重的行李踏上登機門，走進簡單的旅館，踏上不同國家的土地，走進不同農田而留下來的腳印，然後進入每個生命的故事中，期望能為台灣做點甚麼？這就是我的同事，我的團隊，我服務的公共電視台。這對一位製作人及導演是何其光彩與幸運？而這一切又是誰能安排的呢？

我們像許多同業一樣，戰戰兢兢地工作，維護節目品質，不要浪費納稅人的錢，保護公視長久經營的品牌，長年在外拍片，我的自我介紹一定是：「我是公視導演劉嵩。」這就是我與公視的距離。◎



▲《農村的遠見》工作人員在荷蘭

#### 【附錄】劉嵩製作與導演的公視節目一覽表：

《旅遊筆記》（13集）	廣電基金 1990	
《城市的身世》（13集）	廣電基金 1991~1993	第四屆優良文化節目金帶獎 / 紀實報導類一等獎 第五屆優良文化節目金帶獎 / 紀實報導類佳作獎 第五屆優良文化節目金帶獎 / 年度評審獎
《挑戰未來·Let's Do It》（39集）	公共電視 1998~2000	榮獲 八十九年優良電視兒童節目 / 優等製作獎
《城市的遠見》（13集）	公共電視 1999~2001	入圍 2001 電視金鐘獎文教資訊類最佳節目 入圍 2001 電視金鐘獎個人技術類最佳剪輯 榮獲 2001 電視金鐘獎非戲劇類最佳導演獎
《我們的故鄉·我們的故事》（8集）	公共電視 2002~2004	入圍 2004 電視金鐘獎非戲劇類最佳導演獎
《福爾摩沙的指環》（3集）	公共電視 2006~2008	入圍 2009 德國綠色國際影展 入圍 2009 第 27 屆法國環境影展 入圍 2009 金鐘獎非戲劇類最佳剪輯獎 榮獲 2009 電視金鐘獎非戲劇類最佳導演獎
《對焦國寶》（4集）	公共電視 2010~2013	入圍 2013 金鐘獎燈光獎 榮獲 2013 電視金鐘獎教育文化節目獎
《農村的遠見》第一季（5集）	公共電視 2015~2018	入圍 2019 金鐘獎教育文化節目獎 入圍 2019 金鐘獎攝影獎 榮獲 2019 電視金鐘獎非戲劇類最佳導演獎
《農村的遠見》第二季（5集）	公共電視 2019	
《南國啟示錄》（6集）★製作中	公視、華視 2019~2021	

### 劉嵩導演簡歷



劉嵩已有30年紀錄片製作與導演的經驗。畢業於英國倫敦國際電影學校，曾在國外工作數年，參與美國國家地理頻道、HBO電影頻道等紀錄片的後製剪輯工作。

回國後加入寶花傳播，專注於電視紀錄片的工作至今。

劉嵩的作品：公視《城市的遠見》、公視《福爾摩沙的指環》、公視《農村的遠見》分別於2000年、2008年及2019年獲得「電視金鐘獎」非戲劇類最佳導演獎。

2009年紀錄長片《黃羊川》獲得第11屆台北電影節最佳紀錄片。在2013年，公視《對焦國寶》獲得「電視金鐘獎」最佳教育文化節目獎獎項。◎

# 我們與公視的距離

## 從《與惡》談與公視的「合作分工」

文 | 湯昇榮 《我們與惡的距離》製作人·瀚草影視總經理

公視對於內容的開放、對於創意人才團隊的支持信任，在《我們與惡的距離》成功後相信會更有規劃。期待公共電視持續作為台灣影視孵育的重要渡口，一如往常培養新進的影視專業新秀、拉拔等待嶄新機會的影視中堅份子們，並擴大跟台灣影視產業不同背景的委製團隊深度互動，除了給台灣的觀眾帶來新風潮與新思維的作品，也期待把台灣影視作品帶去更遠、更廣的國際市場，讓這個美妙的循環持續發生下去，生生不息。



▲《我們與惡的距離》榮獲亞洲影藝創意大獎 (Asian Academy Creative Awards) 最佳原創編劇獎，湯昇榮製作人代領獎 (湯昇榮／提供)

我是乙方。  
我「乙方」，在公視基金會的合約上，就是跟公視合作的委製單位，可能是個人、團隊、公司。

但我曾經也是甲方。

其實我曾在媒體平台工作超過 20 年，一直是甲方，非常明白整個媒體平台、電視台要整合一項大型任務，其實頗不簡單。

後來我變成乙方。這幾年，我曾經製作過公視的《麻醉風暴》續集的製作，新創電影《無界限》，也是《我們與惡的距離》的協同製作人。

甲方乙方的合作工作不少，公共電視每年要播映的節目時數不少，不同類型的節目數量多，製播必須符合公共原則，且更希望能擲地有聲地被收視。據統計，全台灣影視傳播公司幾千家以上，公視確實開放了許多機會給委製公司，像是過往的〈人生劇展〉、〈紀錄觀點〉、〈學生影展〉就培訓了當前諸多的線上的導演、編劇群，為台灣影視立下基礎人力庫。

就在我加入《麻醉風暴 2》的製作團隊，從甲方到乙方，我至少看見了公共電視更大的企圖與改變：

1. 投資續集製作，尋求戲劇 IP 發展的可能性，墊高台灣原創戲劇的高度。
2. 開放民間共同投資，鼓勵影視投資者願意投資台灣原創戲劇，並且以版權作為投資獲利。
3. 尋求全球多方平台的播出，為影集式的台劇，創造新的話題與口碑。
4. 對於委製單位全力支援，對劇本與創作給予完全的信任，沒有任何的意識型態干預。

節目部於蓓華經理與戲劇組李淑屏組長，兩位對於公視內容的掌握提供了最有建設性的協助，於是乎，我看到了公視接下來許多營運策略更高、更遠、更有前瞻與彈性。

《通靈少女》、《你的孩子不是你的孩子》、《魂囚西門》、《麻醉風暴 2》等劇一步步打開了台劇的新時代。

就這麼說吧，到了《我們與惡的距離》，所有的安排與努力，公視戲劇在整體策略上，已經準備好了去面對未來全球的媒體變局。

《我們與惡的距離》應該就是一次全面性工作環節的大檢驗，同時，也看見公共電視二十幾年來，整體戰力幾經合作分工，演化後的再突破。



▲ 那一刻！《我們與惡的距離》獲得壓軸大獎金鐘最佳戲劇獎 (湯昇榮／提供)

## 先聽聽這個故事…

Netflix 的 OTT 平台開張營業，2013 年推出大衛芬奇的原創戲劇《紙牌屋》，一時之間，全新的營運生態，直接可以透過訂戶觀看行為來分析運營業務上的依據。大數據可以導入影視製作環節的可能性，從影視製作籌拍到播出後的行銷各階段，都可以是比較科學的參考依據。但國內大數據導入影視產業仍以行銷階段的分析為主，製作階段的案例並未真的全面實踐。

因為個人曾經在公視基金會的客家電視台工作，那時就發現，公視「研究發展部」，是一個挺神秘的部門，內部臥虎藏龍，許多資歷豐富的前輩，針對全球影視產業有著宏觀、細究、深入的研發調查，以往我就從中獲知許許多多的全球影視發展趨勢。

當時，時任資深研究員的前副總徐青雲，提出了《105 年超高畫質電視示範製作中心與創新應用計畫》成為「前瞻計畫」中的一個重要篇章，裡頭就包含了劇本先行的計畫，並且提及了大數據在戲劇的應用：

## 應用大數據製作戲劇節目

從公有 / 私有雲、製作平台、播送平台等三個面向，經由現有社群資料，以關鍵字蒐集資料，或經由話題討論取得大數據，透過數據分析師判讀而應用到戲劇節目內容，製作叫好又叫座的戲劇；應用模式持續進行與測試，並參考品質管理循環 PDCA (Plan-Do-Check-Action) 的原則，依據運用現況與產業特性修訂，提出大數據製作戲劇節目之最佳應用模式；運用大數據製作戲劇節目將分為歷史與現代戲劇兩類型，並發展出不同戲劇類型之應用模式；最佳應用模式與最佳製作流程等知識，將與產學分享。(公共電視研發部)

所以這件事就照此執行下去了…

## 從大數據發展劇本出發 公視一路總動員

公視評估後點名找了跟我合作過《牽紙鶴的手》、《出境事務所》的兩次金鐘獎編劇呂蒔媛。她過往戲劇田調認真，不甘心不放手，每回劇本表現也都令人驚艷。

一開始，題目開出來：沒有限制題材，編劇可以自行選擇。這是個喜出望外空間極大的自由發揮。編劇呂蒔媛曾多次表達社工師的故事是他想要寫的題材（一般來說，投資者或平台大都會興趣缺缺的題目）。另外附加的題目就是：「大數據」運用。於是，呂蒔媛同意進行這個劇本的撰寫。

然後我忝以顧問之名，被公視企劃部經理徐秋華聘請，進入了前後將近一年，原名《火線交集》戲劇的大數據研究計畫，與資策會創新服務應用研究所的徐毓良組長及企劃部的林瑞婉，協同編劇進行這個前所未有的劇本研究計畫。

公視與大數據公司、編劇三方共同合作，第一階段先聚焦在劇本創作階段之大數據應用，以社群數據資料為基礎，發展大數據的主題分析方法與流程，包括使用資策會的網路爬蟲 (Crawler) 專利技術來協助資料蒐集，快速建立主題脈絡，在編劇收集劇本素材的階段提供完整面向的資料，協助建構劇本，以及撰寫劇情。另外，也利用文字探勘 (Text Mining) 技術中結巴 (JIEBA)

分詞系統，來處理文章斷字斷詞，並建立與事件相關的必要關鍵字詞，包括各無差別殺人相關案件的兇手關鍵字、受害者關鍵字、案件關鍵字等，加上使用分類程式篩選出含有必要關鍵字的文章，以濾除不必要的文章，達到清理資料的功能，接著再利用分類程式進行文章自動分類找出其對應的「事件」；建置「議題」與其對應關鍵字，最後透過人工輔助方式進行判別，發掘有共感的人物與議題。大數據公司除了使用以上的技術外，亦使用 Tableau 與 Google Fusion Table 等資料視覺化工具，藉由視覺化呈現方式，以圖像脈絡來與編劇溝通並協助編劇理解資訊。(公共電視企劃部)

劇本在千辛萬苦下完成，整個製作團隊確定由大慕公司負責製作之後，公視製作協調巫知諭開始了保母般任勞任怨地提醒協助，尤其這個戲劇碰觸的議題面向。拍攝前，也在於蓓華經理的召集下，拍攝前就啟動了《我們與惡的距離》整個公服行銷部的全年工作計畫。製作部與工程部分別在公視節目棚轉成劇中新聞棚，還有 SNG 車的安排上給了不少協助。



▲ 第 54 屆金鐘獎 《我們與惡的距離》獲得包括最佳戲劇獎在內六項大獎 (公視 / 提供, 陳慶昇 / 攝影)



▲ 《我們與惡的距離》拍攝現場 (湯昇榮 / 提供)

公服行銷部是一個超級大的部門，就在我們剪完那十幾分鐘的片花，公視版權業務吳岱穎帶著這個極受好評的片花，展開了各大平台的接觸，而現在全球翻拍的版權仍洽談不斷。製作人林昱伶牽線下，確定了 Catchplay 取得全球發行，且邀得 HBO Asia 加入，也讓這齣戲的播出平台有了不同的戰略。宣傳與公關上，由大慕公司與結果娛樂、好好創意協同 Catchplay 的行銷大團隊，從社群經營、平面、逐步展開與觀眾的對話，配合由公視高美娟在新聞發布與聯繫上，做更廣泛的消息擴散。新聞部甚至破例為了《與惡》的成功在

《有話好說》節目，做了深度探討。

OTT 串流媒體上，公視新媒體的「公視+」運作穩定，在一個月內增加了驚人的訂戶數量，也幫公共電視開啟了新的觀眾來源。

當然公視的長官包括陳郁秀董事長、總經理曹文傑、執行副總謝翠玉不斷增取各種資源，公視的體質展開了新的變化，為委製單位開啟了更多的可能性。公視各類徵案、孵育計畫、媒合計畫，帶給台灣的影視製作團隊新的開創可能。



▲ 《我們與惡的距離》開鏡記者會（湯昇榮／提供）

### 嶄新視野 擁抱未來

世界影視的局勢正持續朝一個打破區域、超越語言、國際合作、類型創新、跨界整合的方向邁進。公視在台灣歷經二十幾年來持續努力耕耘創新內容挖掘新人與國際合作的平台，雖然在過去收視率樣本調查與廣告業務掛帥的衛星電視與有線電視發展年代，在有限制的區域裡競爭、被商業行銷過度包裝而失去主導市場的舞台，甚或作品優秀得獎而被吊詭的被同業排擠。而今，全球統合性串流媒體鋪天蓋地來襲，作品的競爭對象擴及到全球了，閱聽人眼球主控、時間主導、會員經濟等大數據會說話，此時公視更有機會擠身國際重要的 content provider！多年來能量蓄勢飽滿，觀眾搶看好作品的年代來了，自然不再落入孤芳自賞，暗自寂寞，例如英國

BBC 至今作品行銷全球、叫好叫座、極具影響力的作品持續推出，原創的內容輸出、節目形式 (Format) 授權，為營運上提供了許多的資金運用。

甲方、乙方通力合作分工，公視對於內容的開放、對於創意人才團隊的支持信任，在《我們與惡的距離》成功後相信會更有規劃。因此，期待公共電視持續作為台灣影視孵育的重要渡口，一如往常培養新進的影視專業新秀、拉拔等待嶄新機會的影視中堅份子們，並擴大跟台灣影視產業不同背景的委製團隊深度互動，除了給台灣的觀眾帶來新風潮與新思維的作品，也期待把台灣影視作品帶去更遠、更廣的國際市場，讓這個美妙的循環持續發生下去，生生不息。

我們與公視距離不遠，很近…很近。◎



▲ 第 54 屆金鐘獎 《我們與惡的距離》獲得包括最佳戲劇獎在內六項大獎（公視／提供，陳慶昇／攝影）



# 航行在台灣動畫的航路上

## 以動畫技術與公視同行

文·圖 | 林昶龍 奇翼果股份有限公司監製·肯特動畫數位獨立製片股份有限公司監製

「萬萬沒想到的是，要製作一部地質相關的動畫影片，等於是想要用動畫模擬出真實環境的地形、地表，甚至是大山大海，再加上要說明火山的形容，火山爆發的原理，因此要做大量火山岩漿流動、熔岩噴發的模擬，如果做得不夠真實，便會失去了科普教育的意義。因此以遊戲引擎來挑戰擬真的場景，還要創造出冒險故事的驚險時刻，對於團隊來說，又是一個大大的挑戰。於是，即時動畫製作大冒險，又從此展開 ...」



▼ 《熊星人與地球人》

和公視的因緣從多年前開始，十分感謝公視一直以來對動畫的支持，在動畫產業艱困的現今，公視仍願意投入資源在動畫製作上。過去我們持續協助公視在節目動畫化的工作，將優質的兒童節目動畫化，以建構長久的IP，長青的兒童節目《水果冰淇淋》就是一例。當原本節目中的角色動畫化之後，就不會因為時間的流逝而有外觀上的改變，不會變老，也不會變醜，更不會有罷工的問題。

## 以創意面對挑戰——「熊星人」誕生

近年我們也協助公視開立新的兒童節目，共同發想新的創意，《熊星人與地球人》就是在這樣互相激盪的過程當中誕生出來的新型態節目。這是一系列有關於哲學思考的節目，陪伴7-10歲兒童進行思辨的探索，節目當中將沒有真人主持人，以趣味的劇情、動畫、以及孩子的思辨回答，互相激盪不同思維，單元風格多元，引領孩子思考的劇情環環相扣，以主題式的雜誌型態環繞人

生中不可忽視的主題，各段劇情的連貫性，不僅引進即時動畫技術的大挑戰製作，更於演出人偶、美術場景上努力達成電視美學的突破。

在《熊星人與地球人》節目中，我們主要參與的是動畫的部份，這也是我們第一次挑戰即時動畫技術。由於節目的預算及時程都有限，要在節目中安插精緻的動畫在過去幾乎不可能，因為動畫的製作時程長，幾分鐘的動畫就需要投入大量的人力與時間，因此讓許多人望而卻步。

一段動畫的製作，從故事發想完成後，就要進行角色建模、建構場景、畫貼圖、綁骨架、設材質、調動作、打燈光，完成表演後，還要透過算圖軟體，運算出最後成果的畫面，甚至還要進行後製合成、配音等作業，而運算的時間視內容複雜度而定，往往幾秒鐘的畫面，要運算上好幾個小時甚至幾天，如果最後運算出的畫面不如導演所預期，就要再重新調整再運算一次，因此製作一部動畫往往需要漫長的時間及高額的經費。



▲ 《熊星人與地球人》幕後製作

## 駕馭「異想」的奇幻旅程

面對如此的現況與困難，我們希望能改善製作的時程，並降低製作的成本，在當時，我們看到了許多遊戲的畫面品質越來越好，遊戲引擎的價位及普及性也越來越高，於是我們異想天開的想，如果以即時運算的模式來製作動畫，加上我們原本就掌握的動態捕捉（Motion Capture）技術，或許能改善製作動畫的製作速度並降低成本。

於是我們便向公視提出這樣的想法，熊星人就是在如此狀況下誕生的作品。因為是第一次挑戰如此的項目，在成本的考量下公視也十分善意讓我們保有動畫角色的所有權，不料，一踩進去後才發現是個坑……

使用遊戲引擎來做動畫，乍聽之下是很理想的做法，可以用更快的速度來完成動畫的製作，至少節省掉傳統算圖的曠日費時。然而，遊戲引擎畢竟是遊戲引擎，是為了開發遊戲所誕生的工具，運用在動畫製作還是有許多流程障礙需要克服，跟原本團隊所熟悉的動畫製程有很大的落差。幸而在製作的過程當中，遊戲引擎的功能也不斷在提升，團隊也很努力地試圖駕馭，逐漸熟悉新的製程，慢慢地漸入佳境。在大約半年的時間完成了13集每集8~10分鐘，一共約100多分鐘，總長度差不多已經是一部動畫電影了，以動畫的產製速度算是相當地快。第一季完成後受到多方好評，因此又開啟了第二季的製作，再做了13集。

在《熊星人與地球人》做了兩季之後，我們在即時動畫技術上逐漸成熟，因此在國網中心的引薦下，我們與公視的合作又來到了一個新的階段——科普計畫。

## 與跨領域優秀技術團隊同行

科普計畫是科技部為促使大專校院及學術研究機構與國內外媒體業者合作製播、推廣高品質科普產品，以擴大科普知識之傳播，提升國民科學素養。秉持著前述理念，我們媒合台大一同向科技部提案，以熊星人的IP來製作科普動畫：《希堤星系奇航記——向地球學習》。以地球科學作為知識核心，創作出一部精彩的冒險故事，讓兒童能在觀賞有趣動畫的同時，學習到有關科普的知識。

然而，萬萬沒想到的是，要製作一部地質相關的動畫影片，等於是動用動畫模擬出真實環境的地形、地表，甚至是大山大海，再加上要說明火山的形容，火山爆發的原理，因此要做大量火山岩漿流動、熔岩噴發的模擬，如果做得不夠真實，便會失去了科普教育的意義。因此以遊戲引擎來挑戰擬真的場景，還要創造出冒險故事的驚險時刻，對於團隊來說，又是一個大大的挑戰。於是，即時動畫製作大冒險，又從此展開……

因為太驚心動魄了，先來說說這次熊星人在希堤星系遭遇到的故事好了：

### 《熊星人 希堤星系迷航記——向地球學習》

來自熊星的太空三熊，小盧、妮妮與阿德是喜愛思考與學習的熊星人。他們為了解決熊星的危機被派遣到銀河系的地球進行觀察任務，在結束任務返回熊星的宇宙航程中，卻因為意外而迫降在希堤星系的行星——「法爾星」上。



▲《熊星人與地球人》

為了尋找提供太空母船因為意外佚失的替代能源，三熊在板塊運動劇烈的法爾星展開冒險。

另一方面，希提星系聯合王國的紅熊貓星人也因為王國遭遇能源危機，派遣拉雅公主與伊歐博士組成的調查小組，來到法爾星進行研究。

拉雅公主偶然解救因火山活動而受困的熊星人，連同誤打誤撞相遇的法爾星原住民族「嗚帕魯帕族」的嗚帕帕，一行人一同在法爾星上冒險，並運用科學知識，解決困難。

哈哈，講故事絕對不是在充字數，雖然總編輯給的指令是要有某個字數，但少了這段故事還真的是字數不足，哈哈。不過話又說回來，這是台灣第一部地質科學的動畫，透過精彩的冒險故事，讓觀眾在無形之中了解了地質方面的科學知識，希望大家不要覺得學習知識那麼無聊啦。

在這次的製作過程當中，我們也整合了許多優秀的技術合作團隊一齊合作：

肯特動畫做前期規劃與設定，與台大及公視共同討論出劇本的方向，並作了多位新角色的設定，讓整個冒險故事有了活潑的靈魂；奇銳科技負責動態捕捉，在公視的攝影棚架設了多支高速動態捕捉攝影機，將演員的動作透過數位的方式記錄下來，再轉換成動畫角色的骨架資料，讓角色活靈活現的產生表演；哇哇科技負責場景建模，以其過去在互動遊戲上的製作經驗，建構出地質教育所需要的擬真地景，包含了各種火山：盾狀火山、層狀火山，以及大峽谷、

熔岩高原、森木、洞穴等。因為要放到遊戲引擎中去運作，一般傳統的建模方式是不行的，要考慮到模型的面數、貼圖的材質，並用各種不同的做法，讓模型在放入遊戲引擎後，電腦仍然可以跑得動，在意的就是運算的效能，節省運算的資源以作電腦算圖的即時處理；鍊鋸影像則負責粒子模擬的部份，在動畫裡有關煙霧的噴發、水的模擬，甚至火山爆發、太空船爆炸，都是由鍊鋸影像運用專業的粒子模擬技術產生，再交由奇銳科技作最後的算圖整合，擺置到遊戲引擎中打光、設定氛圍，進行最後的即時算圖，經過了層層關卡，才得以有最後擬真的畫面呈現。



▲《熊星人與地球人》幕後製作

《熊星人 希堤星系奇航記——向地球學習》目前正在製作中，已經完成了前六集，呈現出的效果大家都很滿意，已經有許多單位準備購買播映，我們希望這部作品能夠成為跟公視合作的甜美果實，能夠把台灣製作的動畫也推向世界各地。

總之，與公視的合作算是很愉快的，公視也相當尊重我們所提出的創意及想法，雖然製作時程上都有不可妥協的死線在，以致於在結案時團隊總是處於水深火熱之中，時常為了要準時交件而熬夜趕工，但最後看到成果總是令人振奮的。希望台灣的動畫能不斷前進，公視也能持續加碼投入在動畫的製作，這樣台灣的小朋友才有更多優質的本土節目可以收看啦！◎

# 我和公視的距離

文·圖 | 陳俊良 友松娛樂三鳳製作《全家有智慧》製作人

西元 2019 年  
我來敲敲公視的大門  
看看它鍍金的三個秘密



▲《全家有智慧》主持人林美秀與阿松

我是陳俊良，從 1999 年進入電視圈，任職於友松娛樂和三鳳製作，20 年來在各大商業台製作過 23 檔節目。

努力了 20 年，我終於拿到一座金鐘獎。

金鐘獎是電視人的盛宴，而每一年，我總是看著公共電視得獎。

一直很好奇，這到底是什麼樣的電視台？怎麼可以屢屢擄獲評審的青睞，拿走一座又一座的金鐘獎。

這回，我來敲敲公共電視的門，探一探這鍍金的秘密。於是我指揮團隊，準備了完整的節目企劃內容，來到公共電視提案。與團隊反覆的思考節目方向，敲定台語益智節目的 Format，準備了厚厚的提案，終於在幾位知名的評審面前，進行企劃提案。經過繁複的標案流程後，最終三鳳製作通過評審們的認可，來到公共電視，製播公視台語台的開台節目《全家有智慧》。

## 第一個秘密：對節目品質的堅持

節目製播初期，氣質出眾、得過兩座金鐘獎的導播——黃慧娟組長，直接與我們開始溝通節目製作細節。導播溫柔的說：「我們需要再想一想節目的名稱，請你們多提幾個節目名稱來討論討論。」

美女長官溫柔的下達指令，卻是蛙人部隊，天堂路的起點。

台語台開台在即，一個月後就要錄影，面對緊鑼密鼓的節目檔期，我們必須用最快的速度決定節目名稱的修正。

但是第一關卡修正節目名稱，就讓我和團隊，不眠不休的討論了整整兩個禮拜。我們每天提出 20 組節目名稱，與節目部討論，然而一天又一天過去，這些名稱始終沒有得到所有人的共識。

21 ~ 40 組節目名稱提出後，節目部請我們再想想。製作小組開始翻閱了各式各樣的台語文書籍，來回與節目部，商議討論、討論商議。

在第 41 ~ 60 組節目名稱提出的時候，得到的回應是：再想想，一定有更好的名稱。

在第 61 ~ 80 組節目名稱提出的時候，我們已經嚐到絞盡腦汁的企劃昏，下一個回應是：一定還有更好的名稱還要再想想～

終於在最後一組 81 ~ 100 個節目名稱，我們和節目部有了共識，決定這一個台語益智節目，就叫做《全家有智慧》（台語發音）。

節目名稱通過的那一霎那，企劃團隊只有四個字，喜～極～而～泣～。那一刻，製作團隊大家互相擁抱，彷彿節目得了金鐘獎一般。

這是我第一次跟公共電視節目部的企劃交流。在這一百組的節目名稱迂迴的討論過程中，我發現了，原來公視第一個鍍金的秘密就是：「對節目品質的堅持」。

而第一步的企劃交流，就讓製作團隊上緊了發條，我們知道公視要的就是「最高節目品質」。因此整個團隊，從企劃核心、題目、主持人、節目場景、音樂、美術設定、大小節目製作細節，製作小組也與節目部經過多次討論，組長和委製協調也提出各種意見，協助打造每一個節目環節。

這一次的節目設計，有別於以往我們在商業台設計的其他節目，製作小組花了最久的時間，討論節目的核心，經過長時間的推敲與演練，製作團隊一起訂下了《全家有智慧》的核心精神：

《全家有智慧》是一個「教台語的益智節目」，透過兩組家人益智競賽，讓觀眾用輕鬆的方式學到台語，寓教於樂，帶動觀眾，聽、說、讀、寫、用台語。

藉由這個核心精神往外發散，我們與節目部共同商量，設計了以下幾個單元：〈調查排行榜〉、〈釘孤枝〉、〈全家搶獎金〉、〈一字值千金〉。

圍繞著節目核心精神，我們設計出一系列台語聽、說、讀、寫的競賽單元，配合兩家人的益智競賽，不同家庭背景的參賽者，也產生出各種不同的趣味，加上台語的各種典故俗諺知識題目，讓錄影當下許多參賽來賓反饋，這個節目真是太有意思了！「我以為我的台語很好，沒想到生活中，還有這麼多我們沒想到的語言知識，更沒有想到，用台語來當考題可以演化出這麼多種趣味！」

節目也在播出後受到許多觀眾的支持和熱情回應，更在 PTT 電視版引起鄉民熱烈開版討論。這一切美好的回應都來自於公視第一個鍍金的秘密：「對節目品質的堅持」。



▲《全家有智慧》四位顧問老師

## 第二個秘密：尊重觀眾、敬畏觀眾

《全家有智慧》開始播映後，最難的並不是題目設計或企劃內容，最難的卻是，回應一封又一封的觀眾來信。

全家有智慧幾乎每個禮拜都收到非常多留言，在網路上每天都有觀眾來鼓勵、發問、或建議，大部分是正向的鼓勵，說說他們全家有多喜歡看這個節目，也有的觀眾來信批評或建議節目應該怎麼改，題目應該怎麼修正。

每周我們會接到幾封正式送到公視的觀眾來信，或致電客服的觀眾朋友有所建議。而我們的委製協調徐麗雪，只要有來信或投書，她總是不厭其煩，一篇一篇的與我討論怎麼回應。

在商業台，我們從沒有如此重視觀眾建議。但她不厭其煩的一篇一篇的跟我討論，該怎麼回、應，這位觀眾建議是什麼樣的問題？我們該修正節目內容或是該怎麼下筆回應觀眾？觀眾質疑題目出處或疑問，她會請製作團隊，提出找出完整的解釋，寫一封完整的回覆信，給來信的觀眾。

舉《全家有智慧》製播期間，其中一位令我印象深刻的觀眾來信。這是一位旅居美國 55 年，年紀八十幾歲的爺爺來信。信上說他在美國多年，一直沒有可以學習台語或書寫台語的環境，等了多年，終於等到台語台開台，在節目《全家有智慧》中學了很多台語的典故和文化，因此他每天都會收看《全家有智慧》。但他有一個建議，希望主持人在第二單元〈釘孤枝〉交換隊員比賽時，想請主持人別用英文的「Change」，因為他長年旅居國外，常常聽人混合各種語言說話，他建議主持人既然要推廣台語，就請用正港的台語下指令，引導觀眾說台語。

麗雪請我們思考後回應，製作小組立即召開會議討論，針對這位忠實觀眾的建議，我們也和主持人林美秀與阿松討論，最後決議立刻修正。於是，節目中的幾個重要指令詞，我們也全數更換成台語。

而主持人林美秀、阿松，更在節目中與遠在美國的爺爺打招呼，說我們改了改了，因為你的建議而改，希望你在美國繼續支持我們。而團隊也寫了一封文情並茂的

回信，給這一位旅居美國 55 年，八十歲的爺爺。

在這一封信按下發送的那一刻，我發現了公視鍍金的第二個秘密：「尊重觀眾、敬畏觀眾」。

當你尊重觀眾、敬畏觀眾時，才能在作品當中，體現對觀眾的愛，當你有了對觀眾的愛，才能做出好作品，這也是公視的精神，落實公共服務的精神。公共服務在公共電視裡它不是一個抽象概念，而是一個被實踐的過程。

## 第三個秘密：收視率不是唯一指標，把節目打造成一本書

在一次與節目部黃慧娟組長的對話中，那句話一直讓我深刻的記在心上，反覆思考。她說：「在公共電視，收視率不是唯一的指標，我們的目標是把節目品質做好，做出好的作品。」

所以電視人在公視有機會進行各種的創作，有別於一般商業台，這裡沒有嗜血的內容，沒有搶收視、搶錢的貪婪，而讓電視工作者有機會回到創作最純真的本質。

在還沒與公共電視接觸前，我一直與團隊討論，一般綜藝節目像報紙用過就丟，沒有時空價值，我們應該把節目做成一本書，我們得仔細思考怎麼打造每一頁。

來到公視製作節目，才了解自己以管窺天，認真的、仔細的看看公視的各個戲劇和節目，這裡面有許多的製作人，電視創作者，早就用這個標準在創作。公共電視一系列的作品：

- 《我們與惡的距離》殺人事件中深入探討人性；
  - 《一呼百應》跨螢幕連線 Live 對戰；
  - 《台灣特種》用 VR 紀錄野生台灣動物；
  - 《你的孩子不是你的孩子—貓的孩子》探討親子教育；
  - 《阮三个》挑戰全實境秀；
  - 《奇蹟的女兒》說出台灣工廠女兒的故事；
- 各種創作的主题、創意的可能正在公視發生。

在電視蕭條媒體產業一片寒冬中，我看到電視人嚮往的創作舞台，公共電視，當品牌建立，能量匯聚，必定會有更多好作品出現。

今天晚上泡一杯咖啡，打開公視+，選一本電視好書，來讀一讀。☺



▲《全家有智慧》錄製現場

# 對話 · 反思 · 換位思考

## 《台灣金頌》與公視的距離

文·圖 | 張玉川 《台灣金頌》製作人

當《開鏡》編輯以「我們與公視的距離」為題熱情邀稿時，我覺得這題目很難，反覆回想過去一年半與公視合作的過程，總結下來是，在合作前，看電視時覺得距離很遙遠（好嚴肅？），正式合作後，理念目標卻又無距離（原來大家都是同路人！），但執行下來又好有距離（工作模式與觀念的不同？），幾次溝通微調後又完全沒距離（簡直貼合！），審片時又偶爾有一絲絲距離……，就這樣彼此距離遠遠近近地慢慢前進……。



▲ 《台灣金頌》

在《台灣金頌》之前，我從沒在公共電視製作過節目，主持人浩子和亂彈阿翔對公視也很陌生，我們共同的印象是，公視是個製作金鐘獎節目的聖地，每年在金鐘獎頒獎典禮上，會不斷看到公視的節目戲劇得獎，但平時我們對這個頻道是冷感的，它像是電視圈的資優生、高級名校，如果只是想娛樂放鬆的人，是進不來這個殿堂的。所以，第一次和兩位主持人碰面時，浩子憂心的看著我說：「我們怎麼做出有溫度又接地氣，觀眾願意走進來的節目呢？」

回想第一次錄影前，與製作部的製播會，不記得會議開了多長時間，只記得導播不只是確認所有跟硬體相關的流程，還鉅細靡遺地檢視主持人和來賓腳本內容。我很驚訝：「公共電視果然名不虛傳，就是這種工作態度，難怪會得獎。」但，另一方面我也很擔心，會議上大家「約定好」的流程，是不是代表正式錄影時，只能照表操課無法更改？就像考試一樣，能有別的答案嗎？

## 換位思考「好看」的定義

果然，前兩次錄影，製作部與我們確實花了些時間磨合，原因來自於很微妙的觀念差異；製作節多年，我深深感受到的是，什麼樣的人做什麼樣的節目，沒有對錯、沒有公式，只有觀念、個性和操作手法的差別，大家都期望做出「好看」的內容，而「好」的定義為何？各自解讀也不同。我個人定義《台灣金頌》的好看在於，音樂與人生的自然互動，以及展現歌手的個性故事，歌手是人不是歌唱機器，如果音準和情感之間要做選擇，我的選擇是自然的情感，偶爾有點破音走音，只要是基於自然律動下的結果，那也無妨。所以錄影現場的「意外」，往往是我們最珍貴的鏡頭，那種不是刻意設定的結果，才更貼近人更貼近真實。簡言之，「實境」是我們團隊想要的目標。



▲ 《台灣金頌》

而導播也是求好心切的，好的標準需要控制在框架內，為了達到畫面高質感的規格，錄影最好照說好的流程和走位執行，以免燈光鏡頭無法配合，讓藝人臉上「無光」，或是鏡頭晃動失焦，無法抓到歌手最好的一面。導播的用意完全對，問題就是我們一旦開錄，主持人和歌手一旦「入戲到忘我」，就無法完全符合預設的框架，主持人玩開了，不小心就出界到沒有燈光的區域，甚至現場神來一筆突然就更動了流程，種種「意外」讓導播很勞心，就像無法乖乖上課的小孩讓老師抓狂。

前幾次錄影的狀況讓我很糾結，公視做音樂節目有口皆碑，燈光美氣氛佳，質感業界之冠，初來乍到，我很怕打壞公視名聲，如果要做到那種質感，主持人和歌手就要放棄現場的隨性，站好好的，讓燈光師打美麗的燈光，讓攝影師抓到美麗的鏡頭。我們曾經試著這樣錄一集，打斷訪唱流程，讓每首歌都單獨打燈錄製，結局

是畫面美極了，節目也工整極了，質感很好，卻少了些《台灣金頌》活潑隨性的個性；我不想成為複製人，台灣音樂節目資源有限，已經很難像國外能做出各種模式的節目了，如果連節目「個性」也無法做出差異化，觀眾的選擇就又少了一項，我會過意不去的。

實境內容和棚內技術只能二選一嗎？若無法兼顧，可以試著改變觀眾的觀念嗎？還是其實是我們製作的人，自己要改變觀念？沒有光很可怕嗎？鏡頭晃動很可怕嗎？如果情境是流暢好看合理的，觀眾會理解那些微瑕正是珍貴的真實呈現吧？重點是，公視可以接受嗎？

記得首錄當天，節目部經理於蓓華到棚裡探班，特別給主持人鼓勵，讓他們盡量跳出框框發揮自己，不要太乖而拘泥了形式。我在旁瞬間感動了一秒～心想「她懂！」（好啦！不只一秒。）但，這麼簡單的一兩句話，卻是最難達到的境界。



▲ 《台灣金頌》

### 協調，理解，完整溝通

後來，是怎麼樣讓錄製現場，實境、技術達到天人合一的境界呢？還是靠公視節目部協調與製作部的理解，雙方都在觀念上完整溝通。新導播陳星鳳在開會時，仔細聆聽製作團隊說明，每個歌手的特色、想要呈現的感覺、以及主持人的習性等等；她找到了舞台上以人為主體的錄製方式，所以對藝人來說，沒有框架，他們只要想清楚自己最舒適的表演模式就好，其他的導播會處理。當藝人心裡舒適對工作人員有信任感時，錄影的氣氛就變成了自家客廳般自然，沒有設防沒有擔憂，不怕出錯。就這樣幕前幕後嘻嘻哈哈、默契十足地完成了《台灣金頌》兩季節目。

當然要成就一個節目，絕不只有錄製的部分，《台灣金頌》算是我職涯上過程很順利，結局也滿意的作品。其他環節難免有小小拉扯，但公視都會很完整說明立場

與原由，而我也只要完整表達創作的想法，雙方很快就可以達成共識。

當《開鏡》編輯以「我們與公視的距離」為題熱情邀稿時，我覺得這題目很難，反覆回想過去一年半與公視合作的過程，總結下來是，在合作前，看電視時覺得距離很遙遠（好嚴肅？），正式合作後，理念目標卻又無距離（原來大家都是同路人！），但執行下來又好有距離（工作模式與觀念的不同？），幾次溝通微調後又完全沒距離（簡直貼合！），審片時又偶爾有一絲絲距離……，就這樣彼此距離遠遠近近地慢慢前進……。

我想以創作的立場來說，有些距離是好事，可以保有多元性；因為「距離」的產生，我們必須對話，想辦法縮短距離，也在同時讓彼此多了反思自己，了解對方的機會。寫到這，突然又覺得這個題目雖然好難，卻讓我邊寫邊換位思考，似乎又多領悟了些什麼。很妙！！◎



▲ 《台灣金頌》

# 傳統文字 vs 3C 科技

## 《一字千金鬥字英雄會》在公視

文·圖 | 黃玉倩 《一字千金》、《一字千金榜中榜》執行製作人

公視旗艦節目《一字千金》系列，在錄播了 200 多集後，2020 年即將再度推出第九季、第十季了。

全新版的《一字千金鬥字英雄會》將於 2020 年 3 月 1 日起每周日晚上 8 點黃金時段繼續播出。全新的單元設計出爐，競賽節奏更為刺激，邀請的參賽者個個是寫字高手！

談起《一字千金》，這樣一個文字益智競賽節目跟公共電視台合作的過程，能夠從第一季開始，欲罷不能的製作將近六年，在台灣艱鉅的媒體環境下，真的也只有公廣集團公共電視台才會長期支持這樣的節目的製作。



▲ 《一字千金》

從草創時期的第一季，豪華富麗堂皇的場景所費不貲。場內利用通訊科技連線的答題出題方式，在七機的攝影及電視牆呈現裡，製作方式有讓人想不到的複雜的通訊軟體及內容程式軟體的結合與運用。往回看在六年前，當時更可說是個創新應用及錄製過程充滿科技應用的節目製作，而也是在全能製作公司與公共電視最大棚內，結合公視製作部大批專業製作人員與節目部的合作無間的製作下，第二年就拿下金鐘獎「最佳益智節目獎」，事實證明公共電視台的理念及當時高層的眼光及魄力。

你還記得你上次提筆寫字超過 50 個字是什麼時候嗎？寫的又是什麼內容呢？

記得念小學時，每次到了聖誕節的時候，總會去書局購買一疊卡片，就算是天天見面的同學，也要用筆親手寫出對他的祝福！再大些，朋友各分東西，甚至有人離鄉背井到外地去求學，想念的時候，只能拿出珍藏已久的信箋，一筆一畫寫出對親友的思念，總是搞得手上沾滿了原子筆的油墨及修正液的斑斑點點；情竇初開的青春歲月，每晚總要從抽屜底層拿出深藏的日記本，寫下為賦新詞強說愁的字字句句。但，曾幾何時，走進書局鮮少是為了買筆，真的要動筆寫東西只剩隨手記的便利貼。所有的文字書寫，幾乎都被電腦鍵盤給取代了，甚至連敲鍵盤都不及隨手拿起手機或平板電腦拍照那樣的快速便利。真的遇到得要提筆寫字的機會時，常常會發生寫錯字或是怎麼都記不得該怎麼寫的窘境。你呢？你真的還會寫字嗎？你有把握不會寫錯字嗎？

### 《一字千金》是這樣開始的

民國 95 年（3G 在台灣開始推展）師範大學國語教學中心的一項調查顯示：現代人提筆寫字時有 48% 的受調查者「偶爾覺得很吃力」，28% 的人表示「經常覺得很吃力」。

民國 101 年（4G 在台灣開始推展）媒體與網絡進行了一次網路隨機投票調查，結果顯示 91% 以上的網友曾出現過提筆忘字的情況。

這種社會上極為普遍的現象更被一些媒體稱為「漢字危機」。各個有關單位紛紛推出相關方案，企圖在科技進步的同時對人們書寫能力進行加強，號稱是一場漢字保衛戰，正視現代人的書寫障礙問題。

全能製作公司節目製作人王鈞先生，其實經常為此現象感到無奈跟擔憂，尤其是與在國外求學的兒子連繫時，更是覺得很頭痛，基本上他們通常都是使用通訊軟體或是電子郵件，但一篇短短的訊息中，經常出現不少錯別字，性子急的他總越看越心煩。多次跟友人聊起這現象，發現深受困擾的不只他一人，這狀況根本已經變成全民危機了，使命感極重的他，決定發揮媒體人的責任，規畫推出《一字千金》這節目，向公共電視台提出合作計畫，於是兩個單位便開始了這個節目的伊始，不但掀起一波波的國語文字愛好者的喜愛，也掀起國語文的學習風潮，成為老少咸宜的文字益智競賽節目，鐵粉不斷增加，收視率也年年創新高，而成為公視的旗鑑節目之一。



▲ 《一字千金》

## 細說傳統文字與現代 3C 科技的首度相遇

所謂「以子之矛，攻子之盾」，3C 讓現代人的書寫能力日漸低下，接著我們就用現代的產物：3C 用品的手寫辨識功能及 APP 程式，帶著大家一筆一劃找回對中文字的記憶、找回對書寫中文字的熱情。《一字千金》為台灣唯一首創以中文為出題方向的大型益智節目，將傳統漢學用不一樣的出題方式包裝，不管是聲韻、結構部件、單字或詞語、四字成語、改錯…等方式，讓參賽的挑戰者跟觀眾都能感受到比賽的緊張、刺激及豐富的內容。

但是要製作這樣的一個大型節目，以目前台灣的媒體環境來說，幾乎是不可能，要曉得這裡面包含了 APP 軟體的開發，再加上節目整體的質感不能差，硬體也是需要高規格的！還好有公共電視，願意站出來，全力的協助製播出最佳品質的《一字千金》，也讓這個節目年年入圍金鐘獎！

## 再談公共電視台最專業的製播團隊

全能製作公司在公共電視曾經製作過《美味縱貫線》、《那些年，我們的歌》、《加油！小廚師》等各種風格迥異的節目，包含了外景美食紀實、棚內大型綜藝、實境廚藝競賽等，而《一字千金》則是大型的益智節目，也還好之前有在公共電視製播的經驗，熟知公共電視對品質的要求，以及工作人員的投入，所以能夠一拍即合，呈現出最好的成果！

印象最深刻的，是《一字千金榜中榜》第一次走出棚外，拉著戶外轉播車，動用上百名的工作人員，直接進到校園去舉辦比賽！走出攝影棚聽起來很簡單，做起來卻很複雜，等於是在短時間重新架設出攝影棚來，所有人員繃緊神經，尤其是燈光組更是頭痛，因為學校體育館可不像棚內，多多少少還是有一些戶外的光源，要如何打出不輸棚內的光，這可是一大課題，除此之外，還要克服戶外各種無線網路干擾 APP 的問題，第一次的出走可以說是驚險萬分，還好這一切都在工作人員的努力之下，甚至是犧牲了用餐和睡眠的時間，完成了這個不可能的任務！

## 嘗試新科技 節目更創新

為了提高當下電視節目的內容深度，為了關注青少年對國字知識與文化傳統的認知，為了重新燃起民眾對於國字的情感，同時也為青少年建造一個文化傳承的轉捩點，我們在益智遊戲競賽的架構下，設計此一創新型態的節目，期許能夠帶動正當社會風潮，重新將繁體國字發揚光大，再創中華文化新亮點。同時嘗試結合更多元的創新科技，期待利用這些新元素，為枯燥的文字加上新亮點，包含了我們曾經嘗試用 VR 加入節目中，將手寫版 APP 進化成 VR 版！透過 VR 裝置進行虛擬環境文字書寫 PK 賽。打造成為全亞洲華人地區第一個將 VR 作為正式內容一個節目。棚內更動用棚內七部攝影機、虛擬九部攝影機。在《一字千金鬥字風雲榜》，我們更結合了 3D 全息技術，讓虛擬與實境再次有了不一樣的呈現！

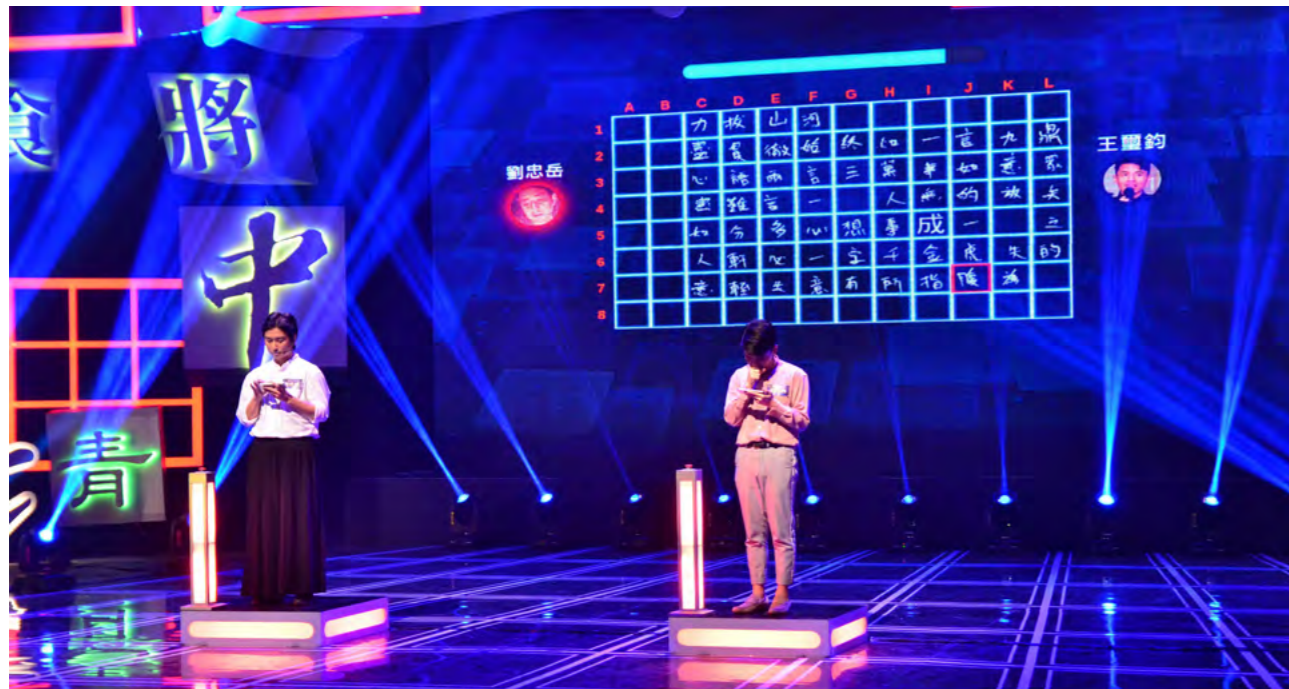
現在是個重視互動的時代，隨著社群平台與智慧型終端普及，消費者邊看電視、邊透過智慧型手機、平板於

Twitter、Facebook 等平台進行討論等行為愈趨頻繁，《一字千金》推出以來，因節目上參賽者就是以手機來作答，所以許多觀眾都在詢問是否會推出相關的 APP 程式，《一字千金》也和手遊合作，開發了專屬的 APP，觀眾將可以透過下載 APP 程式，一邊看節目一邊跟著寫，這也引起了廣大的迴響與熱潮！

## 《一字千金鬥字英雄會》鎖定寫字高手

全新兩季的《一字千金》，持續以中華文字為主體，但賽制將更加趣味，而且新兩季將邀請各界的寫字高手，例如：作家、記者、翻譯、老師、律師等。這些相對於一般人來說，文字用量較高的族群，真的有比較會寫字嗎？還是他們也和一般人一樣，打字比寫字厲害呢？相信這一次的《一字千金》更將會再次引爆一場文字風潮！

全新的兩季，新的開始，新的《一字千金鬥字英雄會》！絕對讓你耳目一新！◎



▲ 《一字千金》



▲ 《一字千金》



# 「媒介專業主義」的悖論

文 | 李金銓

近年來學界對於媒介專業主義 (media professionalism) 有許多討論，我順著第一章的脈絡略陳管見。新聞媒介的專業「主義」在中文語境易滋誤解，實因 ism 的翻譯所致，但稱之為專業精神或專業規範又不能盡括其意。其他涉及 ism 的中譯——例如「東方主義」或「消費主義」——都有相同的顧慮，暫不置論。媒介專業主義強調事實與意見分開，新聞呈現正反面事實，力求客觀公正，這是 1830 年代以後美國市場不斷抬頭所形成的規範。媒介為了追求市場利潤，必須放棄黨同伐異，避免事實混雜意見，逐漸形成多元報導的風格，讓各種利益在市場上競爭制衡，以爭取龐大的新興中產階級讀者 (Schudson, 1978)。學界論述和批評媒介專業主義的文章很多，立場分歧很大，但各方肯定媒介是社會「公器」——為公共福祉服務——殆無疑義 (可以參閱潘忠黨、陸擘，2017)。在此，我準備以筆記的方式，討論如何從不同的層次、脈絡和語境，解讀不同的

立場和闡釋，權充這場討論的注腳。

首先，激進西方左派學者，姑且以塔克曼 (Tuchman, 1978) 為代表，若非懷抱左翼自由主義的意理，就是充滿不同樣態的社會民主主義憧憬。塔克曼從現象學的角度分析新聞機構如何建構社會真實，她批判媒介專業主義形同一套「客觀的策略性儀式」(strategic ritual of objectivity)，意謂媒介運用客觀性的技巧，建立社會共識的假像，其實新聞網圍繞著合法的中心機構，新聞節奏跟官僚機構的運轉同聲共氣。這樣時空交織所布置的「新聞網」，使得媒介機構得以善用有限的資源，靈活調配人力物力，以捕捉難以捉摸的外在環境，進而編織以「事實」為基礎的意義之網。正因為「新聞網」的運作，媒介在時間上和空間上都得依附於（不是聽命於）權力結構，其長遠的宏觀效果則是支持既有秩序，甚至抹煞異見，阻撓變革。激進派學者多少有民粹情結，他們批評記者和媒介在專業主義的保護傘下變得傲慢專橫，高高在上，不論

語言和視野都脫離了草根。這樣筆鋒一轉，其實又可以聯繫到葛蘭西 (Antonio Gramsci) 角逐文化或話語「霸權」(hegemony) 的理論，做出精彩有力的分析文章了。喬姆斯基的立場與此接近，只是他採取「工具論」(instrumentalist) 的機械式觀點，直接認為媒介是國家與資本結構的「工具」，分析遠不如塔克曼這般細緻。他們說的對不對？假若出發點是「體制變革」(change of the system)，從根本上全面否定現有政經體制的合理性，這種批評是深刻而頗具洞見的。弔詭的是：民主國家的主流媒介是穩定社會秩序的一股力量，社會上似未普遍認同顛覆體制的必要，更不贊成憑著浪漫的藍圖大修大補。

倘若我們降低調門，把焦點移轉到「體制內變革」(change within the system)，看法就截然不同了。我們知道，19 世紀末 20 世紀初，進步運動孕育了美國新聞界獨特的「扒糞運動」(muckraking)，記者以事實為武器，揭露官商（或官商勾結）的黑暗面，照顧民間疾苦，進一步鞏固媒介專業主義的成熟。當年胡適回國，對美國新聞界的「扒糞運動」推崇備至，不是沒有道理的。質言之，媒介專業主義包含一套核心價值和一套操作技術：技術上力求事實與意見分離，形式上力求客觀公正，不偏不倚；這套技術的後面是核心理念，蘊含著美國主流社會的「恆久價值」，旨在促進政治（行政、立法、司法）、經濟和文化各方面的溫和漸進改革，最終則務使民主體制「利他」，資本主義必須「負責任」，提倡「好政府」和公平競爭，反對財富集中與勞工剝削，不走極端，保護個人自由 (Gans, 1979)。除非能夠假設媒介維護社會的恆久價值，否則「客觀性」的技術是無法落實的。一百多年來新聞界的「扒糞」傳統不絕如縷，而且與時俱進，「水門案」之類的事件不

過是承其餘緒的現代版而已。自由多元派相信，只有上帝可以設計出一幅完美的藍圖，但人類生而不完美，他們所構建的人間社會當然不可能完美，任何以權威暴力推行「救世主」式的激進完美方案，必然不擇手段以達到崇高的目的，那終將是通往奴役的道路。他們一向認為現有的西方民主體制和資本主義社會大致健全（不完美，也不可能完美），因此沒有必要動搖根本，只須和風細雨的局部改革，按部就班，一點一滴小規模修補補，使制度更加完善而已。然而民主不是成品，而是不斷追求完善的過程，人和制度都有很強的惰性，所以必須隨時戒慎恐懼，輿論監督也永不歇止。換言之，媒介專業主義並不追求烏托邦的絕對理想，而是以務實方案處理「不完美」的人類社會。

西方學者批判全球性的媒介與資本壟斷，激進派從根本否定資本主義的正當性，自由派則批評這些巨無霸跨國公司背馳「負責任的資本主義」(responsible capitalism) 的基本原則，立足點不同，卻是一種良性的知識（甚至政治）激盪。黑白之間有中間色，多數人犯不著鬥得你死我活。在媒介專業主義的問題上，激進派和自由派貌似截然對立，在我看來則是「悖論」，如何取態和裁斷，視乎解讀者的政治立場、語境、在什麼抽象層次看問題而定。媒介專業主義具有美英自由主義的特色，在歷史脈絡中形成以後，向外不均勻地輸出。第三世界國家談起媒介專業主義，多半停在話語層面，徒具表面形式，能夠付諸實踐的不多。正如窮人怕營養不良，富人怕痴肥和厭食，只有對症才能下藥。在匱乏專業精神的媒介環境裡唾棄專業主義，憑空盲目跟隨西方激進派追求絕對的烏托邦想像，就像晉惠帝問饑民「何不食肉糜」一樣虛幻又荒謬，而且不啻以火攻火，乃至煽風點火，使得火焰愈燃愈熾，以致不可收拾。看



到有人罔顧脈絡，尋章摘句，或斷章取義，或望文生義，硬拉西方的一派敲打西方的另一派，完全無助於解決自己的問題。還有少數聰明的糊塗人，為了迎合某種旨意而反對媒介專業主義，既是左支右絀，卻又隔靴搔癢，那是根本沒有辦法討論的。

反之，過猶不及，如果美國和西方社會把媒介專業主義成為不假思索的信仰，而且經制度化成為習以為常的實踐，媒介久而變得自大傲慢，與底層草根脫節，那麼聽聽理性批判，應該如空谷足音，發人深省，頗有「他山之石，可以攻錯」的解放意義。但激進派長於從根本批評現狀，卻短於提出可行的替代方案，自由派則在可行的方案範圍力求改良。（必須說明：西方的左派通常站在批判權力的位置，但在中國，老左不用說了，若干極端民族主義的新左卻拾西左之牙慧轉而擁抱國家權力。兩者固然不可混為一談，卻不失為知識社會學的好課題。）有趣的是學界容易高估意識形態批判的作用。激進批判話語固然頗能在西方校園內引起思考或共鳴，但它影響新聞界的實踐卻不甚彰顯，這是西方馬克思主義「學院轉向」逐漸與社會運動脫節以後所共同面臨的格局與困境。

儘管表面上水火不容，激進派和自由派其實都必須尊重共同的底線：新聞不可以罔顧事實（儘管對「事實」的理解有精粗），不可以故意說謊造假，不可以公器私用，不可以違反民主的價值。我常想，「皮之不存，毛將焉附」，是不是在媒介專業主義的基礎上，才可以談「超越」媒介專業主義？「超越」畢竟不是「摧毀」，好比我們必須借助語言溝通，語言本身有它的內在限制，是必要而不完美的溝通工具。我們需要靠非語言和整體語境輔助語言的不足，但沒有人會蠢到將語言一股腦兒拋棄；抽掉語言的溝通，其他外緣因素都難以奏效。

新聞不能沒有底線，譬如建築，唯有建立在穩固的基礎上，高層的樓閣才能有所依託。

眾所周知，傳統媒介的空間受到新媒體的逼壓，發展極為困難，圖存之道在於及時改變經營策略、技術手段和新聞運作。現在是西方媒介專業主義幾十年來的最低潮，恐怕正滑落到底線的邊緣。主流媒介的「客觀」新聞不斷腐蝕，市場壟斷和利潤掛帥日甚一日，閱聽者大量流失，黨同伐異的趨勢上升，媒介與日常的社會生活逐漸脫節。川普當選總統以後，公眾對主流社會制度、對媒介的信任危機更雪上加霜。根據蓋洛普調查，2016年全國只有32%公眾相信主流媒介，二十年內如雪崩式從半數（1997年尚有53%）掉到三分之一。兩極分化日益加劇，兩黨猶如陌路甚至仇人，媒介簡直幾乎丟掉了共和黨人，只有14%（1997年尚有41%）的共和黨人願意相信媒介。川普不惜以總統之尊，興風作浪，挑撥是非，不時發表錯誤或毫無根據的民粹言論，他攻擊媒介是「虛假新聞」（Fake news），為「人民公敵」，其撕裂社會的意圖和力度尤為前所未見。

前幾年，新媒體寵兒如谷歌、臉書、推特、亞馬遜的發展彷彿勢不可擋，現在發現民粹主義當道，數位媒體的功能容易受到野心者濫用，為假消息推波助瀾，以致動搖美國新聞界背後「恆久價值」的基石。2016年美國總統大選期間，俄羅斯當局鑽臉書的安全漏洞，斥巨資買政治廣告，並在社交媒體散布不利於民主黨的虛假消息，企圖干擾美國的輿論場域，進而影響選情的走向，引起危害國家安全的隱憂。美國右派不斷散發煽動性的不實消息，川普的盟友——如後來與之鬧翻的史蒂夫·班農（Steve Bannon）——甚至委託英國私人公司（Cambridge Analytics），從臉書竊取五千萬人的個人資料，大規模侵犯隱私，以為黨派操縱選舉之私

用。臉書還擅自同其他大公司分享其用戶個人資料，以擴大市場占有率。這些事經過《紐約時報》和《華爾街日報》深度調查報導，引起莫大的公憤，臉書立刻陷入信用危機。美國聯邦特別任命的檢察官尚在調查中，國會也召開聽證會。世界各地的極端組織善於利用新媒體散布謠言，鼓吹暴力。美國和歐盟一直威脅要立法管制新媒體，但至今只聞樓梯響，這個法律如何訂立與如何執行必然大費周章，何況還牽涉到重大的公司利益（見Economist, 2017）。媒體必須有效提高透明度，以實際行動防範假新聞和憎恨性言論的流傳，倘若自甘毀棄專業主義，甚至明目張膽徇私謀私，必將喪失公共信任的防線。2018年9月26日歐洲業者（包括主要的線上平臺、社交媒體巨頭、廣告主和廣告經營者）在布魯塞爾發布歐盟首份自律公約《反虛假信息行為準則》，能否奏效尚待觀察。人類不斷與自己創造的科技巨獸鬥智。臉書企圖制訂技術標準和手段，以清除每天來自全世界超出一百種語言、排山倒海的假新聞和憎恨性言論，這絕對不是容易的事。我們無法確知將來會怎麼演變，但人類社會在不斷前進、後退、轉彎的過程中，總會找出（也許是暫時性的）應對方略，不至於束手無策，否則豈不是宣判文明的終結？開放社會有自我矯正的功能，一邊出現新問題，一邊尋找解決對策。世界上沒有什麼辦法是一勞永逸的，但透過這樣不斷週期性調整，當可形成某種動態的平衡。

在大西洋彼岸的英國，情形也好不到哪裡。記得上個世紀70年代中期，著名學者卡茨（Katz, 1977）應邀為英國廣播公司（BBC）撰寫一項政策建議書，他羅列一系列他認為值得研究的問題，以指引未來產學合作的方向。卡茨所援引的文獻以「行政型研究」為基調，遭到英國左派批判學者的反對。BBC服膺的新聞專業主義，

政治立場中間取向，左派學者質疑它過分維護既有秩序，不夠「左」，他們連帶指責卡茨沒有提出批判性的激進研究方案，因此不利於廣播體制的「全面」民主化。緊接著到了整個1980年代，保守黨首相柴契爾夫人以市場競爭和多元選擇為名，大力推動公共資產私有化，並猛力攻擊BBC立場「太左」。BBC在報導北愛爾蘭的衝突中盡量保持不偏不倚，並未一味偏袒英國政府，竟然允許與政府敵對的新芬黨甚至共和軍出聲，使得柴契爾怒不可遏。報業大王默多克與柴契爾（以及其他保守政客）結盟，不惜發動手下各報抨擊BBC的壟斷地位，默多克自己卻擠入衛星電視獨占市場。為了釜底抽薪，柴契爾企圖使出殺手鐮，處心積慮要取消BBC賴以生存的執照費——在英國凡擁有電視機的家庭必須向政府繳交年稅，這筆錢用來資助BBC公共電視的運作。她甚至矢言將它分而拆之，BBC左右受敵，情勢萬分嚴峻。縱使柴契爾的計畫最終並未獲得成功，但此一時也彼一時也，英國左派學者到這個地步已經別無選擇，必須挺身捍衛BBC，因為這是公共領域的最後一道防線。1990年代以後，政權幾經更迭，即連布萊爾的「新工黨」也延續了市場掛帥的「新自由主義」秩序，至今一直沒有退潮。唯一可以安慰的是BBC挺過了各種政治風暴、經濟興衰和科技挑戰，火浴鳳凰而後重生，至今仍是最受英國民眾歡迎的媒介，也是全球新聞專業主義的標桿。

長期以來據說英國報紙是世界上最好的，這是神話，也是「不美麗的誤會」。艦隊街的小報極盡渲染誇張、失真敗德之能事不說，大報無不以商業利益掛帥，更與權勢結構互相利用，捆綁得難分難解。如今在數位化媒體的圍攻下，寒風刮得更加凜冽，嚴肅主流媒介（特別是報業）的脖子被緊緊掐住，廣告收入幾近崩盤，生存維艱，新聞公信降到谷底，社交媒體的假消息滿天飛。



英國公投決定退出歐盟以後，根據愛德曼（Edelman）的調查，宣稱信任主流媒介的公眾，從 2015 年的 34% 降到 2017 年的 24%（兩年內跌 12%），每四人就有三個不信任媒介，媒介信任度居歐洲各國之末。媒介的信任危機反映社會和政治制度的信任危機，尤以年輕人為然。在這樣惡劣的生態下，媒介將何以為繼？報紙黨同伐異如故，甚至變本加厲；好在電視大致還能守住專業準則（最權威的分析，請見 Curran and Seaton, 2018）。我要指出的是：覆巢之下無完卵，假如連專業掛帥的 BBC 走投無路，無法生存，那麼再激進浪漫的想像都將化為泡影，因此左派學者也引以為憂。這種微妙的轉變說明左派學者必須審時度勢，他們原來在抽象的象徵層次上反對 BBC 或媒介專業主義，但眼前清楚看到語境、意義和底線不斷在移動，不得不調整發言位置和因應對策，以免（如西諺說的）把小孩和洗澡水一起潑灑出去。

全球化使跨文化交流頻繁，促進思想的引入、混生與適調。這是漫長而複雜的過程，橘逾淮為枳，所以無法生吞活剝，而必須考慮到語境對接的程度與面相。媒介專業主義是現代性的表現，西方必須走出困境，已如前述。現代性有不同的道路，不必定於西方一尊，何況西方同中有異，不可以簡單籠統歸為一尊。媒介專業主義在進入第三世界的語境以後，哪些有普遍性，哪些有特殊性，社會基礎何在，如何轉化到另一個社會和文化的肌理？這些都是極為複雜的問題，然而維護公共價值、利益與觀點的基本精神卻不可變。反之，貿然把西方的烏托邦式批評閉著眼睛搬到第三世界複製，輕率否定媒介專業主義，必造成帽子和頭顱尺寸不合的諷刺，這是可以斷言的。而在許多現代性尚未完成的社會，如何看待西方流行的「後現代」理論，也值得第三世界學者公

開討論。罔顧現實的社會語境，野蠻硬生地橫向移植任何理論，不但犯了「具體錯置的謬誤」（fallacy of misplaced concreteness），也是我執和妄想的表現。

史學界可以證明西方（包括英美法）的民主制度在發展過程中充滿血腥，但邏輯上是否因此引出「我們不要民主制度」（不管如何定義）的結論呢？馬克思原來以人道主義批評西方民主制度不夠徹底，而不是全盤否定它，後來愈變愈激進，排他性反而更強。英國首相邱吉爾對「民主」的說法已是耳熟能詳了，我對「媒介專業主義」的看法庶幾近之：

許多形式的政府都試過了，而在這個罪惡和苦惱的世界裡，將來還會再試。沒有人假裝民主是完美或全智的。的確，可以說民主是最壞形式的政府，除了時時嘗試過的其他各種形式以外。（1947 年 11 月 11 日，邱吉爾在英國下議院演講）

最後，我再舉三例說明跨國語境對接的微妙關係，有時候語境重疊又留下缺口，產生一些意想不到的後果，其意義在跨文化研究殊堪玩味。其一，記得在 1960-1970 年代激越反戰和反建制的歲月裡，西方著名左翼理論家包括傅柯（Paul-Michel Foucault）、阿圖塞（Louis Althusser）和威廉斯（Raymond Williams）都自稱深受毛澤東思想和「文化大革命」的影響。之所以可能，在我看來，是因為他們只需要在抽象層次抽取毛主義的象徵資源（例如矛盾永不熄滅論、「為人民服務」和「長征」的隱喻），插入當時西方抗議政治和思想的語境，卻不必正視「文革」在中國大地具體發生什麼，更不必面對大規模的社會破壞與人性摧殘。記得威廉斯（Williams, 1977）在闡發葛蘭西的「霸權」理論時，曾提出「選擇性吸納」（selective incorporation）的概念，借用在目前這個語境未必

說不通。其二，很久以前，我聽過美國漢學家狄培理（William Theodore deBary）的演講，記得他說他最敬佩的兩位當代中國學人是胡適和錢穆。狄培理身處西方漢學的語境，與中國的學術生態保持適當距離，毋須理會圈內分明的壁壘，方可相對超然，從兩個極為不同的人物和範式選取他想要的營養。其三，薩依德（Said, 1994）的宏大敘述一直以「啟蒙」和「解放」為中心旨趣。他主張知識人一貫對權勢者講真話，不要有雙重標準，所以他一方面批判西方殖民主義，一方面抨擊阿拉伯世界（包括他的原鄉巴勒斯坦）的專制封建主義。我們在閱讀他的著作時，不要顧此失彼，只選自己要聽的那邊。媒介專業主義是否也該考慮到跨文化語境的對接？◎

本文經作者授權轉載自李金銓《傳播縱橫：歷史脈絡與全球視野》（聯經出版社，2019）頁 64-72。

#### 參考書目

- 潘忠黨、陸曄（2017），〈走向公共——新聞專業主義再出發〉，《國際新聞界》，第 10 期。
- Curran, James, and Jean Seaton（2018），Power without Responsibility. 8th edition. London: Routledge.
- Economist（2017），"Social Media and Politics," November 4-10, pp. 19-22.
- Gans, Herbert I.（1979），Deciding What's News. New York: Pantheon.
- Katz, Elihu（1977），Social Research on Broadcasting: Proposals for Further Development. London: BBC.
- Said, Edward W.（1994），Representations of the Intellectual. New York: Pantheon.
- Schudson, Michael（1978），Discovering the News. New York: Basic Books.
- Tuchman, Gaye（1978），Making News: A Study in the Construction of Reality. New York: Free Press.
- Williams, Raymond（1977），Marxism and Literature. New York: Oxford University Press.

## 作者簡介 | 李金銓



國立政治大學傳播學院聘任的教育部「玉山學者」，曾任美國明尼蘇達大學教授，香港中文大學講座教授，香港城市大學講座教授。獲選為國際傳播學會會士（Fellow, International Communication Association）及費雪導師獎（Audrey B. Fisher Mentorship Award）。◎

# 荒日下煙硝四起

文·圖 | 林靜梅 公視記者

「記者為何總是熱愛搏命演出，發射時不是應該躲好才是嗎！？怎麼可以！！呈現事件發生的瞬間與現場真實，已是記者魂的內設定，我們執迷採集精彩瞬間，執著呈現最極致畫面在觀眾眼前。只是，這個場景的 Stand，我倒站不起來，不爭氣蹲下是因為那時催淚彈正朝我們施放，總不要成為標的，恐懼的抖音隨著說話也被收錄進去，幸好一次 OK 不必重來。我與搭擋正是為了呈現第一線、第一手，來到香港採訪。」



▲ 封閉的紅磡海底隧道

香港反送中抗爭運動初起之時，我因健康因素，不敢造次自願前往，深知這是強度極高的採訪任務，當時健康狀況並不允許。待宿疾稍有起色，便迫不及待一次又一次報名。當記者快二十年，體力已不復青春旺盛之時，但身處採訪現場的想望，仍神奇地熾熱著。

三個月內三度來到香港採訪反送中抗爭，身處持續發展的事件，作為每日新聞的報導者，不只要與時間賽跑，更要與未知對賭。比如第一天抵達香港，打算前往香港理工大學採訪，只需從港島穿過紅磡海底隧道便到，誰知搭上計程車，就在隧道口前塞上快半小時，已近下午三點，距離晚間新聞開播只剩四小時，心胃瞬間糾結，隨即與同事啟動 B 計畫，速速下車就近改往中環採訪。

念頭全在不能首日就開天窗，我們絲毫無從察覺，沒幾個小時前通過的紅磡海底隧道，即將遭到燒毀就此關閉。

正是此期間在香港採訪的寫照，難以掌握、無從規劃，彷彿被拋入新聞洪流巨浪之中，要仔細聽天然後由命。不久前走過的路可能現在不通，今天遇到的人可能改天被抓走，此時佔領的理工大學可能下一秒將遭港警封鎖。每日發稿內容，皆待新聞之神發落。



▲ 紅磡隧道前焦黑收費亭

唯有祈求順利發稿。任何辛苦拼命的採訪，若無法順利在限定時段播出，零分謝謝。

隔天早上，心心念念必達理工大學，一早知悉紅隧封閉，我們嘗試搭乘大眾交通工具前往，叮叮車、地鐵、步行、地鐵、步行，搭車只需十幾分鐘的路程，卻有翻山越嶺之感。然而眼前的景象，正是我們非來不可的理由。

11號香港中文大學發生嚴重的示威者與港警衝突事件，港警發射超過 2300 枚催淚彈，也讓中大成為首處反送中「校園」戰場，主管為此緊急徵求記者速速前往香港，警察攻入大學自治的校園，令人難以置信情勢會嚴峻至此。只是，我們抵港隔天，中大示威者已解散，但研判理大可能成為下一個校園衝突熱點。此時理大已由示威學生進駐，紅隧在九龍這端，簡直經戰火洗禮，收費站焦黑、碎玻璃四散，監視器拔落，馬路上全是路障。

※

電視新聞素以繁文縟節著稱，從前置拍攝訪問，到後製寫稿過音剪輯，皆需作業時間，完成 SOT (VCR) 必須回傳公司端處理再上傳攝影棚，才得功德圓滿，而網速決定生死。工事如麻極為不利即時新聞作戰，花在做帶的時間比現場採集還多，極為惱人，但這就是電視作業的真實。

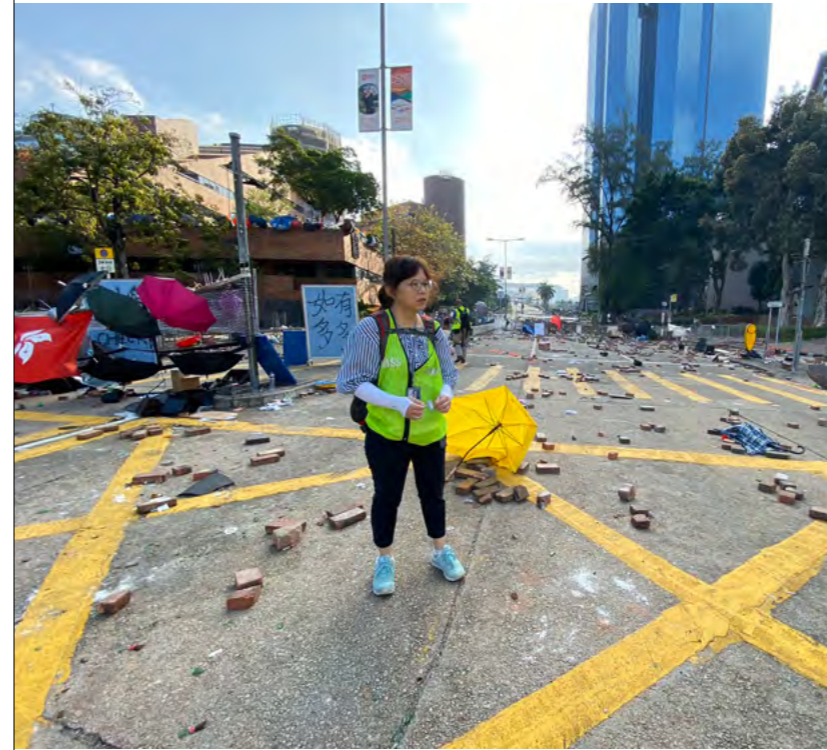
理大已然成為此趟採訪主旋律，為極大化採訪時間，把剪輯電腦背在身上最保險，隨時隨地可發稿，吃飯工具再加上防毒面具與面罩等裝備，肩負十餘公斤要走一整天，正面思考可鍛鍊肌耐力，但不免心想少帶一樣是一樣，「不可能一大早清場啦！」，自言自語後頭盔留下。



▲ 理大前暢運道紅光

與 ETtoday 同業來到通往理大的天橋，鑽過竹竿交叉的重重路障，遊走磚塊堆疊的縫隙，再爬過柵欄，沿途有示威者駐守校外天橋、封鎖通路，理大已成抗爭基地。那時陽光正好，大樓玻璃帷幕反射射葡萄酒光，灑落眼前暢運道，繁華香江此時此刻上演奇幻默劇，眼前唯有路障，寂靜裡詭譎濃厚。

常在步行時預想各種採訪情境與人力部署，「週一上班上課，週日警方肯定要清場，在深夜吧？」估計另一名同事可能今晚要守通宵，走到前一晚理大校外，發生激烈衝突的漆咸道南，滿是警方發射的催淚彈彈殼、及示威者拋擲汽油彈後的焦黑痕跡，來香港總在新戰場巡禮。



▲ 漆咸道南一片狼藉



▲ 理大內部

而後我們再走入理大校園。遇到第一道安檢的關卡，示威者倒可愛，邊安檢邊抱歉，聊及最近有人混入煽動，疑似警方，逼不得已才出此對策。「怎麼辨認混入者呢？」我問。「帶的東西不同，樣子也不太一樣...」，他們顯然嗅聞得出非我族類。

反送中抗爭持續近半年來，明顯感覺到香港市民受訪意願降低，比起八九月時，這次來拒訪機率驟升，得知我們來自台灣公視，是稍微提高港民受訪意願，但即便受訪也不願露臉，不少更要求變音，顯見對立怕秋後算帳的擔懼提高。

這天採訪有段小插曲，一名中學示威者領我們進入食堂，提醒千萬不可拍攝，因為他們在此用餐多不蒙面。一起進入的同業拿起手機打算拍攝牆上用餐須知，卻引發群情激憤，眾人立刻鼓譟將臉蒙上。

台灣記者雖會得到示威者接納，但事涉人身安全時難有轉圜，已經道歉至少十次，憤怒仍未見消緩，一名示威者只剩雙眼外露，殺氣四射，他們擔懼可以理解，曝光即要面對警察拘捕，誰能確信我們不是來自警方、或說敵營？我不斷強調我台灣來的不會害你，這情急下的保證有些無厘頭，但知道每次說「台灣來的」，示威者通常會一改警戒，態度親和，才想厚著臉皮再強調一次。

我的年紀約是部分示威者的兩三倍，他們武裝時不管沒有明天，有人跟我說被判十年暴動罪也無悔，看他們把汽油彈砸向警方狠勁十足，而卸下蒙面時，那臉龐有股稚嫩純情，禮貌待人，誠摯叮嚀我們注意安全千萬小心。純情的年紀殺氣騰騰，怕被害又相信人，很絕望還萌生鬥志，一股好強悍的愛意，好辜負的恨意。

小衝突後，發現不趕緊作業萬一趕不上午間新聞，才寫完一段，手機的即時訊息跳出，「警方於漆咸道南發射催淚彈.....」。



▲ 警方發射催淚彈

上午十點半。  
新聞當然越新越好，但沒有發稿可是零分，不可不顧及後果。請攝影搭擋王阿伯先去查看，我趕緊完稿過音、擷取訪問，等他回來素材交給他，我馬上衝出門。記者魂上身是身體反射反應，怎可能現場正在轟轟烈烈，人還能老僧入定！？

抵達現場衝突一觸即發，當下我盤算得再發一個 Delay Live（稍早現場），功德才得以更圓滿！我拿出手機，插上同事預先準備好的接收器，一手拿手機，一手拿麥克風，開始自拍。催淚彈發射了，即時新聞最求臨場感，分段拍好立即回傳台北，主管協助後製，裡應外合順利播出兩則新鮮帶子。

至於被遺棄在旅館的頭盔我還真需要，衝突當下，極度害怕頭殼吃彈，隨手撿了一頂趕緊戴上保護，人不能鐵齒，記者尤其。

等攝影搭擋王阿伯上傳好新聞來到現場會合時，對立持續。這次說好要在發射催淚彈當下，進行 Stand（記者於現場入鏡講話）。記者為何總是熱愛搏命演出，發射時不是應該躲好才是嗎！？怎麼可以！！呈現事件發

生的瞬間與現場真實，已是記者魂的內設定，我們執迷採集精彩瞬間，執著呈現最極致畫面在觀眾眼前。只是，這個場景的 Stand，我倒站不起來，不爭氣蹲下是因為那時催淚彈正朝我們施放，總不要成為標的，恐懼的抖音隨著說話也被收錄進去，幸好一次 OK 不必重來。我與搭擋正是為了呈現第一線、第一手，來到香港採訪。



▲ 香港採訪裝備



▲ 陽光與煙

催淚彈發射空檔，樹蔭下陽光灑落穿透煙霧，絕美光影是暴力寫實，荒日下見證煙硝四起，香港社會怎會演變至如此對立？一邊催淚彈一邊汽油彈，在大學校園外，青少年與警察，敵人抑或世仇呢？你死我活在戰。

※

經驗值不斷改寫。  
這趟基金會共派出一文字與兩攝影記者，希望拉大拉長採訪戰線，當晚理大果然爆發更嚴重衝突，而後接續晚班的同事張梓嘉，徹夜未眠守在現場，我與另一名同事

隔天清晨五點多出門接班，發現昨天還可自由進出的理大外圍，已受港警更大規模封鎖。

試圖靠近未果，先被港警以警棍怒斥驅趕，不久後又作勢以胡椒噴劑阻擋拍攝，草木皆兵到天明，得知同事安全離開後，我們繼續設法接近理大，誰知才過了馬路，催淚彈已落下迎接，前方一陣更騷動，一群示威者正從校園奔出，戰事再起，港警隨即連發催淚彈，不一會兒伸手難見五指，雖戴著防毒面具卻一直吸入嗆辣煙霧，濃度之高難以堪負，於是拔腿就跑，邊哭邊跑模樣狼狽。

前所未有的經驗，是完全吸不到新鮮空氣的窒息感。

就在以為恐要魂斷異鄉之際，我已逃脫至另一街區，扯開防毒面具大口大口呼吸，旋即活了過來，眼淚鼻涕齊流，已見數十人落入警察的天羅地網，壓制於對街。一大早催淚彈煙霧吸飽吸滿，我戴著防毒面具感到如此命絕，什麼防護都沒有的青少年呢？

五年前我來跑過香港占中運動，2019年八月上旬、九月初以及這幾天，每一次都改寫經驗值。第一次來搭地鐵追不上快閃示威者與警方，只待過催淚彈散去的地鐵站，深夜清場時我們因工時限制無法前往。二度來，則在天光漸暗遇上催淚彈與水砲車齊發。這次來，天亮不久，吸入人生瞬間濃度最高的催淚彈。之後幾天視力模糊時，我一度懷疑靈魂之窗受創，所幸回台後發現應只是老花眼。



▲ 水砲車

短期來港採訪，難以全然體會香港市民近半年來承受的一切，知悉我們來港採訪，親友不斷叮嚀安全，但內心以為，來採訪還可以選擇相對安全的位置，甚至逃走，結束後還能回台灣的家，那些衝往前線的人呢？住在這裡的人呢？

示威者持續吶喊「五大訴求，缺一不可」，港府指控這些暴民暴力不斷升級，幾個月來，對立更形激化，民間訴求未得回應，港警又加重所謂執法，兩造彼此激化加重衝突力道。如果在台灣，示威者癱瘓交通，毀壞公共設施與大眾運輸工具，又或進駐大學，民主台灣警察會用什麼方式處理，社會又會如何面對呢？

我倒是可以想見，如果台灣警方面對示威者，發射如此大量刺激、引發極度不適的催淚彈，氣體飄散至民宅，損及大眾健康權益，或出動水砲車波及路人，造成紅腫痛苦，我們的民意怎可能輕易放過這樣程度的執法方式？恐怕有人要為傷及無辜負責、甚至下台吧。但在香港，至今難見任何主責政治人物道歉，更奢言負責，即便香港市民的意向在區議員選舉，以高投票率讓泛民主派大勝，高民意支撐，五大訴求仍得不到正式回應，要求調查警民衝突、警方執法是否過度，設置獨立調查委員會，也只勉強換來特首承諾不太一樣的獨立檢討委員會。

民意集體希冀政府具體回應，怎會艱難至此？

採訪任務結束前，只求一進已封鎖的理大，所幸《獨立特派員》節目的香港特約記者群，數日來堅守內部，讓我們得以一出換一進，再次進入。清晨五點多出門，我打頭陣，稍晚再與另兩名攝影同仁接力輪班，合力完成工作。此趟出差，文字記者身兼攝影自拍連線，攝影記者入鏡於現場報導，以及當文字記者逃命去後，攝影記者還直挺挺留在原地拍攝，記錄下催淚彈煙霧伸手不見五指的程度。

公視新聞部高度關切香港反送中抗爭發展，2019年六月至十一月，採訪組已派13組次記者前往採訪，正是希望帶給觀眾第一手報導。我有幸前往三次，除了感謝主管與高層願意投注資源，也感謝在香港所有熱情相助的受訪者與朋友，感謝你們對台灣記者真情流露，感謝你們對著公視麥克風說話，尊敬你們團結不輕言放棄，你們捍衛民主自由的價值的意志令人動容。◎



▲ 公視記者 林靜梅

## 為反送中寫一本年曆筆記

文 | 卓冠齊 公廣新聞網全媒體實驗平台製作人

圖 | 梁駿樂 公廣新聞網全媒體實驗平台特約記者

「歷史的抉擇可以引導我們走向絕望的冬天，也可以引導我們走向希望的春天。」

2019年11月底的區議會選舉是最後一波的採訪行動。公視新聞部延續派任電視採訪記者與網路特約記者方式，強化報導力度與延展性。經過半年來耕耘，公視新聞網粉絲頁已從13萬人倍數成長至36萬人的規模，每當有香港的新聞訊息發布，總會引來觀眾熱烈討論。

網路延展了公視新聞服務的報導空間，也讓囿限於早中晚三節的新聞服務，得以嘗試另一種途徑的24小時即時新聞直播。實驗本質是為改進或創新，利用現有知識與物質滿足不同階段的社會需求，P#新聞實驗室此回香港策展，經歷半年的嘗試獲得小小成功，盼能為將來公視新聞轉型提供一條異於常規的路徑。



▲ 《反送中筆記》

### 起點：一場始於殺人案的抗爭

2019年3月、4月和6月，初期反送中行動由民間人權陣線三度發起遊行點燃戰火，然而《逃犯條例》對身處台灣的讀者來說，是一個完全陌生的特殊名詞。該怎麼導入一個帶有政治意向，涉及跨國司法爭議的社會議題？《P#新聞實驗室》在6月6日先製作資料懶人包，以三張圖卡說明起因、適用罪行，修法重點與各界看法，也由於台灣媒體多未關注，這篇圖文很快地獲得迴響，有300多則自發分享。

6月9日民間發起罷市行動，雖然民眾的訴求簡單，僅要求政府撤回逃犯條例，然而香港特區政府仍執意在立法會恢復二讀辯論並拒絕撤回。於是當日下午，百萬人走上街頭，事態逐漸演變為：香港可能再次發生撐傘運動。



▲《反送中筆記》

### 資源整合 影響力站上台灣第一

自此，香港警察定義的「騷亂」逐漸轉變為一場接著一場，在夜間不定時出現的街頭游擊戰。新聞實驗室設想的數位敘事也隨事件演進，開展出不同的說故事型態。

突發新聞（Breaking News）簡要區分為「P現場」

公共媒體關心社會議題，不論它發生在國內外，若能現場觀察與報導，無役不與，這既是公視的社會責任也是存在價值。《P#新聞實驗室》此時有一僑生梁駿樂投入，擔任特約記者，回港紀錄下自香港九七回歸中國後，港警最大規模的武力清場：兩個小時行動中，港警首度發射橡膠子彈、布袋彈並擊中示威者，這段過程中記者傳回台北，立即由社群編輯快速上傳至Facebook與Youtube，完整一刀未剪，現場直擊紀錄未經修飾，更顯可貴，在臉書觸及逾120萬人次、近5600則轉分享。

值得一提的是，6月12日當天集合公視既有的網路平台資源，在新聞網置頂「不斷更新」區塊連結至粉絲專頁，另外Line官方帳號與公視官方粉絲團同步推薦，多管齊下擴大報導影響力。

與「P快訊」，前者處理採訪記者的紀錄，後者集中關注事件變化中經求證及公布之正確訊息。而這段期間拍攝的素材片段亦由數位編輯剪輯成短片，以過去24小時回顧，重敘6月12日震撼的一日。

6月16日香港兩百萬人上街遊行，新聞實驗室則挑戰

第二波資源整合的可能。「P現場」有幾個主軸，在香港遊行現場有公視採訪組記者，他們除負責每日新聞外亦參與創新實驗，自錄影片傳回新聞實驗室，由社群編輯處理短影音，在台灣聲援現場亦由記者拍攝照片回傳本部。「P快訊」運用外電美聯社即時新聞照片資源，使讀者有參與既視感。另在這天我們亦嘗試運用使用者原創內容，透過授權取得曾獲《國家地理雜誌》攝影大賽冠軍的香港攝影師鄭振揚的空拍照作品，以圖輯型態展現團結民意。

從100萬到200萬，香港民意凝聚出巨大的集合能量，新聞實驗室的網路聲量也在此時達到高峰。據Qsearch數據報告分析該週台灣地區粉絲專頁影響力表現，公視新聞網在6/10-6/16名列前十，特別觀察6/14-6/18此區間，公視新聞網的影響力更僅次於BBC中文網，並高於三立新聞網。前述兩者的粉絲群體量數遠超過我們，公視新聞卻能在不到十個人的人力編制下，持續延續關注香港的報導力道。



▲《反送中筆記》





▲《反送中筆記》

### 長期關注 長篇幅報導

接續兩個月，示威者中的勇武派選擇以「Be Water」流水式巷戰衝撞體制，「P 現場」取外電直播 (AP Direct) 訊號即時提供觀眾現場最新畫面，以 8 月 13 日深夜為例，當日香港機場示威升溫，大批反對者先後包圍兩名男子，這波衝突一直持續至凌晨，當時社群編輯即時反應，立即串接外電音訊號直播，意外地，居然最高峰段有兩萬三千多人同時上線觀看。

當我們從美麗之島望向熾熱的香港時，台灣年輕人，特別是經歷過太陽花運動的世代，亦或多或少心有微微共鳴。有四個台灣年輕人自費前往香港，參與這場香港

史上最大規模的遊行，留下一份紀錄，他們調查參與者的年齡、職業和社會運動參與經驗，並向這些勇敢站出來的香港人拋出一個問題：「你覺得抗爭有用嗎？」這些素材再經由我們重新剪輯製作為實驗短片，拼湊出香港社會在此當下的樣貌。

行至九月，超過一百天的行動持續進行，香港社會仍處在信任 / 不信任的撕裂狀態，催淚彈不只傷了一位少女的眼睛，反送中運動已漸漸在香港人心中，留下難以平復的「運動傷害」，這些越演越烈的警民衝突，於此我們再製作第二部實驗短片，再思考出港台之間無以名狀的社運情節。



▲《反送中筆記》

### 點滴成河 匯集成一頁數位故事

半年來，反送中運動從遊行、佔領、衝突到後來口號轉為「五大訴求，缺一不可」、「光復香港時代革命」、「黑警殺人，香港人報仇」，幾乎沒有任何預先設計的「劇本」，最終卻撼動香港區議會選舉一面倒的局面。《反送中筆記》集公視新聞部半年來傾力製作的報導作品，除將事件因果與發展條列，再分列時序回顧大事記，最終以精選影展概念，匯集深度報導專題報導：從逃離香港的銅鑼灣事件認識這幾年香港發生了哪些事；探討一國兩制施行後，昔日在英殖民時期強調法治的紫荊花特區為何染黑需止暴制亂？而黃傘擋不住的硝煙彈雨，與難解的政治矛盾，以及歷經多次衝突後，撕裂的社會又該如何重新彌補傷痕？

### 結語

《美麗島》創刊號內文提到，「歷史的抉擇可以引導我們走向絕望的冬天，也可以引導我們走向希望的春天。」

11 月底的區議會選舉，是最後一波的採訪行動，新聞部延續派任電視採訪記者與網路特約記者方式，強化報導力度與延展性，而經過半年來耕耘，公視新聞網粉絲頁已從 13 萬人倍數成長至 36 萬人的規模，因此每當有香港的新聞訊息發布，總會引來觀眾熱烈討論。網路延展了公視新聞服務的報導空間，也讓囿限於早中晚三節的新聞服務可以嘗試另一種途徑的 24 小時即時新聞直播。實驗本質是為改進或創新，利用現有知識與物質滿足不同階段的社會需求，《P# 新聞實驗室》此回香港策展，經歷半年的嘗試獲得小小成功，盼能為將來公視新聞轉型提供一條異於常規的路徑。◎

# 報導反送中 台灣要邦聯

文 | 馮建三 政治大學新聞學系教授

「……台人會有共識，認定也自詡、但同時不滿足民主與自由已有的成績，理解不進則退，於是必須但不能僅只是捍衛與防堵，是要轉消極被動為積極主動，提出兩岸關係的第三種模式，努力減少必有的阻力與障礙，從容與對岸交往，在此過程，兩岸四地更有機會與空間相互提攜、彼此砥礪，貢獻世界和平。」

## 民主如登山

近 兩百萬，超過四分之一香港人，在六月參加「反送中」遊行。朋友在街頭，頸項批著「猴山千回」紀念巾，寄來電郵：「民主如登山，克服一時困難，才能見到特別風景！」

從 2003 年有 50 萬人上街，反對港府依據基本法第 23 條，擬創制有侵犯人權疑慮的新法以來，香港人持續勇於奔波，以身示範的行動傳播，日益讓人刮目相看：遊行與抗議，有效表示意見，近日的具體展現是，2019 年 11 月 24 日，港人的區議會選舉，投票率從 2015 年的 47% 躍增至 71%。支持反送中的（民

主派）議員，以 57.44% 得票率，席次從 126 陡升到了 389，佔 452 位直選區議員（另有 27 席當然委員，由港府行政官員擔任）的 86%。

1967 年的香港動盪以來，這次持續超過半年的社會震撼最稱激烈，特別是元朗大批白衣人見（人就以為是反送中之）人而揮棒予以痛擊、橫遭破壞後的狼籍場景，以及警民暴力相向的影像，既經反覆播放，目睹者無人不心驚膽跳。

不過，若是對照海外的警民衝突，《經濟學人》週刊認為，香港「涉及的暴力…在國際間，尚不起眼」。刊物的結論，可能來自於比較特定的對象，但不是對照伊拉克或伊朗，在這類地方，警民對抗的喪生人數以百計。

先看仍在演進的香港風波本身。警方擊發催淚瓦斯彈最多的幾日，含 11 月 12 日與 18 日，分別在中文大學與理工大學打出 2300 與 1500 多枚；過半年後、也就是截至 12 月上旬，有 14 人隕命（但有 7 人自殺與 6 人死因不明）、受傷人數逾 2600（470 人是警務人員）。次看法國，2018 年底，法國黃背心群眾開始抗議（目前仍在進行），一天擊發的催淚瓦斯彈數量，曾有六千枚的紀錄、對抗一個多月已間接（含意外）致死 10 人與近 3000 人受傷（警方約佔三分之一）。再來是南美洲。2019 年 10 月中旬，歐美建制派推崇為拉美經濟改革與民主模範的智利，由地鐵票價調漲引發示威至今未歇，單是在事發的前十多天，19 人捐軀並有 2500 人受傷。玻利維亞政變五日之後的 11 月 15 日，亦即香港警方進入或包圍大學校園清場或搜索之際，玻國警方在與示威民眾對峙兩小時內，射殺 9 人、並有 120 多人受傷，同日，該國臨時總統艾尼茲（J. Anez）宣布，豁免軍警使用武力的刑責；先前，美國總統川普說，該政變是「民主的勝利」，現在，視若無睹。

何以從法國至香港，智利到玻利維亞，都在舉事？都在爆發規模不一的激烈衝突？箇中，執政黨掌權 14 年，經濟成長可觀、不平等明顯縮小且原住民與女性權利提升的玻利維亞，是因政變、是中上階層、男性與白人對下層、女性與原住民造反，這是罕見的「自成一格」。除此之外，法國、智利與香港的民變，原因都有貧富差距的成分。

## 反送中的政經因素

但香港又與法國及智利，另有兩項差異。一是香港人還不能直接選出行政首長，也僅能依地區選半數立法會

委員，另有半數依照行業（功能）選出，而一般認為後面這個方式不公正，很可能選出親北京的委員。因此，「反送中」五項訴求當中，最重要就是立法與行政都要「雙普選」。二是香港貧富差距太大，2016 年，在政府介入國民財富的重新分配後，香港的基尼係數僅從 0.54 降至 0.47，智利（2017 年）是 0.47 與 0.46，法國（2015 年）則從 0.52 減到 0.3。

在天生不穩定也無法公正的市場經濟中，若要減少不平等或貧富差距，政府無法迴避責任，必須要通過制度，敦促與責成有錢的人出錢，儘量讓更多的人能在立足點平等之基礎上，進入社會競爭。這些基尼係數的涵意是，香港政府用來提供教育、醫療、身障照護、育兒、養老、住房、職業訓練、失業…等等協助，以便讓港人較能各安其位的成效，比南美最不平等智利，都來得差些，若比法國，更是瞠乎其後。這是因為，即便是保守地估計，2016 年的港府花在這些項目的預算，至少比法蘭西少了 624 億美元，亦即港府形同為有錢的人減稅，折合大約兩兆台幣。這筆錢多嗎？換算成台灣的感覺，這是鉅款。有人稱之為「錢坑」的「前瞻基礎建設計畫」，批評是否公允不論，但該計畫一年，也僅一千億台幣！

法國沒有那麼不平等，仍有動亂，主要是該國削減福利支出，並在為富人減稅的同時，另加燃料稅於中下階層，致使法蘭西人的相對剝奪感，不能壓抑而爆發。香港顯然是用於維繫社會安全與公平的支出，額度太低，致使絕對的不正義感受，太過濃厚；何況，在 1997 年主權回歸大陸後，香港的基尼係數不減反增（又上升了 0.02）。羅永生教授說，反送中是「普選政治權利的爭

取…本土身分認同的捍衛，都是貧富懸殊、地產霸權等問題的集中表現方式」。言簡意賅，政治不平等乘以經濟巨大落差是乾柴，「送中」是烈火，一觸即燃。

### 兩岸輿情與反送中

但是，對於香港人的實際情況，我們的政治與傳媒系統，僅局部反應。比如，「反送中」第一次大遊行之後的六個月內，報端同時出現「蔡英文、香港、自由、民主」等詞語，共有 97 次（若以韓國瑜替代蔡英文，是 48 次，在反送中前一年的相同半年期間，兩人的次數都是 0），但同時出現「蔡英文、香港、社會福利（或貧富、不平等、地產、住房、租金、房租）」的次數最多是 1 次而大多數是 0 次，平均不到零點三次，換成韓國瑜，平均數高些，但也僅略多於零點七。

對岸與台灣不同，一是環球時報、新華社，以及人民日報在九月六日同時刊登評論，同步表示「香港各界應全力改善經濟和民生，徹底解決住房、貧富差距等問題」。雖然這些呼籲不一定是曇花一現，但也不會是大陸傳媒的報導或評論重點，畢竟，對岸一線城市或全國範圍的經濟不平等程度，比諸香港，會低多少？大陸傳媒說多了，也許多少就會心虛；如同我們的民主自由誠然必須珍惜與捍衛，但若就此自我感覺良好，或僅用來向對岸政府與社會自誇，難免要有羞愧顏色。

大陸談香港事件的主流說法，脫胎於一個堅持，認定只有官方能解釋什麼是「自由、民主與愛國」。這三個概念雖然都在對岸 12 項「社會主義核心價值」之列，但

香港基本法所容許的雙普選，正是港人二十餘年追求其落實的民主要求，硬被講成是外力的蠱惑所導致，對岸輿論也更凸顯參與示威的港人當中，不乏「暴徒」的身份。人民日報在 2019 年 11 月底之前的半年，有 274 則文稿講述或提及香港，其中，又有 53 則出現「暴徒」一詞，等於是讀者每看 5 則多港聞，就會瞧見「暴徒」1 次。與此對照，自由時報是 0 次，蘋果日報、中國時報與聯合報，讀者分別大約讀 18、38 與 44 次，眼簾才會看到 1 次「暴徒」。雖然沒有刊印於紙版，但對岸當局的言論口徑，在人民日報網站的一篇較長文章，或許展現了一槌定音的效果，類似的聲響若是隨著社交媒體傳遍大陸，亦可想像：「香港…的英國籍教授…為暴徒募集大量資金…讚揚暴徒…煽動激進示威…美國國家民主基金會（NED）…CIA…構成香港暴亂的外部策動力量」。對於官方這些說法，也許不少大陸人心悅誠服，認定西方而特別是美國的介入，是香港反送中聲勢浩大的重要原因。對他們來說，這個外力陰謀論不是意識形態的灌輸，是官方取得意識的領導權，民眾因此積極同意。是以，〈台灣校園「連儂牆」 中港學生的新戰場〉之類的事件，頻繁發生；大陸央視記者成為網紅愛國者，因為她在英國保守黨年會香港問題論壇上，聽聞其華裔黨員發言，除「義憤」指控其為「反華、漢奸」，並予掌摑（2019 年 11 月底，英國伯明罕地方法院判該記者有罪，有條件假釋與賠償受害人的金額合計 2115 英鎊）。

然而，教授的能耐會有官方宣傳的那麼強大嗎？全天下教授都會套用孔老夫子的話：「蓋有之矣，我未之

見也。」至於 NED，2016 至 2019 年，雖然對智利與法國，一毛錢也沒編列，但對中國大陸，確實提供 2241.1 萬美元投入 178 項，要在對岸推動「民主化」的工作，其中涉及香港是 13 項與 175.6 萬，但僅在 2016-18 這三年，2019 年反而掛零。與香港相比，美國近年來，更是執意「民主化」古巴與委內瑞拉，NED 至 2019 年的 4 年，分別投入 1564.5 萬（143 項目）與 690 萬美元（126 項目）。當然，這些僅是公開可供查詢的資料，美國如同他國，必然另有較難清查及隱密的其他經費，不經探勘，各國政府都不會主動公告。比如，2019 年 11 月 10 日「建議」玻利維亞總統莫拉里斯（Evo Morales）「辭職」的將軍，從美國得到 100 萬美元，另有兩位警察首長各得 50 萬美元；若非傳媒披露，外界無從在美國政府帳目中，看出端倪。那麼，西方（美國）對香港真有其他秘密行動的效果積累，足以製造或利用反送中並藉此讓中港當局難堪嗎？對岸有強大且嚴密的黨政與偵防組織，若對這些滲透渾然不察或束手無策，那就稀奇。

同等重要的是，美國外交或援助政策也有出於國際主義及利他的案例，但更多時候，是意識形態與霸道心態的作祟，以及自利的考量。依據這些因素，美國對於「同路人」智利政府嚴重違反人權的行為，裝聾作啞；對於「不聽話」的玻利維亞、古巴與委內瑞拉，卻讚揚玻國的政變是民主的勝利、恣意霸凌與經濟封鎖古巴六十年，以及扶植委國反對勢力二十年毫不遲疑。然而，要讓美國為香港而損及對中的更大經貿利益，不是「務實」的川普所願為。參眾兩院幾乎無人反對下，通過《香港

人權與民主法案》與《保護香港法案》。中方對此自然不會靜默，已經宣布報復措施，但外界如紐約時報知道，這些僅是有個動作、「擺個象徵性姿態」，而美國行政部門執行該法案時自有分寸，自由時報的外編譯甚至說「川普可能運用自由裁量權」，不讓香港法案破壞中美的貿易談判。退一步說，起自 2018 年 3 月的中美貿易衝突與談判，若是未能達成協議，因素實在很多，香港人權等法案，僅是當中較小的一個。12 月 1 日，香港再有三場遊行，「感謝美國保護香港」可能因名稱不對勁，僅「約千人」（另有人說是三千與六千）現身。「毋忘初心」似乎一語雙關，既是遙諷大陸當局的口號，也是再次重申反送中的五大訴求，召喚了 38 萬港人響應（警方說僅 1.6 萬人）。對於香港反送中，聯合報前主筆黃年指出，這是「北京長期政策錯誤」所致，海基會首任秘書長陳長文則建言北京「開始規劃香港的普選」。北京是否終將、以及何時接受雙普選，事關香港是否真正落實「一國兩制」，這是香港的主流民意。

### 現狀不可欲 香港一國兩制 台灣要邦聯

不過，雙普選、一國兩制實施至 2047 年後，就回歸一國一制嗎？黃年認為雙普選既已實施，就無法回頭，中共必須讓中港關係走向「民主聯邦制」。這個構想與澳門大學郝志東教授在 2017 年分五次連續發表的長文，有同有異。郝志東表示，兩岸四地可以組「邦聯式聯邦」，加入後各自在「部分外交、國防、稅收、貨幣、法律」有自主權，但不能脫離聯邦。黃年則明白說，兩

岸關係不同，有別於大陸與港澳，無法走聯邦，應取「邦聯」，但他沒有論述該關係形成後，任何一方是否可以自由離開（如同英國脫歐）。

在台灣，提出「邦聯」或類似的概念，相當重要。政治大學從1992年以來定期調查台人對兩岸關係的意見，但選項僅有統獨，加上維持現狀。然而，現狀常使兩岸齟齬、無法正常交流，從而難以滋潤雙方的情感，我們更是經常覺得備受壓抑，對岸則誤解台人。這樣的現狀，不值得維持。民調應該在統獨與維持現狀之外，加入第三選項，原因至少有二。首先，「一國兩制」的統一，九成台人不能接受；與對岸為敵的獨立，既不可行，對台人也不是好的選擇，於港人乃至於對岸追求民主自由的人群，就世界和平來說，都不是好事。二是，國民黨曾經在2001年大力鼓吹與辯論，試圖在其黨綱列入「邦聯」，希望以此作為兩岸關係的定海神針。當時，國民黨執行兩次調查，接受邦聯的比例都是四成四，反對的人是三成五與三成七；雖然接受的人多，但有些大老反對、當年底選舉將屆，「邦聯」作為該黨黨綱之議，最後並未實現。邦聯不必是第三方案的唯一選項，但會是選項之一。前總統陳水扁也曾表示，邦聯可以考慮，而〈李總統提特殊兩國論即促成邦聯制第一步〉。更早一些，不少評論者如台大法理學教授顏厥安也說，假使對岸接受「中華民國」，那麼李登輝的兩國論有可能是「兩岸統一的起步！」

兩岸關係不僅只是涉及兩岸，也就不是台灣與對岸的認知、意志與力量所能單獨決斷；如實承認，美國也會扮演一定的角色。無黨派、曾任公視六年董事長的吳豐

山「深信」，我們會有「智慧」，找到「不與中國為敵」、同時「滿足」統獨雙方、讓中共認為「已然貫徹了民族主義」，也讓「美國覺得不損其國家利益」的途徑。

這個智慧可以有不同的結晶。歷史最悠久的概念之一，就是前已提出，而事實上是台灣從解嚴後至今，不斷有人陸續提出的「邦聯」之華人版本。較早的稍微完整之論說，在1992年就有張亞中提出，後來加入了黃光國與謝大寧等人，他們的主張若要最準確的表述，應該是「一中兩國三憲」。這個用詞的意思是，「一個完整的中國」共同由「中華人民共和國」與「中華民國」組成，這是國內而非國際關係，兩岸各自給予法律承諾之後，由鬆入緊而漸次統合，先是歐洲聯盟或邦聯模式，若干年後，也有可能再成聯邦模式，但是否以此作為終局狀態，無法也不應該現階段決定。若就國內輿論，則聯合報在解嚴以後的立場，與此相通，特別是在黃年擔任該報總主筆期間（1993-2014），更是長期並穩定就此發揮，雖然該立場似乎並沒有完全在該報的新聞報導，得到充分展現。另一個跨黨派，可以作為第三選項的語彙是「大一中」，這是太陽花學運之後不久，陳明通與蘇起等分屬不同政黨的大陸委員會（前）主委等七人所命名與主張。辜寬敏曾在2012與2016兩度在四報以整版廣告，宣揚兩岸應該是「兄弟之邦」，既是兄弟，各自成邦，有什麼理由不能聯合成為邦聯？若能詳細溝通，就有說服的時刻，辜氏也就很有可能接受邦聯。更為晚近一些，則有2019年4月，陳明通以陸委會主委身份，接受自由時報星期專訪，並在頭版表示〈兩岸關係可考慮建交或歐盟模式〉。

### 代結語：不退縮 要進取

在台灣談邦聯或歐盟…等等概念或制度，至少要有三個認知。一來，相較於統獨，它們乏人問津，即便已有不少人著墨與積累。二則這個第三選項必須提出，否則由來已久、羈絆兩岸而特別是台灣的困境，難有出路。三是即便提出，很多人會說對岸不會同意，多談無益。惟不同意之說，假以時日，未必成立。高至鄧小平，「低至」海協會會長，都曾對相類提議鬆口，即便他們很快又予以否認；但重要的是，以對岸為敵的獨立，大陸更不可能接受，美國也不會認同。不要一國兩制，也不要（或說，無法）獨立，那麼，台灣若不提「不可欲現狀」以外的第三方案，難道對岸會率先提出？是否提，主動權在我，對岸是否接受，未定之天。台人若有「以小事大」的智慧，對岸一定沒有「以大事小」之仁？

香港反送中遊行之前夕，北京學運三十週年之日。在六四之後九個多月，台北野百合學運繼起。民進黨提名范雲擔任不分區立法委員，她近日在接受中央廣播電台訪問時，這樣回顧：對岸的「八九民運為隔年台灣學運取得正當性」。旅居美國的王超華博士說：「天安門曾經激動了台灣社會整整一個夏天，直接影響到…大學生進行政治抗議的意願和方式，啟動了加速台灣政治體制改革的扳機。」

密切關注1990年初台灣政情並參與其中的葉啟政教授，亦有見證：「台灣的學院都是在校園內，幾乎沒有走入社會。野百合學運所以會形成，一九八九年中國六四天安門事件顯然是起了催化的作用…。」因為

不能認同資深成員「暗示統一是終極目標」而離開澄社，但是，這並不妨礙他從容與對岸學界交流以促進彼此理解，除受邀前往講學，也包括捐贈3700冊藏書至中國政法大學成立「葉啟政先生社會學文庫」。這應該是積極進取的認知與行事，不接受一國兩制，也不要敵視對岸的獨立，兩極之外的第三種概念與制度，孕育已在其中？

二〇一七年初以來，假新聞與訊息誤導等現象，隨社交媒體的使用頻繁，也從海外進入台灣，成為政壇與傳媒交相矚目的議題，並且很快在納進「中國因素」的過程，加入了對岸滲透乃至顛覆、敵對勢力與中共代理人法及反滲透法…等等，這些是實況還是喧囂不論，但也許已經略造草木皆兵的氣氛。與此同時，美國對中的鷹派得勢及對岸不再韜光養晦，致使中美競爭與爭雄的播臺提早開鑼，經貿衝突與科技之戰領銜，捲入外交與高教及傳媒…等等領域，再至反送中因港人在台殺女而「意外」引爆，無不使得不少台人僅從特定立場與角度認知及理解對岸的宿疾，更見沉重：台人在行為上已經無法不與對岸有直接或間接的連動，但心態上似乎退回蔣經國年代的「不接觸、不談判、不妥協」。

這是奇特的心態，有待改變。台人會有共識，認定也自詡、但同時不滿足民主與自由已有的成績，理解不進則退，於是必須但不能僅只是捍衛與防堵，是要轉消極被動為積極主動，提出兩岸關係的第三種模式，努力減少必有阻力與障礙，從容與對岸交往，在此過程，兩岸四地更有機會與空間相互提攜、彼此砥礪，貢獻世界和平。◎

# CIP 不只是 CIP !

文 | 蔣偉文 公視工程部經理 圖片提供 | 公視

「關鍵基礎設施」(Critical Infrastructure, CI) 是指支持國家、社會運作所需要的重要設施與系統。CIP 指的就是對 CI 設施在天然災害、資訊安全和人為破壞三個面向的整體防護措施。

公視於 1987 年開播以來，從小而美的規模建立起基業，逐漸茁壯到今天成為一個節目優質、內容全民信賴的電視台。現今通訊科技的發展、社群媒體的興盛雖暢通了資訊的傳遞，卻也造成了假新聞的氾濫，益發凸顯公視的重要。基於民眾對公視的信任，108 年行政院將公視的硬體設施列為最重要等級的國家關鍵基礎設施，國家通訊傳播委員會 NCC 也將公視列為 108 年度的指定演練單位。CIP 演練是公視第一次後勤工程支援單位的聯合演出，不同於節目單位的思維邏輯、展現出另一種合作模式，這場演出沒有主角，每個人都是英雄。



▲ 108 年通訊傳播國家關鍵基礎設施防護演習

接到《開鏡》邀稿談論 CIP 演習，實在覺得筆拙。因為 CIP 的內容是保密的，相關內容及細節不得公開。既然不能寫內容，對我這個幾十年不寫文章的工程師來說，更是提筆重如千斤。

而 CIP 任務能圓滿執行，內心充滿感謝，感謝所有參與演習的長官及同仁，全力支持配合！

## CIP (Critical Infrastructure Protection ; CIP) 核心功能

依據行政院國土安全辦公室「國家關鍵基礎設施防護—演習參考手冊」，所提之國家關鍵基礎設施 (Critical Infrastructure, CI) 定義為：

「係指公有或私有、實體或虛擬的資產、生產系統以及網絡，因人為破壞或自然災害受損，進而影響政府及社會功能運作，造成人民傷亡或財產損失，引起經濟衰退，以及造成環境改變或其他足使國家安全或利益遭受損害之虞者。」

而 CIP 是指 CI 擁有者對於所屬 CI 所應採取的對應防護措施。故 CIP 的目的為「CI 的提供者應以全災害的風險評估，積極整備安全防護之資源，協調支援單位，有效保護 CI 與重要資產之安全。並應設想可能遭遇的攻擊或災害，建立周全的應變對策與計畫，提升耐災韌性。俾能於不幸遭逢變故時，能快速復原，降低運作中斷的影響程度。」。CI 在分類上共分為能源、水資源、通訊傳播、交通、銀行與金融、緊急救援與醫院、重要政府機關、高科技園區等八類。

基於以上的描述我們可以清楚的將公視歸類於「通訊傳播」並定義出 CIP 於公視的目的是：「維持播出持續不中斷，確保觀眾在發生重大事件及緊急重大事故時能收到正確的資訊。」而 CIP 對於公視的功能要求是：(1) 在災害來臨前做好最萬全的準備、(2) 在設備受災後的最短時間內復原，恢復運作。

目前我國在 CIP 管理分級上共分三級，列於第一級的單位其安全防護計畫書應送行政院核備，並為行政院指定演練單位之一；二級其防護計畫則報主管單位核備並由其指定演練及函請行政院訪視；三級其防護計畫則報主管單位核備及自行演練。

看完上面的文字，我相信當過兵的同仁可能會覺得有似曾相識的感覺，很快的回想起在軍中的日子。沒錯，CIP 演習的方式確實很像軍中的演習。美國是最早進行關鍵基礎設施防護工作的國家，我國則於 2013 年由國土辦推動國家關鍵基礎設施安全防護專案。自 CIP 實施以來本會一直均列屬三級管制，但自 108 年起本會改列一級管制單位，且經主管單位指定為 108 年度演練單位，這就是本次 CIP 演習由來。不過，這次只是二級的演練。來年若經行政院指定為年度演練單位，演習的規模將更為擴大。

## 108 年 CIP 時程說明 (CIP 從四月到 10 月的歷程說明)

CIP 的執行流程共分為 3 大階段。第一大階段是「完成實地訪談及演習想定」。在這個階段是整個 CIP 團隊最沒章法的時期，因為公視是第一個也是唯一一個被列為 CIP 一級單位的電視台，完全沒有前例可遵循。光是需要哪些部門參與、需要準備甚麼樣的資料就搞不清楚，演習內容要包括哪些項目、範圍要多大大家更有著不同的意見。期間我們有請有講師來上過一堂課，加上請同仁到其它單位觀摩後才慢慢掌握一點方向。在似懂非懂的狀態下就天真的以為可以編個簡單的情境，再結合會內現有的資料及規章辦法就可以應付了事。

第二大階段是「完成演習計畫撰擬及審查」。這個階段團隊開始踢到鐵板了，委員們不滿意我們提出的計畫和內容。不論是業務簡報還是演習規劃全都不合標準，直接提出了簡報分析不正確及演習規模太簡略的審查意見，要求提高複雜度及增加內容，重重的打擊了我們的信心。

第三大階段是「正式預演及正式演習」。由於第二段委員的重擊，CIP 成員開始每周一次的進度檢討會議。用心的撰擬、修改每一份文件，檢討劇本內容、拍攝情境影片及模擬演習的每個細節。在正式預演前動員上百人次進行了三次的預演試演，滿心的以為這樣就能符合委員的要求安心過關。

沒想到 9 月 27 日的正式預演完全就是一場滑鐵盧戰役！簡報、文件審查、情境演練全部受到質疑及要求改

進。至此，楊副總開會期許大家改變心態。以將事情做好最對的態度對面 CIP 演練，不要再以應付、只求過關的心態因應委員的要求。會中並決議變更演習地點，並大幅修改各式文件。

當時離正式演習只有不到三個禮拜的時間，在這短短十幾天的時間內要將場地從會議室移到攝影棚，大部分的布景、布置都要重來，劇本要重新修改、演習影片要重新剪輯、書審資料要重編、業務簡報資料要補正、餐飲接待要移位。幾乎是全部翻了一番，更糟的是中間還有個國慶轉播要做。在整個轉換過程中，雖有同仁持有不同意見，卻仍全力配合。最後努力沒有白費，演習的成果大大的超過委員的要求。



▲ 108 年通訊傳播國家關鍵基礎設施防護演習

### 「CIP 不只是 CIP!」順利執行的關鍵因素

公視首次的 CIP 演習能順利完成，並且有不錯的成績。歸納過程中有二個主要的因素。

### C.I.P. (Cooperation with Partners)

#### 縱向合作順暢

#### 良好的工作氣氛

這次演習主要是以工程部、行政部、新媒體部為主，各個部門都需要提出的自己的應變作業流程文件和演習劇本。對同仁來說這些都不是原本的工作和擅長的項

目，整個過程中雖有小小的抱怨但沒有爭吵，只有不斷的互相討論和建議。

#### 自主、負責、正面思考的工作態度

開會分配好的工作，相關的同仁會拿去做，不會推託給別人處理。有新的、原本沒想到的工作發生，就會有人主動幫忙。因為 CIP 是新的業務，有很多大家搞不清楚的事情，同仁也都是主動去找答案、找資源，而非等到資源到位才願意處理。更令人感佩的是同仁對工作的認同和犧牲；像是行政部的言志遠大哥休假尚未結束，清早一下飛機就直奔會內參與預演；工程部連晏霆同仁的婚禮就在演習的隔天，仍全程參與演習作業。

#### 主管發揮領頭羊的角色，與部屬充分合作

就如林孟昆經理和陳淑貞經理在整個執行過程全程站在第一線，主動發掘問題、找出解決方案。而楊副總的充分授權、不批評、不責備。再再都發揮了領頭羊的作用，讓同仁遇到挫折願意盡力去克服。

### C.I.P. (Communication with Partners)

#### 橫向溝通無礙

#### 跨部門協調無時差

CIP 的演習在各部門各自的演習情境想定後，演習的執行是需要各部門互相合作、整合才能完成的。在事情需要協調、配合的時候不同部門的同仁會即時主動溝通、協調，不需等到每周開會時才處理。不但提升了執行效率，而且沒有部門間的分工爭執，這是劇本能順利產生的重要因素。

#### 跨功能執行無障礙

因為 CIP 的演練是以「全災害」的角度來思考，事件的處理程序是各個不同的功能（部門）交錯聯合處理，尤其在外圍資源介入時，其流程更有別於會內慣常處理的方式。而且執行中各項專業的結合也不是一定要由特定部門執行，就如演習影片的拍攝由是張貞璞前經理執導，配音由胡心平副理演出。二位目前都不是內容產製單位的人員，但都貢獻自己的另一項專業。

#### 同心為達成目標一起努力

這是一項說來容易做來困難的工作，原因在「溝通」和「期望」的難度。我認為這是這次任務最大的收穫也是最關鍵的因素。說來這次 CIP 先天就有了「人和」的基本元素。在管理學上有個說法「當一個公司百分之七十以上的員工說的專業語言不再是專業的時候，公司才有機會成功」。這當然不是指員工沒有專業，而是指員工間的工作「溝通」順暢、對任務的「期望」有共識。幸運的是這次工程部、新媒體部、製作部、研發部和行政部參與的同仁，都是工程專業背景出身。雖然各自專業不同，但是邏輯訓練和工作的價值觀相當接近。自然很容易形成共識，為達成目標一起努力。

### 「有改變才有希望，有希望才想改變」

人們的內心時常存在著一種矛盾；心中一直對未來抱著某些期望，但真正要做的時後又怕現況改變而有所抗拒；然後這個循環就這樣不斷的反覆著。

這種現象也曾在這次演習中出現。

同仁因為對 CIP 不瞭解，又沒有前例可循，觀摩其它單位演習後又發現他們的演習預算遠高於公視。在擔心做不好又怕麻煩的心理下，就把演習的規模設定儘量縮小；雖然在過程中各階段委員曾適時提點，但仍沒有改變同仁自我設限的想法。直到預演後發現成果不理想，副總認為需要改變，決定改朝大規模演習的方向作業。

如此情境下，同仁抗拒的心理是可以預期的。但是，各部門主管卻帶著同仁們一項一項的完成，好似「神救援」一次次的來到。

是甚麼原因給了同仁這樣的心態改變？

其實沒有什麼，就是持續與同仁溝通「有改變才有希望」的想法，正面的改變可以讓結果更好！

如果這次 CIP 演習能為公視看到什麼樣的未來，我想應該能看到三個可能：

### Positive change 正向的轉變

美國總統林肯終其一生，他都把一句話當作座右銘：

「你不論斷他人，他人就不會論斷你」。這次演習有機會改變同仁對跨部門溝通合作困難的既定印象，有位同仁甚至說他期望未來的合作都能像 CIP 演習一樣愉快。正向的轉變帶來正向能量，尖銳的批評和攻擊、遇事推諉的作風只會讓事情更糟。或許這次的合作模式可以作為一個參考。

### Unlimited potential 無窮的潛力：

記得有位同仁分享了一個自己的小故事。他說小學時成績很好，有次老師要他幫助班上一位成績很差的同學複習國語科。因為時間很趕，他其實很不情願，但是又沒辦法拒絕。在自己把複習卷會寫的部分都寫完後，才幫那位同學看試卷。但他一眼就看到了那位同學雖然有一大堆的錯誤，但是自己不會寫的那一題，這位同學很清楚的填上答案——那是一個「驚」字。自此，他不再看輕其它同學，他知道每個人再差也都有勝過別人的地方。

工程部、行政部的同仁大概從來沒想過要自己編劇本、拍影片。事實證明沒有甚麼不能、也不見得不好，願意做就會好。

### Continuous development 永續的發展

這次演練公視因恰逢身列國內首個關鍵基礎設施演習電視台之故，在大家都沒有經驗下反讓我們有自由發揮空間的「天時」，加上擁有良好的場地和人員訓練的「地利」以及部門間工作協調完善、同仁合作無間的「人和」精神，方有漂亮的成果。

這些年來公視的成績漸為觀眾肯定，重要性也逐步提升，相當受到國人的信任和政府的支持。而當今傳播媒體的紊亂益加彰顯了公視存在的必要。基金會如何在這大環境「天時」「地利」皆備的環境下配合「人和」的條件讓公視能達到永續的發展，值得我們期待。◎

# 公視首次 CIP 演習

文 | 林孟昆 公視新媒體部經理 圖片提供 | 公視



▲ 108年通訊傳播國家關鍵基礎設施防護演習

公視初時被認定為 CI 關鍵基礎設施，是基於轉播發射之因，也因此由工程部主導。準備過程中委員詢及，這些基礎設施是否有與網路介接等議題後，新媒體部就配合工程部的角色參與了此次演習計畫，然而隨著時間發展，參與越來越深。

## 演習腳本大幅調整

CIP 演習準備過程中，經歷了大幅調整演習劇本的過程。其實各想定狀況原本由不同部門人員執筆，各有精彩之處，但也因此各有陳述觀點，不一致的觀點很快就被委員提醒。進行彙總調整時，除了將陳述一致化，最顯著是加入了較多對話內容。

演習過程中雙方溝通的語言通常都較為僵化，很制式的一問一答。

但實際狀況並非如此，長官和外部支援單位及同仁之間的互信及臨場反應也是我們這次想真實呈現的情境。

例如與里長溝通時順道也詢問里長所在處的狀況及需求，其實這是我們平常就會做的事，雖然內容對演習並無直接的關係，但透過演習除增加對話的豐富度，讓對話不只是單方面的訊息回報傳達，同時也能呈現出公視與里長之間長久的互信關係。

除了會讓對話活潑之外，更多互動也讓話題增加，且依此產生延續性，讓演習腳本開展出後續需求及拉出其他發展線。

委員們經驗豐富，若不加料難有亮點，因此提高了演習情節的困難度。委員提問想定狀況的解決時間合理否？太短或太長都有問題。而各部門掌握的影像素材不一，也需要盤點整合；就像各自廚房裡有各自很多的菜，現在設法炒成一大盤好吃的菜，讓整體的完整性出現。

演習腳本內容不斷修正，甚至到前一天還在補拍重新剪輯加畫面，跨部門大家一起動手做。

又考量演習進行的節奏感，為了避免讓大家覺得無聊，特別加進震撼元素；當某個想定狀況進行時，設計了攝影棚燈光全暗的情節，執行時果然效果十足。

## 難得且寶貴的經驗

這次演習有很多收穫。首先，同仁發現彼此的隱藏版才華；例如負責資安的同仁也會剪接。其次，開發同仁

的學習潛力；例如同仁臨時學新軟體，經一週摸索學習，演習時以一台電腦操控現場同步四組畫面。



▲ 108年通訊傳播國家關鍵基礎設施防護演習

有狀況發生時，大家會一起解決，而非先劃分責任。過程中似乎出現一個「互相」的現象。

當你發現有人很積極參與時，也會想著自己可以做甚麼；當我發現自己的同仁這麼積極要把事情做好，我當然也相對要積極支持他們；而當我們發現其他部門的同仁是那麼積極朝著一個方向要把事情做好，我們當然也一起做。平常可能要靠開會來協調處理的事，現在為了爭取時間，不同部門同仁彼此協力找資源、共同解決問題；不分職銜，彼此互補，共同目標是達成任務解決問題。

因為第一次執行 CIP，一開始抓不到方向，沒有頭緒，難免有交差了事的心態。後來大家越來越認真，針對第一次預演評審意見改進，也自我檢視發現不足之處，後續時間流程的安排也越來越到位。

為求盡善盡美，演習前一天大家還在努力解決問題。大家都累，但不以為苦，反而苦中作樂，彼此激勵。這是印象最深的一件事。◎

# 關鍵基礎設施防護 (CIP) 演習

## 新媒體觀點

文·圖 | 黃炫騰 公視新媒體部資訊管理組組長

關鍵基礎設施防護關鍵在於「人」。不論組織內部及外部支援單位，需要人進行有效且正確的溝通；需要人平時做好教育訓練避免人為錯誤；需要人進行檢查、判斷與回報等等，「人」除了執行者外，審查及管理制度相互搭配，才能夠讓組織的「人」重視自己的角色與價值，就能真正構築全面且完整的防護網。

還記得 2017 年 8 月 15 日全台大停電嗎？事後追查為人員操作失誤所造成。印象深刻的應該還有桃園國際機場漏水造成機場癱瘓。這些事件都顯示關鍵基礎設施的脆弱性。

公視基金會受指定為關鍵基礎設施提供者，並被列為一級單位，於 9 月 27 日舉辦預演，10 月 18 日進行正演。半年多期間，工程部、行政部、新媒體部既分工又合作的完成了天然災害、人為攻擊、資安攻擊等情境假設；同時與公行部、製作部、研發部等各部門一起通力合作，完成了演習。

幾項重要的成功因素，讓跨部門的團隊發揮了一加一大於二的力量：

1. 定期溝通協調會議，各單位主責同仁高度參與，方向目標確立，週週有回饋。
2. 遇到不會的、似懂非懂的，有效分工並分享所逐步了解防護演習的目的、腳本撰寫方法與格式、影片拍攝等。
3. 強化外部支援單位的連結，除了原本有的警消、台電、供油商、里長等的合作讓既有的

支援單位瞭解本會緊急時的需求，本次新媒體部亦建立了和法務部調查局台北市調查處的資安合作關係，作為本會資安防護後盾。

新媒體部因緣際會透過 CIP 演習和台北市調查處建立的資安防護合作管道，此一管道能即時受理本會遭遇之陳抗及資安等危安情資，協助維護傳播服務重要設施及系統之安全。

由於調查局業務肩負維護國家安全及重大犯罪防制兩大面向工作，鑑於資安涉及前述兩大面向，資安團隊有資通安全處，六都設有資通安全科，主要有五大任務，包含電腦犯罪案件預防、網安情資蒐集、電腦犯罪案件偵辦、中繼站查處及相關資安鑑識。大家耳熟能詳的重大電腦犯罪案件如：與美國、歐洲刑警組織等 31 個國家共同偵破之「雪崩」殭屍網路案、一銀 ATM 盜領案及天才駭客入侵臺灣高鐵購票系統案等，其實也是調查局主導處理而破案。未來也會邀請調查局至本會進行資安宣導，提升資安意識共同推動資安工作，穩定國內資安秩序。

經歷本次 CIP 演習與各單位及支援單位的合作，歸納出以下心得：

### 1. 威脅多元化，防護機制與時俱進

本次想定有無人機攻擊，即是新型態攻擊之一種。日後隨著科技進步一定會有更多不同形式威脅出現。評審委員也一再提醒從嚴、從難，無非是希望未來發生狀況時本會可以從容應對。

### 2. OT 與 IT 跨界合作

單一形式的災害企業多能處置，複合式的災害對企業的影響更為巨大。本會面臨複合式災難時必須跨部門

通力合作。此次 CIP 為本會團結合作的最佳實踐。

### 3. 風險嚴峻，專業需求高

複合式災難很難在同一個組織跨部門解決，因此本次 CIP 演練也著眼外部支援原單位之統合，期望各有專業並能發揮所長共同解決複合型的災害。

簡而言之，關鍵基礎設施防護關鍵在於「人」。不論組織內部及外部支援單位，需要人進行有效且正確的溝通；需要人平時做好教育訓練避免人為錯誤；需要人進行檢查、判斷與回報等等，「人」除了執行者外，審查及管理制度相互搭配，才能夠讓組織的「人」重視自己的角色與價值，就能真正構築全面且完整的防護網。◎



法務部調查局資安鑑識實驗室由法務部調查局於 2006 年建置完成，2014 年 2 月，由財團法人全國認證基金會 (TAF) 陳介山董事長授證予法務部調查局資安鑑識實驗室，係我國第一家取得 ISO/IEC 17025 認證的資安鑑識科學實驗室，其具備電腦設備與儲存媒體的資訊重現能力，可獲得美、英、加在內等，全球 69 個經濟體與 84 個認證機構的認可。◎



# 關鍵基礎設施防護 (CIP) 演習

## 後勤觀點

文 | 連晏靈·蔡志忠 公視工程部轉播發射組工程師

圖片提供 | 公視

首度執行、無從援引前例的 CIP，如何整備？  
後勤單位在 CIP 扮演何種角色？有何特殊之處？



▲ 108 年通訊傳播國家關鍵基礎設施防護演習

未收到國家通訊傳播委員會 (NCC) 寄送 108 年度通訊傳播國家關鍵基礎設施防護演習實施計畫前，大部分同仁應該不甚清楚何謂「國家關鍵基礎設施防護」(Critical Infrastructure Protection, CIP)，也不清楚 CIP 的目標是什麼，更別提如何執行 CIP 演習了。

為了儘快進入狀況，除了事先參訪其他單位觀摩演習實況，我們立刻上網查詢。迅速在行政院國土安全政策會報網站找到作業規範等相關資料，包含以下幾項：

- 一、國家關鍵基礎設施防護—演習參考手冊；
- 二、國家關鍵基礎設施安全防護指導綱要；
- 三、國家關鍵基礎設施安全防護指導綱要 附件 1- 國家關鍵基礎設施領域分類；
- 四、國家關鍵基礎設施安全防護指導綱要 附件 2- 國家關鍵基礎設施盤點作業須知；
- 五、國家關鍵基礎設施安全防護指導綱要 附件 3- 國家關鍵基礎設施安全防護計畫書架構；
- 六、國土安全緊急通報作業規定。

有了這些資料為依據，這才逐步了解 CIP 演習內容。而為了有最佳執行成果，NCC 提供了演習工作規畫時程表可以讓演習單位能有效及

正確的執行演習內容。其時程如下：

- 一、完成實地訪談及演習想定；
- 二、完成演習計畫撰擬；
- 三、完成演習計畫審查；
- 四、完成預演及演習之時間排定；
- 五、完成預演；
- 六、完成演習。

這些時程讓我們知道什麼時間點應該先做些什麼，才不致作了白工然後一改再改。

初步就是完成實地訪談及演習想定，這就是起點，必須有簡報及重要的演習想定，這也就是演習大綱。

為了完成實地訪談及演習想定，各部門開始提供大量的資料，包括公視基金會國家關鍵基礎設施基本資料、設施核心功能與重要性、維持設施運作的必要資產、系統與網路、風險與衝擊評估（後果、威脅及脆弱度）、情境想定（天然災害、人為災害、資通訊安全）。這些資料在實地訪談（即初訪）前一天都還在修改，最後迎來了實地訪談。

當然我們的第一次總不會是順順利利就通過了……

實地訪談之後，評核委員給了我們許多寶貴的意見，於是接下來的就是一週又一週的演習規劃會議。

身為後勤的我們，就是協助將各部門的資料統合、列印、整理在每次的會議上分送給參與會議的同仁。透過多次的會議討論，集思廣益有了初步的演習腳本，也透過至其他公司觀摩過的同仁意見後，一再修改再修改再修改才有了完整的劇本。劇本包括了重大人為危害事件、資訊安全事件、天然災害事件。同時間也為了完成演習計畫撰擬一再的修改簡報內容，之後將上述的所有資料彙整為演習計畫書送 NCC 辦理書面審查，在這期間免不了又是修改再修改再修改。

其後到 NCC 參與計畫審查會議，我們依評核委員的寶貴意見而修改的簡報，再一次懇切向評核委員說明。我們再度得到評核委員們的寶貴意見，回到公司後想當然爾，再度是一週又一週的演習規劃會議…修改再修改不斷的腦力激盪，最後總算完成了演習計畫審查，邁向了下一步預演及演習之時間排定。

當排除萬難（包括確認相關人員及評核委員們的時）將預演及演習時間都確定後，我們又迎向了另一個挑戰。也就是不管劇本再好，如果無法完美詮釋，也將大打折扣。這就包含了人、事、物等面向。

## 從「人」、「事」、「物」三面向執行演習

就「人」的面向而論：除了參與演習的同仁之外，演習還有重要的外部支援團隊，包括警察，消防，電力，資訊、醫療、協力廠商等，透過 CIP 演習就可以將外部支援團隊涵納進來。CIP 強調了「全災害」的概念，藉此機會可以構築一個比較完整指揮應變的架構，也就是說，自救能力固然重要，但是外部支援團隊包括警察，消防，憲兵，醫療，環保還有環境污染的這些團隊也重要。CIP 演習就是要建立這樣的機制。

就「事」的面向而論：發展想定劇本、劇本應有之元素、劇本之補充這些都是一再討論一再修改再加上不斷的演練成達成的。演習場地之環境、演習現場的資訊螢幕、製作推演掛圖、依據各個不同「情境設定」，模擬製作影片、製作名牌、識別服裝、演習前的溝通與協調、檢驗上級指導與任務賦予是否一致、召開演習協調會、後勤整備、通信、資訊、電力整備、支援協定單位需求提出與協調整備。

就「物」的面向而論：後勤也須盡全力支援，從相關資料中去了解我們需要哪些相關的軟硬體，需要那些部門的支援讓除了劇本及參與演習的同仁外在其他評核項

目中可以達到評核標準。從初期的會議室使用出席簽到表的製作彙整，各部門劇本的彙整、格式的統一，會議的相關照片等等。而演習也並非只有演習的部分還有書面審查的項目，這佔了百分之四十分數。

演習根本源於書面資料，不能寫一套演一套，寫到沒演到、演到沒寫到都無法達到標準。各部門整理了各自相關資料，我們也依照演習參考手冊及其他公司的範本，為各部門準備足夠的檔案夾分別為因應「預防整備」的藍色檔案夾、「應變處置」的紅色檔案夾及「復原處置」的綠色檔案夾，也將檔案夾表頭統一格式；這些彙整的檔案夾總數超過了 150 個，另外協助其製作書審資料索引也協請新媒體部安排兩台電腦將相關資料放置其中做電子審查，這些都是方便評核委員審查。

## 後勤時時在「演習整備」

後勤的協助著重在演習整備，也就是於演習計畫完成後，為執行演習所做的整備工作。

許多大小事是經由跨部門合作完成。例如演習現場的資訊螢幕、製作推演掛圖、依據不同「情境設定」製作模擬影片包括拍攝及參與演出等，協力完成名牌，所有參演同仁也都身著有公共電視字樣的服裝。

這些都藉由各部門內部、跨部門大大小小的會議溝通協調，確認主要任務重點與內容、為本次演習任務達成之必要資源與支援確認，多重單位參與演習之必要溝通與協調，為達成演習任務順利所必須之相關整備作為。

在此同時，還鏈結出組織對外與對內之關聯性，組織間相互依存之主從與協作支援角色，最有效的是在防護工作執行的過程中，能相輔相成，互助協同。對於各單位功能的瞭解與認知，有助於分配防護資源分配及完整執行任務。

隨著一次又一次的會議及演練，大家慢慢了解到欠缺什麼與需要什麼，而後需要任務分配調整，以及各部門間協力執行。

經過各部門大小小內部的討論與演練，再到集合各部門在會場的數次預演，再到正式對外的預演及正式演習。其中也遇到兵推主會場的更換，要如何在最短的時間內做到，這考驗著各部門的溝通協調、軟硬體配合調整、相互支援補位，最終才有讓評核委員肯定的圓滿成果。◎

# CIP 與公共廣播電視

文 | 程宗明 公視工程部研究員 圖片提供 | 公視

訴求雖不同，演練終究是開始了。

台灣公共廣電機構，當從國土脈絡的政治治理重點思考出發，適時提出建言，導入符合亞太區及聯合國仙台防災綱領的指導架構，將國土安全轉移至氣候變遷之應對策略思考，當是符合全球精神的做法，也是貼近亞太近鄰公廣組織共識的行動。



## 前言

1994 年以後，美國傳播政策論述推動了 National Information Infrastructure (NII) 這個議題，讓傳播資訊網路大量地發展出全國的經濟規模程度，一個網路社會開始成形。但從美國發生 911 事件後，反恐與國土安全政策介入傳播，又將重要的資訊網路基礎導入了關鍵基礎設施 Critical Information Infrastructure 的涵蓋標的，從此 CIP (critical infrastructure protection) 的概念列入了聯邦政府重要傳播資訊議題。

對於這個議題，公共廣播電視產業採取保留態度。相關討論一來涉及國家安全，並非資訊開放議題；二來國安議題為高度政治性，相關預防措施屢屢與言論自由衝撞，是一個媒體高度觀察區隔性議題，而非擁抱的議題。

但是這樣的情勢，直到 2011 年之後，也就是 21 世紀第 2 個十年開始，產生了變化。由於媒體高度的與網路界接，作業系統朝向 IP 化的方向進行。自法國的公共電視集團海外頻道 TV5 Monde 於 2015 年遭到駭客攻擊，吹起了恐怖分子攻擊電視台的新戰號，驚動了全世界，也導入了資安的議題 (cybersecurity)。自此公共廣

播電視圈的技術部門，開始研商技術創新之上，更要有國家安全的整體構思。

這項共同需求，對於廣播電視圈而言，直至 2018 年 1 月由世界廣播電視聯盟 (World Broadcasting Unions) 公告的一份推薦宣言，燃起行動火花。這項宣言稱為「資安對媒體賣家廠商之系統軟體與維運推薦方案」(Cyber Security Recommendations for Media Vendors' Systems, Software and Services)，由歐洲廣播電視聯盟 (EBU) 與北美廣播電視協會 (NABA) 一同發起與集思而成。

## 2018 世界廣播電視事業公會 (WBU) 建議方案

此份 Cyber Security Recommendations 文件，的確為全球公共廣電媒體技術專家的推

廣方案，來自全球七大公共廣電事業公會的支持，以歐洲、亞洲、北美三個事業公會領頭，開始設定規範給網路系統媒體的供應商。建言內容分成六個構面，分別是通訊層、認證層、控制層、紀錄層、加密層、網路建構層，每一層面的建置程序，都標註出關鍵性的指導位階，分別歸屬於 (1) P1 資安中的最關鍵部分；(2) P2 重要的建議案；(3) P3 最佳實務的建置安排的選項。

公共廣播電視的事業未來發展方向，顯然要更務實地將製播 IP 標準化之脆弱面，打造合乎時宜的預防攻擊裝置，不導向陰謀攻防，避免製造大眾恐慌。2018 年亞太區公共廣播電視數位技術發展年度會議上，NHK 技術研究所 (STRL) 正式倡議，希望各國公廣導入資安做法，確實保障電視台的製播資產，得以不被網路敵軍癱瘓。

而馬來西亞媒體主管單位 Malaysia Communications and Multimedia Commission，就近於亞洲年會，連續於 2017、2018 年提出主張。他們揭示廣電媒體理當接受行政規範，導入資訊標準化作業，同時以 CNII (critical NII) 來命名這個受時代性挑戰的產業。而在歐洲區域，同一時期，EBU 已經協同來自 13 個國家的 15 個公廣組織，成立 Media Cybersecurity Group。這個組織，有兩大工作重點：

1. 提高廣電經營層資深人士的認知意識，更加注意資安與風險的新知；另一方面，本業內經歷的資安威脅經驗，也需強化流通與學習；
2. 將 EBU 會員建立的資安之最佳實務範例，進行教育訓練，藉以建立各台可用的長期規範方案。

## 資安作法昇華至關鍵防護

隨著假新聞與網路攻擊的國際化問題，擴大了國家對於媒體基礎建設的防護，2018 年，歷史悠久的國際傳播協會 International Institute of Communications，重新出發在亞洲舉辦第一屆年度展望會議，台灣 NCC 與公共電視都派員出席了這個結合公共性的通訊傳播政策研究學會會議。大會在主題場次安排上，特別以資安扣連國家關鍵傳播建設之保護為題，邀請行政院資安辦公室主任進行專題報告。這個在亞洲國家論壇上的台灣出場，展示了標準化的作法，並宣示將於該年度導入全面性的防護。台灣政策的依循是全球四個國家視野，包含美、日、中國、新加坡，我國明顯地認定通訊傳播兩

塊事業都要防護，這正是主管機關 NCC 職權的範圍。

不過，台灣的政策說明並非為所有廣播電視產業所認同，廣電資安與國家安全之構連，顯然為國內政治領域所重視，而非全球推動立場。根據該年亞洲區的廣電技術研習會上，NHK 所呼籲的方向，與澳洲方面響應，雖然他們如台灣一樣強調，廣播電視符合 Critical Infrastructure 概念，但是經過兩年的風險評估，澳洲認為資安雖然重要，但是更大的風險危機都要列入考驗，這包含環境與氣候變遷、能源短缺、公共衛生、以及國際變動的事件。

澳洲商業廣播同業公會 Commercial Radio Australia 策略發展部主任 Kathryn Brown 女士，連續兩年以個案說明，報告使用廣播媒體動員，協助紓解極端氣候災難衝擊的重要，也是近期反覆演習訓練的關鍵課題。她定義了廣播電視機構需要注意的方向，更該是屬乎自身優勢的下行鏈路的保護，這包含的重點課題直指轉播發射站的部分：

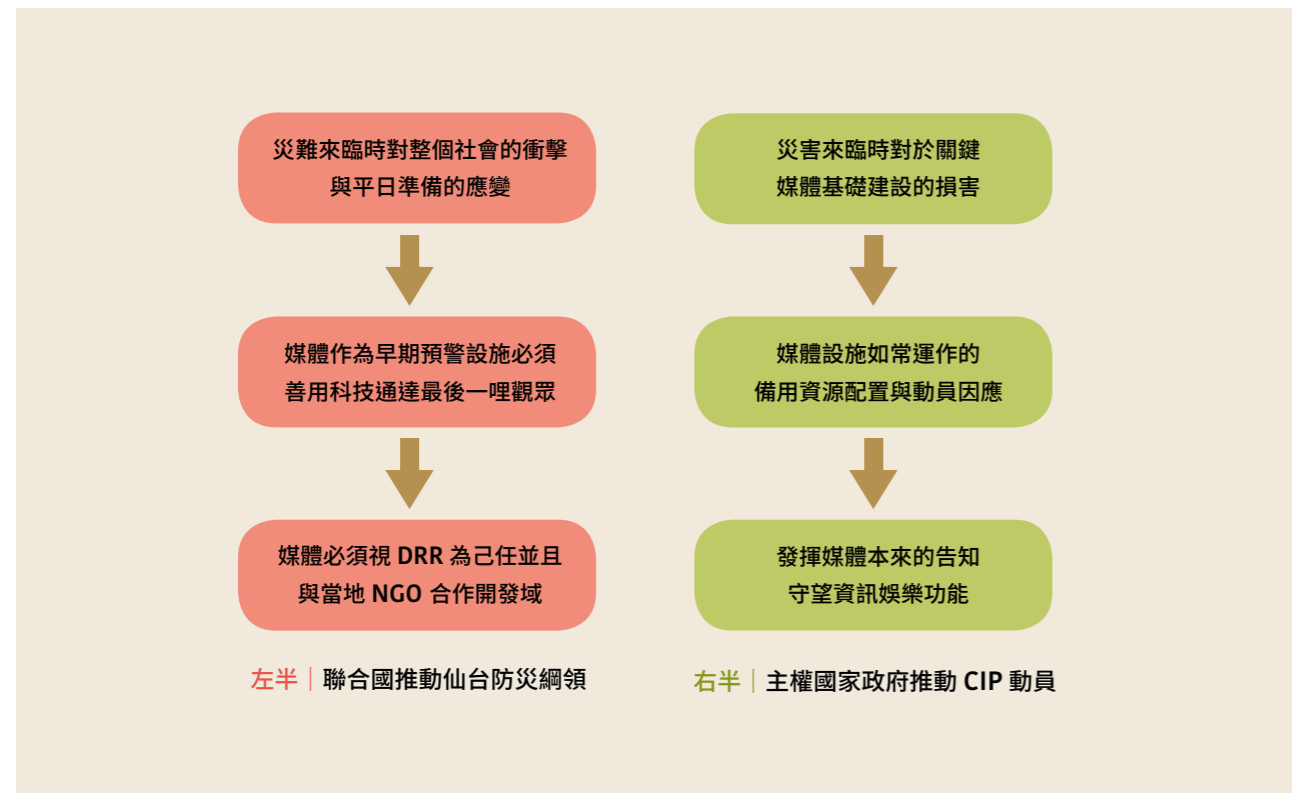
1. 鐵塔與天線 (具體威脅有：森林大火、颱風、恐攻、電力中斷、燃料缺乏、斷路)；
2. 站台建物 (具體課題有：建物完整性規劃與安全裝置，設備的損壞時備品)；
3. 站台設計 (如有訊號傳遞給下方站台之設計，該影響性更須嚴肅評估)。

澳洲方案，將重點轉移到公共廣電的根基性，同時提供的衝擊性質更具普同性，尤其對於亞太區的挑戰而言。而 NHK 每一年度在亞太區巡迴提出的大師級課程 (masterclass)，更是單就鎖定氣候變遷引發天然災害 (hazard) 之應對來論究。

亞太區公共廣電機構共識，更視氣候變遷為媒體的關鍵保護之優先議題，反觀行政院對於防災的媒體動員未有如此高度強調，卻導入國土安全議題，將電視台設計為「國家關鍵基礎設施」，目的在於保護急難或災害、戰爭期間，相關設施可以保持正常運作 (Brem, 2015)。但依據日本的經驗，在太平洋西海岸地緣線上的國家，應該是針對反覆發生的天然災害進行 CIP 的系統設計 (Kitagawa, Preston and Chadderton, 2017)，這是日本向來的立場。這樣 CIP 的國土安全設計，與亞太區長期推動的媒體加入防滅災行列之意義有所不同，茲以下圖來呈現。

依據該圖概念，推動 CIP 的重點在於保護關鍵基礎設施，如何讓此一重要資源提供民族國家政府彰顯治理主權的存續，來對抗外來自然與人為的威脅，這種取向先問治理者需求，而非是廣大人民需求。在此重點下，機構存續的思維高於應變準備，導入新科技做法並非重點。如何能穩定國家政府治理的角色，捍衛外敵；媒體就是一個國家持續政令宣導的利器。

顯見，台灣自從 2018 年開始推動 CIP 的動員政策，公共電視媒體被國家訂為一級防護的媒體後，政治效應出現了。就是現有媒體功能如何被完好保存，遠勝於檢討是否相應數位化浪潮，如實地導入與發揚新做法，讓人民更易得最早期的預警資訊，做防災準備。也就是，媒體維繫現有做法於國難時期不倒，讓政府動員之資訊，可以精準地傳達給社會，這其中當然有災防資訊，但是取向與訴求大不同。



▲ 2019 年國際與國內思考防災動員的取向之對照圖（資料來源 | 作者提供）

訴求雖不同，演練終究是開始了。台灣公共廣電機構，當從國土脈絡的政治治理重點思考出發，適時提出建言，導入符合亞太區，以及聯合國仙台防災綱領的指導架構（Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015-2030），將國土安全轉移至氣候變遷之應對策略思考，當是符合全球精神的做法，也是貼近亞太近鄰公廣組織共識的行動。◎

參考資料

Jyan, Hong-Wei (2018). Cyber Security in Taiwan: National strategy and critical infrastructure protection mechanism. Keynote Speech on Session CIP, IIC Telecommunications and Media Forum, February 6-7, Singapore.  
 Brown, Kathryn S. (2019). Media and Cybersecurity: Understanding upstream and downstream dependencies. Report Presented at ABU Digital Broadcasting Symposium, March 4-7, Kuala Lumpur.  
 Brem, Stefan, 2015. Critical Infrastructure Protection from a National Perspective, European Journal of Risk Regulation, 26(2): 191-199.  
 Kitagawa, Kaori, John Preston and Charlotte Chadderton, 2017. Preparing for Disaster: a comparative analysis of education for critical infrastructure collapse, Journal of Risk Research, 20(11): 1450-1465.

節目選粹  
Selections

# 踩在人性與公共性之間

## 《誰來晚餐》與受訪家庭的距離

文 | 莊又屹 公視《誰來晚餐》製作人

繪圖 | 張智涵

作為一個公共媒體、也是真人實境秀的《誰來晚餐》，與受訪家庭之間發展出特別的關係。不可避免，我們游移在「侵擾」與「親密」之間，但是我們一直試圖踩在人性、公共性的態度之間，抓好分寸。

「清官難斷家務事！」出自 300 年前的《儒林外史》。2020 年的台灣如果還拿這句話來搪塞，那就太落伍、太小看台灣的公民社會了！《誰來晚餐》節目的意義就是告訴大家，家裡發生的任何問題，都是社會的問題，包括失學、失業、疾病、家暴、離婚、外遇、情緒勒索…都不應該是關起家門不能說的事。公視要做的不只是提供相關機構資訊，《誰來晚餐》的任務是，大家不該為家庭問題感受羞恥，可以大方走出去尋求社會協助。

前言

去年底，公視歲末募款的錄影現場，兩度被點名的晚餐嘉賓呂秋遠又問了我一次：「你們到底怎麼找到這些家庭的啊？」

他會這麼問，是因為他所拜訪的家庭是比小說還精采的〈我的負債爸爸〉(https://youtu.be/TrjGpY1nSqU)。鍾家坦然地把家庭欠債糾紛的故事攤在鏡頭下，呂律師感到 amazing！另，也有來賓回饋：「這家人太勇敢了！我八輩子也不可能把家裡的事情抖出來！還要面對原本不敢面對的關係！然後被攤出來秀在電視裡！」

與此同時，我們也收到〈我的負債爸爸〉鍾家人的私訊：「影片編輯的太完美了，真欽佩你們的智慧跟用心，謝謝你們帶給我反省的機會…」當然，有更多的家庭在吐露某些片段之後，提醒我們：「你們知道祕密了，千萬不能透露呀！」

90 年代末期，觀眾開始挑剔裝模作樣的節目，對於被隱藏的、穿幫的、真實的一面感到興趣，真人實境秀的潮流蔓延全世界，拍攝場景拉到了現實生活，攝影鏡頭也越拍越近。至於，相機跟被拍者之間的關係討論很多。有人認為，相機就是對被拍對象的侵擾；也

有人說，攝影師跟被拍物，很親密。然而，相機具侵犯性的反省並沒有阻止實境秀的延燒，加上攝影器材的普及，讓更多個人樂於自拍、展現真實自我。

作為一個公共媒體、也是真人實境秀的《誰來晚餐》，與受訪家庭之間發展出特別的關係。不可避免，我們游移在「侵擾」與「親密」之間，但是我們一直試圖踩在人性、公共性的態度之間，抓好分寸。

### 受訪家庭們到底經歷了甚麼？

#### 1. 對著鏡頭，說說自己的人生

願意接受《誰來晚餐》拍攝的家庭都知道本節目是只談私領域的實境節目，製作單位會跟家庭事先說明整個作業流程，包括拍攝時間長達 2-12 個月。第一線的工作團隊，通常是兩個人（導演+企劃），他們帶著攝影機，走進你家，跟每個家人聊自己怎麼生活、怎麼長大。

的確，公共電視《誰來晚餐》的 LOGO 被賦予一種權利，甚至可以說是魔力，讓大家信任我們不是壞人，願意打開家門，歡迎《誰來晚餐》進入自己的私領域，包括家屋、甚至是心裡。敢說「進入你心裡」，真的不浮誇，只要是令你感動的那一集，我們的鏡頭一定進入受訪者的心裡。

#### 2. 第一次有人問你怎麼過來的？

除非找過心理師，一般人很難有機會對陌生人談論自己的生命故事。如果《誰來晚餐》的鏡頭來到你家，代表家庭成員都事先同意分享自己的生命歷程。家人們往往暢所欲言，也許是從來沒有人好好問過他們怎麼長大、如何遇到另一半、如何面對家人的種種…。《誰來晚餐》的鏡頭當然不是心理諮商師、也不下診斷，但我們的確有點像是諮商師的角色，因為我們用心聆聽。

#### 3. 動員全家一起拼圖、一起尋寶！

《誰來晚餐》製作單位進入家庭拍攝的當下，成為最貼近家人的第三者，不只是單純的旁觀（純粹旁觀的紀錄片工作者根本不存在），我們透過採訪把家庭全貌找出來，並說出一個有意思的故事。過程中，也常常把家

庭中遺失的拼圖找回來，全家人也參與了找線索、一起拼圖的歷程。

也就是說，《誰來晚餐》一進入家庭拍攝的時候，我們跟受訪者共同進行了一個家庭拼圖、尋寶活動。那個寶，在我們的節目裡，就是家人之間更深的認識、同理。

### 受訪家庭對製作團隊的信賴來自於人性

「拍晚餐我第一次這麼想打人！」企畫小潘收工後回到辦公室，以恨鐵不成鋼的口吻表達心情。小潘很投入採訪，他的「人性」正在發作。

小潘是 1 月 3 日播出第 38 集〈5 年來，第一次跟媽媽吃飯〉的企劃，他把自己做為母親 & 女兒角色都投射在家庭的某個人物裡。小潘說，每一次拍攝，收穫最多的是他自己，甚至在錄影的現場，小潘無法克制自己而感動落淚。（請看晚餐試片室漫畫 <https://reurl.cc/K6407j>）



▲ 晚餐試片室 - 第七回：晚餐要即時



▲ 01



▲ 02



▲ 03



▲ 04



▲ 05



▲ 06

其實，《誰來晚餐》每一個鏡頭的背後都有兩個活生生的人（導演 & 企劃），他們深刻與家庭人物互動下總是心情起伏，關機之後，也彼此交換生命故事。人性流露的當下，給予同理、支持，難免也受家人們情緒感染，製作團隊跟家人們開始建立信賴與情感。當然，人性有時也非理性，當家庭成員意見紛歧時，製作小組會不會不小心選邊站了呢？

「過度人性」其實很危險，不同的人就有不同的人性，企畫跟導演當然各自持有不同的人性見解，就算再專業、客觀的心理師也難逃人性的個別差異。避免「太人性而變的非理性」的方式是晚餐督軍團隊密集開會，大家集思廣益找出每個家庭的「公共性」。（當然，公視員工開會的時候，不會把「公共性」掛在嘴上，但原則上，公視員工心中都具有內建的公共意識。）

#### 家務事通通具公共性

「清官難斷家務事！」出自 300 年前的《儒林外史》。2020 年的台灣如果還拿這句話來搪塞，那就太落伍、太小看台灣的公民社會了！事實上，《誰來晚餐》節目的意義就是告訴大家，家庭發生裡的任何問題，都是社會的問題，事實上，家中任何人的任何問題，包括失學、失業、疾病、家暴、離婚、外遇、情緒勒索…都不應該是關起家門不能說的事情，公視要做的不只是提供相關機構資訊，《誰來晚餐》的任務是，大家不該為家庭問題感受羞恥，可以大方走出去尋求社會協助。

採訪當下，當然不會跟家人提出「你家非常具有公共性呢…」但我們所選擇的家庭故事，或編輯故事的走向，的確是想要帶出各式各樣的問題，製作團隊都會在會議室裡討論這些議題，雖然在節目內容裡，觀眾看不出任何的評價或說明，但透過故事，許多觀眾都能夠看見這樣的深度。以 2020 年 1 月份播出的故事為例，並列舉不曾外流的內部討論如下。

#### 故事一：5 年來 我跟媽媽的第一次晚餐（1 月 3 日播出）

##### 故事大綱：

盲人歌手阿邦跟母親 5 年沒見面，彼此有難解的母子情結。攝影機前，阿邦藉機問了父母，想確認他心中的祕密：一出生就出養他，收養人家發現他是個失明的嬰

兒才又退回。阿邦父親坦承：「那時算命的說，他生不逢時帶弓箭，會射家裡人，射自己、射爸爸媽媽啦，結果他選擇射自己啦…」

#### 觀眾所不知道的 INSIDE 會議紀錄

- 製作會議裡我們討論各個面向的問題，但大家爭論最多的就是，阿邦 5 年不回家，很不孝嗎？到底是怎麼一回事？
- 當時面臨離婚、又得獨自帶 4 個小孩的單親的母親，坦承對阿邦很嚴厲、他心力交瘁，他只能選擇把小一的阿邦送到啟明學校…阿邦媽媽從來沒跟小孩說明自己的限制與難處。
- 阿邦從小渴望被父母好好呵護，卻無法獲得，感到失落，很氣母親…又加上媽媽偏袒弟弟，成為阿邦不回家的導火線…他的不安全感也不曾跟母親說過。
- 母子兩人從來不知道彼此的困境，也無法替對方設想…
- 如果有觀眾也正遭受同樣的困境，可能因為看見這對母子的盲點可以開放的溝通…真心說出彼此的感覺，也許可以拉近彼此的距離。
- 也許受到失婚創傷的單親的家長，可以跟各種 NGO 求助，低收入者也可地方政府申請單親補助。

#### 故事二：我們病的很自然又藝術（1 月 31 日播出）

##### 故事大綱：

三代同堂的一家人，他們都在自己跟家人的身心病症上，學習和平共處。葉爸娶葉媽的時候答應要搬出去住，但葉爸無法兌現，公婆一直是葉媽的壓力來源。葉媽覺得丈夫拖延產程，讓女兒腦受損，被診斷為過動症。葉媽也在 12 年前罹患罕見疾病「馬凡氏症」，看病得掛 12 科門診。年事已高的公婆分別有重聽、失智症的問題。葉媽雖常把離婚掛嘴上，但終究最感恩丈夫…不只是葉爸得照料兩老、老婆、女兒，這一家的成員們都在用力地搞定彼此的身體與心情。

#### 觀眾所不知道的 INSIDE 會議紀錄

- 葉家反應台灣家庭多數仍然不喜歡外求，葉爸要自家人扛下照顧長者的壓力，搞得家庭氣氛緊張、犧牲夫妻獨自相處的機會。
- 長輩需要再教育，晚輩也需要休息，也有自己的人生，需要被尊重，社會上許多機構提供照顧服務員比家人自己照顧更專業，讓家人之間的緊張情緒可以舒緩，減少因摩擦累積的情緒勒索。◎

### Q. 《誰來晚餐》怎麼找到這些家庭的？

- A.**
1. 觀眾毛遂自薦。
  2. 製作同仁生活圈（自己的親友 / 朋友推薦 / 路上搭訕）。
  3. 其他媒體報導。

### Q. 他們為什麼想上《誰來晚餐》？

- A.** 我們的確問過許多家庭這個問題，大部分的答案是：
1. 可以點名偶像來家裡吃飯，好 high 呀！
  2. 想對大眾分享一些訊息。
  3. 覺得上電視，好玩！
  4. 因為製作單位邀請。
  5. 以上皆是。

# 跨樂時代 探索音樂的可能性

## 《音樂萬萬歲 第 4 號作品》

文 | 張硯田 公視製作人 圖片提供 | 公視

為了達到跨界與融合音樂混搭新品種的目的，《音樂萬萬歲 第 4 號作品》特別聘請知名的鍵盤手葉霖老師擔任音樂總監，在原有的搖滾樂團編制外，加入管弦樂團編制。如此堪比小巨蛋演唱會規格的樂隊編制與形式，在台灣電視節目中實屬少見。其中不乏台灣流行音樂界的大師們共襄盛舉，像是鋼琴的屠穎、和聲的林美瑛、弦樂的賴三洋、管樂的段承洋、貝斯手甯子達等，共同打造「地表最強樂隊」。在主持人馬世芳學縱古今的穿針引線下，12 個音符讓音樂能有無限創意，8 個小節創造無數記憶，音樂的排列組合就是此妙不可言！

取名為「第 4 號作品」，希望這個系列一如所有經典的古典音樂般，從音樂出發，圍繞音樂展開體驗，體驗最終又歸於音樂，這樣的節目迴路才能讓觀眾擁有更多的回味餘地。

如果公共電視要做一檔音樂節目，它會是一個什麼樣的長相呢？

這是個一直讓製作單位思考良久的問題。在眾聲喧嘩的年代，觀眾需要在電視上聽什麼樣的音樂？看什麼樣的音樂節目？如果說現在的影音串流媒體主宰了新時代的發聲權，那公共電視何苦要耗工費時做一檔音樂節目？這個問題背後的涵義是：如果現在還有人願意打開電視機，或是說收看公共電視的頻道，他（她）會期待看到什麼樣的一檔音樂節目？

回頭思考公共電視製作音樂節目的根本目的，如果說公共電視的存在，「不以營利為目的，以服務公共利益」為宗旨的創台初衷，那公共電視製作的音樂節目，希冀為流行文化留下紀錄，推薦優良音樂給台灣人民，建立一個欣賞音樂的審美標準…綜合了這些考量，公共電視在 2019 年的 11 月底開始，推出了《音樂萬萬歲 第 4 號作品》。

### 第 4 號作品「探索音樂的可能性」

從 2009 年《音樂萬萬歲》第一季，2014 年的第二季，2015 年的第三季，一路走來，《音樂萬萬歲 第 4 號作品》延續公共電視優質音樂節目的品牌。本季以「探索音樂的可能性」為主軸，用台灣電視少見的搖滾樂團加上管弦樂團的完整編制，擴展音樂混搭的不同主題，在音樂選曲呈現上也打破時空限制，以 4K 高規格的影音錄製，呈現給台灣觀眾不同於過去電視音樂節目的完美享受。

一路以來製播公視《音樂萬萬歲》系列、《閃亮的年代》系列的金鐘團隊篤信：「無論如何翻新玩法，音樂類節目不靠音樂打動人，觀眾只會圖一時新鮮，音樂類節目最終本質就是『音樂』，好的歌曲好的音樂有其存在的必要。」

「探索音樂的可能」在經歷前三代《音樂萬萬歲》節目對於華語音樂的記載與傳唱，到了第四代的《音樂萬萬歲 第 4 號作品》，則是要擴展音樂節目的可能性，試著將音樂節目的內容多元化，與不同的藝術類型合作。不僅在樂風上接古典音樂、下承現代音樂，橫向的主題類型也將會跨足音樂劇、電影、戲劇、文學、舞台表演等範疇。

為了達到跨界與融合音樂混搭新品種的目的，這次《音樂萬萬歲 第 4 號作品》特別聘請知名的鍵盤手葉霖老師擔任音樂總監，在原有的搖滾樂團編制外，加入管弦樂團編制。如此堪比小巨蛋演唱會規格的樂隊編制與形式，在台灣電視節目中實屬少見。其中不乏台灣流行音樂界的大師們共襄盛舉，像是鋼琴的屠穎、和聲的林美瑛、弦樂的賴三洋、管樂的段承洋、貝斯手甯子達等，共同打造「地表最強樂隊」。在主持人馬世芳學縱古今的穿針引線下，12 個音符讓音樂能有無限創意，8 個小節創造無數記憶，音樂的排列組合就是此妙不可言！

2019 年公共電視重啟《音樂萬萬歲》系列，並取名為「第 4 號作品」，就是希望這個系列一如所有經典的古典音樂般，從音樂出發，圍繞音樂展開體驗，體驗最終又歸於音樂，這樣的節目迴路才能讓觀眾擁有更多的回味餘地。

### 「如果你是認真的聽眾，這裡有很多厲害的歌…」

《音樂萬萬歲 第 4 號作品》的主持人馬世芳這個名字，代表的是沒有八卦，只有音樂，在多個截然不同的身份裡，他致力於同一件事：「分享跟音樂有關的故事」。馬世芳，常常被來賓暱稱為「馬芳」，一路走來獲獎無數，把耳朵借給我們，讓您感受音樂最初最單純的美好與感動，這就是公共電視製作音樂節目的精神。



▲《音樂萬萬歲》方宥心、陳明章、楊大正



▲《音樂萬萬歲》馬世芳·齊豫



▲《音樂萬萬歲》蕭煌奇

為了容納音樂世界的可能性及多樣性，於是乎《音樂萬萬歲 第4號作品》選用了全白圓形舞台，呼應節目製播的想法，表現公共電視對於導播、燈光、攝影、成音的各項環節成績，挑戰不同於現今台灣音樂節目的美學概念。

為了讓「音樂」呈現最好，在聲音的處理上，由於加入了管樂及弦樂，許多歌手來到攝影棚之前，都不知道台灣的音樂節目可以把規格拉到這麼高，有如錄製個人專輯般，錄完之後莫不曰「幸福」。為了呈現超質感的音樂，表演曲目也必須重新設計，回到音樂的本質，去思考如何能讓電視機前的觀眾獲得極致的影音美學饗宴。

在硬體上盡可能地作到最好，在每集節目的主題呈現上，《音樂萬萬歲 第4號作品》的製播團隊也盡量要達到「探索音樂的可能性」的精神！讓音樂可以在公共電視的攝影棚裡，獲得最大的悠遊空間。

古典與流行的跨界歌曲，結合歌仔戲與京劇的表演，跨足「音樂劇」《再會吧！北投》，「引用」手法的「新

瓶裝老酒」的歌曲，了解網路世代影音歌手的起飛，80年代台式搖滾樂的興起，什麼時代唱歌，比唱什麼時代的歌重要的重現「經典歌曲」，台流偶像劇主題曲旋風，K歌到串流的HIT曲，讓文學朗讀與音樂歌曲演唱的交會，嘻哈歌手大樂兵，獨立樂團及巨星專訪精彩紛呈…在《音樂萬萬歲 第4號作品》的純白舞台上輪番登場的主題，為台灣的音樂節目沾染不同的色彩。

這樣的精神來到《音樂萬萬歲 第4號作品》的2020年鼠年過年特別節目中備具彰顯。

#### 「跨樂時代」：歲月裡音符點點

2020年1月26日星期天晚上九點，在大年初二闔家團圓回娘家的日子裡，《音樂萬萬歲 第4號作品》主題是「跨樂時代」，節目將會安排跨越不同時代、不同類型的音樂與歌曲，許多歌手和地表最強大樂隊也會為大家呈現精彩的音樂饗宴。

「歲月不知人間多少的憂傷，何不瀟灑走一回」在節目的一開始，羅平、張心傑、段旭明、卓義峰就與傳統

的中國大鼓王慶齡老師與二胡陳依芳老師，共同演出了1991年由葉蒨文演唱的〈瀟灑走一回〉揭開序幕，不管過去一年的紛紛擾擾，在新的一年裡，公共電視暨全體同仁在這裡要祝大家心想事成，平安健康，好運「鼠」不完。

延續過去的金曲精神，來自新加坡的歌手文慧如則選擇帶來了現在影音媒體串流的億萬金曲——〈追光者〉及〈光年之外〉，期待用「光」為大家點燃新一年的希望！在聽完流行歌曲的部分，接下來「跨樂時代」要跨越到古典音樂，本段演出是由地表最強大樂隊的首席大提琴手黃盈媛老師，搭配有最仙女氣質的樂器：豎琴——林依依老師，一起呈現這首絕美的「動物狂想曲之天鵝」，這段演出也特別邀請到曾經在太陽馬戲團演出的陳星合老師，將出神入化的水晶球表演融入本段音樂當中，在這過年時分，帶給您不一樣的藝術享受。



▲《音樂萬萬歲》文慧如

你懷念小時候每年過年時分，全家團圓守在電視前一起看著新春特別節目的情景嗎？《音樂萬萬歲 第4號作品》也安排了一段鳳飛飛與劉文正組曲，邀請到歌手曾心梅與林俊逸精彩演繹經典金曲不被時間淘選的時代魅力。從古到今，由中到外，「跨樂時代」也特別邀請了天后中的天后——齊豫，在《音樂萬萬歲 第4號作品》「跨樂時代」中，以鮮明的大樂團特色，獻上令人振奮與感動的〈You Raise Me Up〉，用歌聲獻上她的祝福。

《音樂萬萬歲 第4號作品》永遠要給您最特別、最好聽的音樂，地表最強大樂團特地為您呈現台語民謠中的經典歌曲〈燒肉粽〉的「融合爵士 Fusion Jazz」版本。精彩的節奏，華麗的樂手演奏，漂亮的音樂配器，新鮮的聽覺饗宴，《音樂萬萬歲 第4號作品》歡迎喜歡音樂的您，每週日晚上九點，就在公共電視，一起來「跨樂時代」！◎



▲《音樂萬萬歲》曾心梅

# 再見，南門市場

文 | 劉志雄 公視節目部製作人 · 單美雲 《我在市場待了一整天》企編

圖片提供 | 公視

一直以來，台北市最有年味的傳統市場，莫過於南門市場。然而原來的南門市場在 2019 年 10 月 7 日停業，如今搬遷至杭州南路二段，現在所看到的，便是新的南門中繼市場了。不過，南門市場對許多老台北人，尤其對老一輩外省籍的人來說，恐怕還是對印象中，在羅斯福路上的南門市場戀戀不捨吧，根本就是他們化解鄉愁懷念故鄉味道記憶的重要場所。三個多月前某天，接到節目主持人李明璁老師來電說，南門市場下個月就要拆了！幾經爭取、主管也力挺後，《我在市場待了一整天》製作團隊於舊有的南門市場拆遷之前，記錄了這具有紀念價值的時刻。



▲ 南門市場門口

南門市場最早成立於日治時期的明治 39 年（1906 年），原只是台北市南門城外的市集，因位於舊地名「千歲町」，所以又稱為「千歲市場」。二戰之後國民政府來台，再改名為「南門市場」，至今也有一百多年歷史了。國民政府遷台後，因附近有許多軍公教機關，官舍也大多都聚集於此，中國各省人口湧入。為了撫慰他們對家鄉味的思念，南門市場除了提供生鮮蔬果及肉品外，也慢慢出現江浙、上海及福州等地口味的點心熟食，以及南北雜貨。久而久之，這裡洋溢著濃濃的外省味，匯聚各地的眷村菜色及點心，也成了南門市場的最大特色。

## 用時間成就的美味

走進舊南門市場你很難不去注意到這間充滿年味掛滿臘腸臘肉和火腿的店——萬有全。

因為遠近馳名，某種程度來說，萬有全是南門市場的門面也不誇張。而老闆田種禾有種「帶路人」特質，他能言簡意賅，像說故事般介紹食材，讓火腿、臘肉，覺得沒有距離，根本就是最佳的市場帶路人。

近七十年的老字號，從老蔣總統時代，就一直是御廚的最愛。田老闆回憶，「以前老蔣總統牙齒不好，常用金華火腿做湯底，除了燉雞也可當配菜，讓青菜豆腐更美味，所以逢年過節，官邸都會拿四到六隻的火腿加菜。」

田老闆講起怎麼做火腿時可一派輕鬆，但我們決定到位於台南的工廠一探究竟。原來，一條火腿，得修邊美容，冷藏鹽漬 8、9 遍、經清水去除多餘鹽分，在陽光底下風乾，再發酵，歷時 8 個月以上，才能成就金華火腿的美味。

田老闆也說：「金華火腿越陳越香，有人說：『火腿不陳不香』，儲存越久香味也越醇，不會有死鹹味。燉雞湯更香，有些行家，甚至要看火腿的綠黴長在哪裡，來判斷這條火腿夠不夠味。」

面對搬遷與外食人口結構的變化，田老闆老神在在的說，「金華火腿是中國人做菜的提味品，一般餐廳或飯店都會用火腿燉湯提味，所以儘管用量減少，但這行絕對不會消失。」

## 鄉愁的鬆糕

往市場裡再走一會，先是聽到不怎規律的「扣扣扣」聲響，再走近店裡一看，師傅老練地將五顏六色糕點整齊排列，一旁還冒著陣陣熱氣，本以為是大尺寸的狀元糕，老闆任台興親切的過來介紹，才知道原來這就是所謂的鬆糕。

鬆糕，是當年老闆的父親，還是十九歲小夥子買了船票到了台灣，卻回不去的鄉愁。他以「合興糕糰店」為名，南門市場立足，就連老蔣總統生日，都指定他做的壽桃。但他卻不忘開餐廳的夢，卻兩度失利，最後心臟病發倒下。

為還債，任老闆拓超市冷凍點心，赴大陸投資，然顏面小中風，無功而返。任台興原以為這一生，就這樣過了。七十年老店，氤氳的鬆糕香裡，默默等了二十年，終於等到獨生女兒接班。不過，雖然女兒願意接手家裡生意，卻有自己想法，在迪化街開了「合興壹玖肆柒」糕糰文青店，假日觀光人潮不少。任老闆則自己守著老店。

面對市場遷拆，任台興看得很淡，他說，民國七十年從南海路臨時市場遷到現址，客人跑了至少一半，他花了十多年才慢慢把客人拉回來，所以隨遇而安，沒什麼好擔心的，因為擔心也沒用。



▲ 合興糕團任老闆與主持人



## 天下第一攤

人生如戲，朱億長的人生卻比八點檔還戲劇。

她一生坎坷，七歲喪母，從小學燒飯給父親吃，練就一身好廚藝，二十七歲父親跳海自殺，四歲的兒子不慎玩火燒掉租家，四十歲又被最好的朋友倒了上千萬，每次都人生歸零，但堅強如她，總能再站起來，還把生意越做越好。

不過，去年朱億長骨刺開刀，已逐漸淡出，店裡大小事都已經給兒子黃治豪。黃老闆從小在南門市場長大，清楚這一行的心酸，看到會怕。未滿 18 歲就擁有自己的機車，並非拉風，而是年紀夠大了，得幫家裡買菜載貨，也因此他告訴自己，無論如何日後絕不能接手家裡生意，若非當年母親被倒帳時差點輕生，或許他也不會放下一切，勇於扛起一切店務。

如果人生是道菜，朱億長絕對是道深沉入味，值得細細品嚐。

這家連續四年拿下「天下第一攤」的名攤，名氣十分響亮。有許多菜更是名人愛吃的，像是郭台銘與前總統馬英九都是常客。但不管名人或一般人，愛吃的也只是媽媽的味道。

從庶民的角度來看，億長當然比自助餐貴很多，但是又比大餐廳便宜，也不會完全消費不起，這裏有餐廳的品質，卻沒有那麼貴的價格，客人很多，也不是出入皆名流。

有趣的是，即使有錢人吃到的和我們吃到的，大家吃到的是一樣的高級感，卻又有媽媽味的奇妙地結合。因為她事必躬親，她堅持不用餐廳的廚師，她就是要媽媽味，一種頂級媽媽的味道。



▲ 億長御坊老闆娘與兒子

## 木蘭兵團的湖州粽

如果說熟食攤億長御坊的朱億長是鐵娘子，那麼南園的鍾奶奶就是女王了。

台灣的传统市場裡，女性一直是主要的工作者，也因此母系社會感有點強，南門市場也不例外。這麼說其實有一大原因是華人傳統社會的重男輕女，總希望兒子可以有更好的發展讓父母親有面子。但另一面當母親把市場的生意做起來之後，由誰來接手呢？自然是媳婦了。

專賣湖州粽的南園就是這樣典型的例子。一到店裡看到的不論是清潔，包粽，煮粽，販賣清一色都是女性。85 歲的鍾奶奶說，剛來的時候，白手起家，小小的店面，母女倆賣起家鄉口味的粽子和湯圓，旁邊都還是賣菜賣魚的攤商，附近很多逃難來的家鄉人，尤其是上海人很多，看到家鄉口味的粽子和湯圓，高興得不得了，一次買十

個十個帶回去，才慢慢有了今天。

如今即便交棒媳婦打理一切，每天一早鍾奶奶仍會來店裡巡一巡，到了年節忙碌，她陪著大家一起包粽子。鍾奶奶雖然不識字，但卻也能撐起一家店，還能把生意越做越好，其實就是對任何細節都要求完美的堅持。她像極了一位女王般坐鎮著老店，堅持不開分店，因為奶奶認為，品質比賺錢更重要。面對生活的困境，她用大笑，樂觀態度面對，這是她的生活智慧，也值得我們學習。

我們無法在短短幾天，就將超過一甲子的南門市場的一切鉅細靡遺記錄下來，但是透過幾天日夜相處，拍攝與訪談間，讓我們更進一步了解南門市場的人，情，味。也藉由受訪者的無私分享，得知他們的人生故事，而我們也約定好了三年後嶄新的南門市場再見。◎



▲ 南園鍾奶奶與媳婦

# 親嚐台灣最濃在地人情味

## 《阮三个》〈餐車環島發大財〉幕後

文 | 朱文慧 公視《阮三个》製作協調 圖片提供 | 公視

讓色香味俱全的《阮三个》陪你過新年！  
跟著《阮三个》餐車環島PK在地店家做公益，  
看索大廚如何以無敵醬汁挑戰金字招牌，  
刀鏟間輸贏如煙，最真實共襄盛舉。  
請你親嚐台灣最濃人情味，  
2020年跟著阮三个餐車環島發大財，歡喜過好年！



▲《阮三个》〈餐車環島發大財〉



2019年《阮三个》在金鐘54，雙料入圍「益智及實境節目及主持人獎」。2019年10月《阮三个》第二季的拍攝也剛好殺青，製作單位

一邊忙著趕後製，一邊乘勝追擊，緊鑼密鼓籌拍3集，將於除夕、初一、初二首播的《阮三个~餐車環島發大財》2020過年特別節目。

這次餐車環島行程於2019年11月24日展開，由廚師索艾克帶頭領軍，老闆娘媚媚（楊貴媚）和小幫手張軒睿則變成廚房助手和外場，在六天五夜的環島旅程中，餐車販售的總收入，共七萬八千多元，最後全數捐贈給「人安社會福利慈善事業基金會」，想讓無法圍爐吃團圓飯的街友們，也能感受到「家」的溫暖。

### 一個半月環島三趟！

餐車環島發大財計畫中設定中，《阮三个》的三隻小豬，需前往台灣各地PK當地小吃名店，最先售出100份餐點或達成一定金額，就是贏家。如果成功扳倒名店的話，就可入住當地知名飯店或特色民宿，不幸落敗的話，就只能睡路邊或借宿民家！

《阮三个》拍攝小組，為了這六天五夜的行程，緊鑼密鼓籌備一個半月，前後共環島台灣三圈，聯繫超過近百個店家，實際訪問30多家店，現場勘景拜訪的有15家，最後決定了四關的挑戰行程：台中場PK「范記金之園草袋飯」，台南場PK「阿杰手工蛋餅」，花蓮場在花蓮東大門夜市賣「索索特製車輪餅」，台北場PK寧夏夜市「圓環邊蚵仔煎」！

### 找不到廚房，媽祖顯化來指引

在台中場的拍攝中，預定要PK「范記金之園草袋飯」，索艾克大廚計畫推出的是有著烤南瓜、酪梨和小番茄作配菜的「鹹酥雞蓋飯」，菜單已定，材料好買，但製作小組卻一直苦於在台中當地，找不到可以備料，炸鹹酥雞的廚房。

就在開拍前幾天，拍攝小組一行人，前往台中樂成宮媽祖廟上香，主要是想在開工前拜拜求平安，加上樂成宮除媽祖之外，同時供奉五路財神，大家想為開市大吉祈福，沒想到才一拜拜完，眾人走出大殿，還在苦惱討論找不到備料的廚房，沒想到偶遇廟方人員，閒聊之下，廟方淡淡回說：「廚房，我們有啊，葷素各有一間！」眾人忍不住驚呼，媽祖保佑，備料廚房找到了！

### 索大廚決勝秘方，竟是…

備料廚房找到後，大家11月25日在台中PK「范記金之園草袋飯」，索大廚推出的「鹹酥雞蓋飯」，因為跟媽祖借了個膽，雖然面對「開業40年蘭草香人氣現炸排骨飯」的挑戰，眾人也就挺直腰桿，摩拳擦掌沒在怕的了！環島第一站，在媽祖的加持下，踢館成功，從對手手中，光榮收下了「叫我便當王」的紅背帶！



▲《阮三个》〈餐車環島發大財〉

令人好奇的是，《阮三个》三隻小豬，能夠扳倒老店的致勝關鍵究竟是什麼呢？據現場饕客指出，索艾克大廚，最厲害的乃是醬汁！原來，淋在索大廚秘製的「鹹酥雞蓋飯」上的醬汁，竟是不外傳的「紹興酒花椒美乃滋」，難怪100份餐點，馬上被搶購一空！除了這個無敵醬汁之外，索大廚在第四場，PK「台北寧夏夜市的圓環蚵仔煎」時，再次推出另一個神秘醬汁「破布子炒海鮮」淋在灑滿花枝、蝦仁和蚵仔「海味歐姆蛋包飯」上，一樣讓客人吃到舔碗！



▲《阮三个》〈餐車環島發大財〉索艾克

不過拍攝小組最後偷偷透露，除了索大廚的無敵醬汁之外，其實也要謝謝被挑戰的店家，不惜輸掉自己的金字招牌，也要成全《阮三个》要把收入捐作公益的最終目標，所以抱著輸贏不計較的態度參賽，甚至在PK之後，「台中范記金之園草袋飯」和「台北寧夏夜市的圓環蚵仔煎」這兩個店家，還加碼捐出，當場販售所得一萬元以上的善款，共襄盛舉做公益，處處都讓人體會到，台灣在地的濃濃人情味！

#### 媚姐跑外場，粉絲不斷湧出來！

這次《阮三个》的環島行程，果真有粉絲一路愛相隨，像是第一季第一集，曾到《阮三个》在宜蘭的民宿入住的阿芬姐，就追著媚姐跑了兩站，從花蓮場跟到台北場。而且媚姐除了有死忠粉絲一路跟隨之外，只要她每次出來巡外場，就有粉絲不斷湧出，志願當義工，幫忙訂餐、打包，而且粉絲還會一直買一直買好料給媚姐，媚姐就不斷拿好料來餵食工作人員，所以這趟大家都有吃飽飽喔！

從《阮三个》第一季的拍攝開始，媚姐始終是大家的領頭羊，她很信任製作單位給的任務，只要她一衝，別人不敢不衝，更令人敬佩的是，11月23日餐車環島出發的前一晚，她還參加金馬獎盛會，上台頒發終生成就獎給王童導演，典禮結束，回到家已經凌晨兩點，也就是11月24日餐車準備出發的第一天，其實她根本沒睡，五點就起來化妝，七點就跟團隊殺到台中，開始第一站的錄影，真的是十分熱血有衝勁的媚姐啊。



▲《阮三个》〈餐車環島發大財〉楊貴媚

#### 軒睿飛奔回歸，每天爬車頂架招牌燈

張軒睿在《阮三个》第二季開拍時，因為海外的工作，所以沒有繼續擔任第二季的小幫手，後來今年10月，他到第二季拍攝地，苗栗大湖的民宿給大家探班，看到媚姐和索艾克，忍不住因為自己沒有續錄第二季而當場飆淚。所以當《阮三个》「餐車環島發大財」計劃出來時，他馬上第一個報名，強勢回歸！希望在這個過年特別篇裡，能和媚姐以及索艾克好好聚聚。

媚姐私下透漏，感覺到軒睿這次「長大了」，本來以為他會像以前一樣，闖點小禍，但這次環島的過程中，他不僅擔任起每天爬上餐車車頂，幫忙架設超級重的《阮三个》餐車招牌燈的工作，還會像個學長一樣，幫忙帶這次新加入的成員，陳妤小幫手！



▲《阮三个》〈餐車環島發大財〉張軒睿

#### 什麼，沒人會開手排餐車？

這次環島餐車改裝好之後，出現了一個大問題，就是沒有人會開手排車！更別說是這麼大的一部餐車了！天啊，難道是要叫餐車「自駕」嗎？還好這時候一位小天使出現了，她不僅會開手排車，人家還開過卡車呢！她就是小幫手陳妤！真的是來得恰恰好的及時雨啊！餐車上路後，有幾天台北、花蓮來回的蘇花公路行程，都下著大雨，陳妤還是面不改色把餐車開上蘇花，真的是個叫人忍不住拍手的女漢子啊！



▲《阮三个》〈餐車環島發大財〉陳妤

可別看陳妤個子小，但她運動神經超好，手腳靈活，台北場的「海鮮歐姆蛋包飯」，她還可以一人同時煎兩鍋，一手一鍋！而且早在出發前，她向索大廚報到時，早早就先練好了切菜手法「貓爪功」，讓索大廚十分中意。在台中場PK時，因為要炸鹹酥雞，她炸雞燙到手，也忘記擦藥，直到錄完影，才發現手已經炸花了，敬業精神一百分！

除了小幫手陳妤之外，在台北場寧夏夜市時，還有很多不請自來的小幫手，讓現場星光閃閃，像是俏魔女楊晴、新國民男友許光漢、章廣辰、金鐘演員溫貞菱等等，為《阮三个》的美味餐點，添加了许多好滋味！

#### 睡膠囊旅館、睡餐車都沒在怕

這次四關挑戰的過程中，當初立下的規則是，《阮三个》的三隻小豬，如果挑戰失敗，就要去睡路邊或是跟民家借宿！

抵達台中的第一晚，《阮三个》的三隻小豬和小幫手陳妤，也跟著製作單位體驗睡青年旅館的滋味，一人一

格，入住四人一間上下舖的膠囊旅館，讓媚姐直呼「真的是此生第一次」！



▲《阮三个》〈餐車環島發大財〉

而台南場，拍攝小組安排的是日式民宿大通舖，三隻小豬又想，如果大家脫了襪子，會有腳臭，不想睡大通舖，而且萬一比賽又贏，不就沒機會體驗睡路邊！結果四個人突發奇想跑去睡隨行的露營車，隔天起來直喊腰酸背痛！

#### 製作人的心底話

這次環島在大家的努力下，圓滿完成，戰績是三勝一敗，總共捐出了七萬八千多元的善款給人安基金會。環島之後，各地邀約「《阮三个》環島餐車」到訪的信函，如雪片般飛來！好多粉絲問媚姐，何時再安排環島一次嗎？媚姐說：「只要製作人還活著，就可以再來一次環島！」

媚姐會這樣說的原因是，這次拍攝小組日夜拍攝，體力用到極致，大家一路開外掛，最後都靠意志力堅持。而且在環島期間，還傳來演員高以翔，因為錄影不幸身亡的消息，令拍攝小組唏噓之餘，忍不住更加關心起身邊的工作夥伴來，那幾天大家彼此經常問候：「你還好嗎？還可以嗎？」「要不要休息一下？」「有感冒嗎？要不要陪你去醫醫生？」最後最後，製作人米亞的心底話是：「不論成敗，只要大家平安回來就好！」

充滿無數汗水與淚水，同時又色香味俱全的《阮三个》餐車環島發大財過年特別節目，將於1月24日（週五）除夕、1月25日（週六）初一、1月26日（週日）初二，連續三天，公視主頻晚間8點首播，陪伴大家一起歡喜圍爐！歡喜過年！◎

# 《妖果小學堂》的圖像冒險

文 | 林瓊芬 公視節目部副理 圖片提供 | 公視

妖怪的現形來自於人們與土地的相處，多元的文化、傳說，以及族群之間的生存與鬥爭。臺灣人對於妖怪的想像非常精采，存在已久的妖怪傳說很可惜未被大眾知曉。《妖果小學堂》這次打算與妖怪為伍，才有機會巧妙融入妖怪傳說，一起保存文化的珍貴內容。

全季 13 集的超高畫質製作是個大難題。這部卡通影集不但挑戰說故事能力，更檢視國內動畫的製作技術，集結多家對動畫抱持熱情的動畫公司，合力組成一個百分百 MIT 的迷你聯盟，說是舉步維艱一點也不為過。

期待未來能開發出更多合作與經驗的傳承，建構台灣動畫的產業鏈之外，也讓水果奶奶的魅力發揮效用，走進孩子生活，激發出最豐碩的圖像經濟力，在《妖果小學堂》故事世界裡成功串接起過去、現在與未來的文化記憶。期待暑假與大家見面！



▲《妖果小學堂》

## 這是一個人類與妖怪的故事

故事容易記憶，容易傳播，更容易引發共鳴；故事貼近人性，也富有豐沛的感情和生命力；在長年與孩子的對話中，最有效的對話工具就是應用故事的魔力。

為讓播出 21 年的《水果冰淇淋》故事朝向雋永綿長，自 2013 年起，萌生將水果人物從平面圖像轉為 3D 動畫模型的想法。

隨著多部水果人物動畫短片的推出，不僅成功累積 Youtube 數百萬的點閱次數，其中〈問問為什麼 MV〉廣被學校當作運動會的表演歌曲。水果圖像被大眾欣然接受的喜悅，鼓舞我們大膽邁出打造一部動畫影集送給台灣的孩子，如同造夢者般，每個新的不可能都代表著一種真正的可能。

## 從與公視成長的《水果冰淇淋》當作起點

在琳瑯滿目的品牌匯集時代裡，如何將公視開播以來陪伴孩子的《水果冰淇淋》轉化成 IP 圖像，變成最新的挑戰。回看《水果冰淇淋》之所以所向披靡，在於節目固定提供聽不完的故事和歌曲給孩子們，同時還有一位深獲孩子喜愛的关键人物—水果奶奶。

傾聽孩子說話又愛做點心的水果奶奶每天所發生的故事十分日常，劇情可說是簡單又重複，但卻一再溫暖孩子們的心。內容力是成功 IP 的原點和緣起，水果奶奶必須是動畫中不可或缺的角色，內容核心是最能表現其長久生命力的關鍵所在，也因此要讓奶奶陪孩子做些甚麼和說些什麼隨即成為我們第一個要思考的重點。



▲《妖果小學堂》

## 與妖共舞，妖力大爆發的《妖果小學堂》

《妖果小學堂》構思來自 2016 年瘋迷全球的「寶可夢 GO」遊戲。這款遊戲是日本神奇寶貝動畫從《山海經》提取創意，並與 google map 完成的夢幻之作。抓寶熱潮造成滿街瘋狂妖怪圖鑑的遊戲粉絲，形成社交上的必要話題。

外來文化早已深入台灣生活，加上台灣是個高度文化相容的地方，近幾年萬聖節時到處可見極具娛樂效果的吸血鬼和骷髏人裝扮。然而停下來沉思時，總會憂心孩子們有一天會不會只記得《小紅帽》，卻遺忘了原屬於台灣的文化記憶。製作團隊在一次訪談裡詢問孩子對台灣妖怪有無印象？一半以上的孩子不但搖頭，還搶答日本才有妖怪。

妖怪的現形來自於人們與土地的相處，多元的文化、傳說，以及族群之間的生存與鬥爭，臺灣人對於妖怪的想像非常精采，存在已久的妖怪傳說很可惜未被大眾知曉，《妖果小學堂》這次打算與妖怪為伍，才有機會巧妙融入妖怪傳說，一起保存文化的珍貴內容。

第一集故事布幕緩緩拉起，一位滿頭銀髮的身影走進熟悉的綠意林蔭中，宛若水果奶奶的番外篇般，帶著所有人前往冒險。水果奶奶誤闖妖怪世界，與學堂裡的小妖們碰撞出許多有趣的故事，全劇嘗試以台灣神怪傳說作為妖怪角色的發想藍本。



▲《妖果小學堂》

一般神怪故事難免參雜較多的恐懼與暴力，進行編劇時，我們擷取妖怪身形特徵或傳說片段，並逐一轉化為動畫角色的個性設定參考。這回我們想要好好接住剛從《水果冰淇淋》學園畢業的小娃兒們，請他們稍作停留，不要立刻跳進五光十色的外來動畫裡。我們努力將那些流傳許久的妖怪故事融入原生角色設定哩，像是阿美族傳說中身形巨大、毛髮茂密的阿里嘎蓋巨人、傳授布農族耕作技術的地底人伊庫倫、魯凱族的神祕隱者艾里安，以及邵族名聞遐邇的白鹿神傳說等，希望成功打造出最具奇幻色彩的動畫影集，讓孩子們能重新認識台灣這塊土地上的千奇百怪。

### 值得驕傲的台灣水果也成為故事裡的亮點

全劇不僅結合妖怪傳說，更將享譽世界的台灣水果一起編進了故事裡。

在妖怪世界裡，矗立森林之中的巨大百果樹可隨四季變化產出不同妖果，這些妖果看似一般水果，但卻能提供小妖們解飢食用和協助修練，人類妖怪世界彼此對應出真實與奇幻。

比方孩子們愛吃的香蕉一丟出，會像迴力鏢一樣絆倒敵人的腳，跟香蕉皮有異曲同工之效；又大又重的西瓜，吃了會有瞬間變大的效果，如果想變回原狀必須要滾滾去才能消耗能量；鳳梨皮厚，所以吃了會有盾牌功效，可成功抵擋敵人攻擊；檸檬雖無法直接實用，卻可及時加速腳程逃亡，因為酸的諧音，剛好是台語逃跑的意思。編劇們將身邊隨時可見的水果化身為故事的一部分，目的就是希望孩子們能從小深愛他們所屬地方的資源。

以水果為本，跨領域做更多合作，以創造水果外匯和結合各地水果觀光為目標，大大展現水果之力。

### 各具專業的動畫聯盟

全季 13 集的超高畫質製作是個大難題。這部卡通影集不但挑戰說故事能力，更檢視國內動畫的製作技術，集結多家對動畫抱持熱情的動畫公司，合力組成一個百分百 MIT 的迷你聯盟，說是舉步維艱一點也不為過。

台灣動畫產業從 1970 年代的大量代工，快速崛起成為全世界出口量最大的代工製作中心，創造出驚人的產量以及培育出大批動畫從業人員，當時可說是台灣動畫代工產業的輝煌年代。但是過於仰賴外援的代工產業終究還是因為經濟不景氣而沒落。近幾年終於催生出新一代動畫人員，儘管資源有限，許多人仍以原創動畫為主要目標，不藏私地互相交流技術。

約計 60-70 位動畫人員在兼顧品質與時程壓力下，以聯合戰隊分頭負責方式，將原有的 HD 模型全面提升為 4K。超高畫質解析度大大提升四倍後，模型與場景細節都必須解決。

為讓動畫回到最重要的表演上，採用關鍵影格的製作，每集 7 分鐘動畫，約有 12600 格需要調整，包含大肢體動態、臉部表情動態、道具動態、場景模型動態，整體要進行的表演數量，將會是數倍以上，但也只有透過這樣的表演，才能讓動畫角色真正具有生命與靈魂。

再來就是絲毫不能輕忽的 3D RIGGING，骨架設定有著絕對的關連性，如何讓動畫角色

### 前所未有的體感行銷宣傳

為成功創造圖像 IP，《妖果小學堂》的行銷方式不若以往是等播出前才起跑，全新圖像宣傳需要更多時間。2019 年中秋節於台北三創生活園區搶先登場曝光，80 坪的空間布置重現彩色森林之美，將角色 IP 結合 AR 技術，打造出全景沉浸式體驗的平板遊戲，免費提供親子進場感受新科技使用的趣味，與新課綱的科技教育不謀而合；另一款手機拍照 AR APP 遊戲，提供隨選隨拍妖怪的互動功能，利用卡片掃描出立體 AR 角色。

中秋體驗活動結束之後，研發實力強大的哇哇科技公司提出「哇哇體感嘉年華」策展計畫，成功於 2019 年 11 月 18 日起在高雄大魯閣草衙道展開營運，現場展出多款妖果授權的 AR、VR 及體感遊戲。體驗者可透過遊戲提前認識《妖果小學堂》劇中的角色，藉由電視和遊戲跨界合作推動角色 IP 於劇情以外的多元應用。

產生靈活的骨架，是否有足夠表演的控制器，更多彈性的延伸空間，關係到角色的特性是否得以完整呈現。

4K 算圖巨量需求是全新的經驗，須使用 GPU 運算為基底的運算引擎，才能完成最好的品質，希望能於 2020 年暑假完成公視製作動畫里程碑，正式與大家見面。



▲《妖果小學堂》

非常期待未來能開發出更多合作與經驗的傳承，建構台灣動畫的產業鏈之外，也讓水果奶奶的魅力發揮效用，走進孩子生活，激發出最豐碩的圖像經濟力，在《妖果小學堂》故事世界裡成功串接起過去、現在與未來的文化記憶。期待暑假與大家見面喔！◎



▲《妖果小學堂》哇哇體感嘉年華

# 2019 年 EBU 新聞報告 提醒公共廣電掌握 AI 風向

文·圖 | 何國華 公視資深研究員

面對轉變，公共廣電是否已走到盡頭？

EBU 報告呼籲公共廣電必須團結一致捍衛自己的未來，並進一步指出：

公共廣電未來的存在和使命，

將取決於閱聽人想要的生活類型，

以及如何共享公共生活 (public life)。

這點，也將重新定義 PSM 的未來使命。

身處新時代，

PSM 比以往任何時期都要扮演好共享經驗的策展人角色。

在去中心化的網路世界，

提高公共廣電新聞的公共服務價值，

以及固守信任和倫理等等的數據良善使用，

益顯其重要。

歐洲廣電聯盟 11 月 19 日公布《2019 年 EBU 新聞報告》(EBU News Report of 2019)，全面檢視歐洲公共廣電新聞所面對的第四波數位轉換浪潮（第一波是 online 線上轉換、第二波是 mobile 移動轉換、第三波是 social media 社群轉換）。對公共廣電而言，第四波的 AI 和大數據轉換將是全新的機會和挑戰。對閱聽人而言，將更加突顯公共廣電新聞價值。

AI 和大數據等技術平台在信息流動的未來將更具主導地位。三分之二的受訪新聞部門主管認為，導入 AI 將是第一要務，其次才是預算考慮。

EBU 報告提供了參考個案和建議方案。以下選出幾個案例以供分享：

## 瑞典 Mittmedia——演算法編輯

瑞典地區報透過 AI 提供個人化新聞，同時利用機器人產製新聞，藉由數據分析自動生成內容。Mittmedia CDO Robin Govik 指出，不久將會看到個人化新聞和自動化產製內容。

Mittmedia 參考 Yle 和 NRK 模式設計每日新聞發布時鐘，滿足個人需求。

Mittmedia 屬於地區型媒體，必須善用資源，提供教育培訓，大數據成員都是由內部人員組成，2017 年 11 月起利用機器學習和演算法開發測試個人化搜尋機制，演算法已可以符合編輯頭版新聞需求，甚至表現的比人還好。



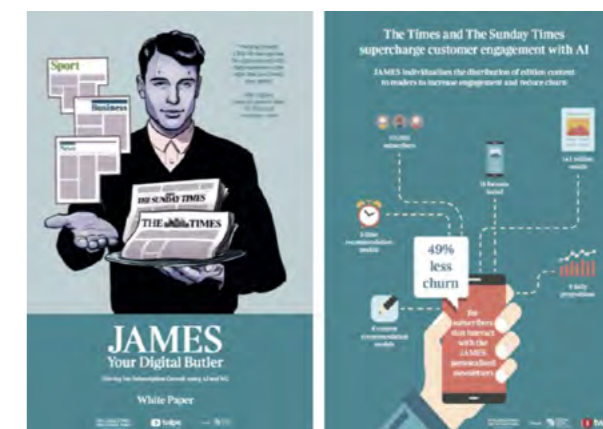
正式上線挑戰始自 2018 年 10 月自動化作業開始，演算法自動選擇新聞配置版面的結果，使用者的網站停留時間因此增加 10%，點擊率也提升了 50%，每日不重複造訪人次更大幅增加一倍，內容閱讀率也增加一倍，上線六個月後統計的流失率約在三分之一左右。Mittmedia 的下一步將是利用數據庫 (data lake)，根據使用者地址、性別等人口統計資料，提供全面化的個人服務和完全自動化內容。

## 英國泰晤士報——個人化新聞服務

1785 年創立的泰晤士報，過去十年一度面臨生存危機，目前是英國少數營收仍持續成長的媒體，超過一半的讀者是訂閱泰晤士報電子新聞。取名 James 的泰晤士報新聞機器人，利用個人客製化電子郵件服務，促使付費牆 (paywall) 退訂率下降了 49%，重新恢復訂閱的人數也隨之增加。泰晤士報以 individualization 取代 personalization 概念，AI 目的是將正確內容，在正確時間，以正確形式傳送給正確的使用者。

泰晤士報於 2010 年建立付費牆，計畫本身就是一件很大的挑戰，一半訂戶取消訂閱，泰晤士報因此利用訂戶大數據分析閱讀行為，表面上看起來，訂戶續訂時間越久，忠誠度就越高，但是進一步分析才發現，培養訂戶電子報的收視習慣才是成長關鍵，分眾化並不能產生忠誠度。

泰晤士報在 Google Digital News Innovation Fund 支持下，結合比利時 AI 公司 Twipe，借鏡 Netflix 測試模型，蒐集訂戶數據，透過機器學習建立

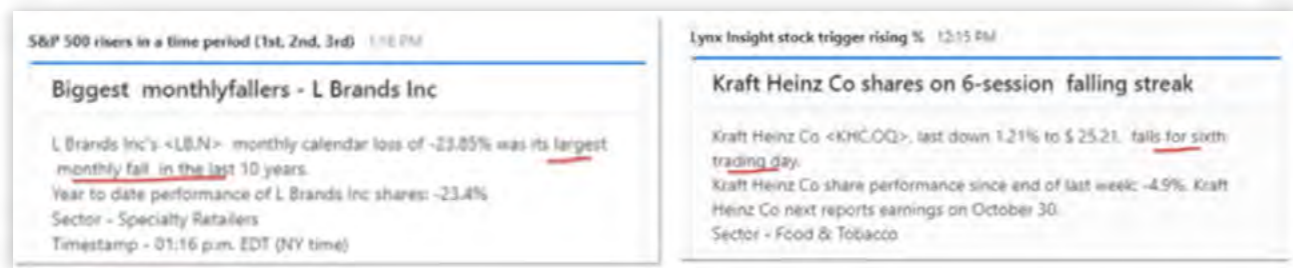


James 個人化新聞服務機制，提供訂戶所關心的相關性新聞內容。

James 在十二個月時間裡總計傳送了 1400 萬次個人化簡要新聞，70% 的訂戶黏著度因此提高，尤其對低度和中度訂戶影響最大。傳統方式退訂率只能減少 14%，James 的退訂率則可以減少到 49%，成效卓著。

## 路透社——利用 AI 找新聞

路透社推出人機介面的 Lynx Insight 計畫，系統結合數據集輸入，檢測數據集分析層，以及編寫新聞文本的自然語言生成器，進而生生成確認每日頭條，目前仍由多倫多團隊研發中。目前也持續開發網路新聞室 (cybernetic newsroom)，機器人會提供記者新聞素材，記者可以因此提升其新聞專業價值，評估其重要性後置於新聞前後文裡，目的就是讓機器人和記者善盡其責。



路透社擁有龐大的圖片庫和即時照片，各項數據可以透過 AI 自動匹配生成新聞，影音新聞也可以匹配文字生成新聞片，說明新聞事件。

網路新聞室概念是接續五年前的 Reuters Tracer 計畫，檢視推特上的突發新聞正確性，針對訊息來源和可信度的演算過程複雜，目前仍處於實驗階段。

路透社也利用 AI 建立異常檢測系統，透過記者回饋進行除錯。路透社很清楚建構 AI 系統既昂貴又費力，因此必須要有所選擇，謹慎利用每一分錢。

### 荷蘭 TALPA NETWORKS——AI 無人廣播

荷蘭每年有八萬場業餘足球賽現場轉播，是否可以無人轉播？荷蘭足協 KNVB 和 Talpa 電視網合作達成此一目標。此一轉播技術概念是在比賽場地左右兩側設置兩台 4K 攝影機，畫面透過光纖傳到雲端，組合兩台攝影機信號源，優化成完整比賽畫面。



AI 無人廣播軟體能夠偵測球的動態和運動員，追蹤 zooms in 比賽運動方向，透過機器學習演算法的虛擬導演，能夠自動生成各個攝影角度畫面，完全不需要傳統電視的體育製播人員。這樣的成績令 Talpa 人員都很驚訝。

2500 個球隊中已有 200 隊加入，約有 40 萬人觀看 Talpa 無人轉播賽事，預估到 2019 年底將播出 25,000-30,000 場比賽。荷蘭人口有 1700 萬，非常熱衷足球賽事。

轉播賽事起迄時間一經設定即自動播出，無需人員操作，賽事數據則是來自全國足協數據庫。轉播新功能也利用機器學習持續更新，包括賽事精彩畫面、賽事紀要、球員統計分析，系統可以檢測到資料庫裡的相關訊息，對體育新聞媒體來說，這些轉播畫面都是報導重要素材。

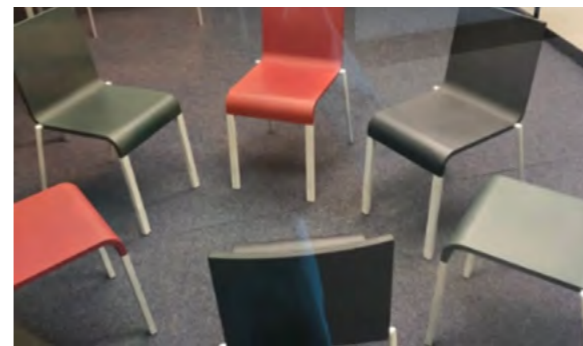
個人透過手機收視賽事可以利用 social app，同時建立個人化的精彩賽事集錦，與隊友和朋友分享，建立粉絲。足球隊伍也可以倒帶回看比賽畫面，KNBV 目的是加強荷蘭足球文化和球隊分析能力。

雖然賽事轉播不需要人，但是必須要有二十名維運人力，負責場館攝影機安裝，系統監視和更新，新功能開發，以及比賽隊伍聯繫等工作。Talpa 是一家相當成功的商業媒體，擁有充裕現金流，可以持續投入新功能開發。

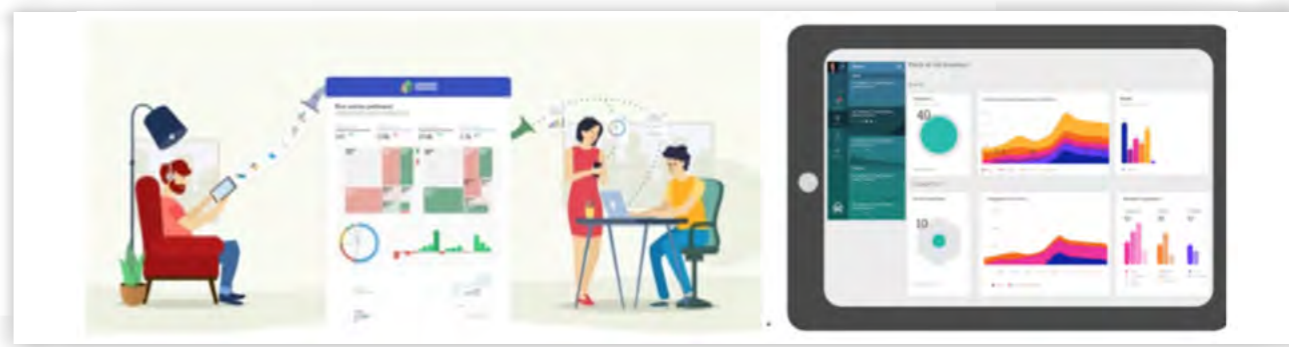
### 奧地利 ORF——成立反思小組

ORF 透過新聞主編反思性批判，才能站在對的立場提出假設問題，表達對於未來新聞流程看法，才能正確導入 AI，ORF 認為反思小組 (Reflective Practice Groups) 是媒體進入 AI 領域的不錯起步。

ORF 主管指出新聞部門導入 AI 必須要有清楚想法，導入過程對記者尤其是阻力重重，因為記者常是臧否外界發生事情，但是無法傾聽彼此想法。ORF 因此在三年前成立反思小組，讓記者可以自在的分享新聞工作經驗，小組成員就會提出問題和想法，隨著不同參與者加入，各種不同的觀點開始發揮作用，進而呈現出多元假設和各種可能性。



ORF 記者也指出，做為記者關注的都是外界衝突，很少會自我反思，但是如果 ORF 要對外更加開放，ORF 記者就必須先開放自己。記者常誤以為閱聽眾看得世界就是我們所見，新聞訪談有趣或無聊，令人動容或誇張，真實或虛假，都取決於記者和受訪者的連結，因此受訪者是會引起記者的不同情緒反應。



對公共服務而言，正確指標和最佳追蹤工具至關重要，所以如何與造訪網站的使用者建立起忠誠關係？如何使用分析工具，能夠了解忠誠關係，進而採取行動就很重要。

許多公共廣播組織，例如挪威 NRK 和芬蘭 Yle，已經建立起內部儀表板追蹤選擇指標，這是受到衛報 Ophan 和金融時報 Lantern 的啟發。

Chartbeat、UpScore 等第三方數據公司試圖透過創新方式使自己脫穎而出，提出將指標整合為一個分數，成為「內容分數」(content score)，希望能夠一看就懂得這些指標。因為每一個新聞組織衡量方法都不相同。每個新聞部門都應該自行定義指標，利用內容觸達使用者，進而提高參與度和忠誠度。Smart Octo 則是在系統中內置數十種演算法，結合不同來源數據，並為編輯人員提供清楚操作提示。

記者情緒也會受到組織、同事、主管的影響，呈現理性和非理性反應，記者也會依個人意見過濾不同雜訊，呈現不同程度偏見。反思小組會藉此進行合理推論，提早發現可能的新聞偏見，避免 AI 導入時出現新聞偏差。

ORF 目前有三個反思小組，由八名不同職級和年齡成員組成，每月聚會 90 分鐘，提出個案彼此討論，進而建立自信和敏感性。

美國 Chartbeat、荷蘭 Smart Octo，塞爾維亞 Content Insights、德國 UpScore——蒐尋相同數據的不同方法

分析閱聽人數據必須是有意義，以及能夠提升效果，通常第三方提供給新聞部門的數據都過度高估觸達率。關鍵是媒體網站吸引到的閱聽人是忠誠度高的人時，媒體就可以聚焦在這些人身上，而不是散彈打鳥的觸達到所有人。

### 公共廣播必須捍衛自己未來

EBU 報告也呼籲公共廣播必須團結一致捍衛自己的未來。

數千年前開始的傳播模式是一對一 (one-to-one)，到了近代則是一對多 (one-to-many)，如今是多對多 (many-to-many)。多對多媒體時代，公共廣播目前的死忠支持者年齡層已逐漸老化，必須要問的是：面對轉變，公共廣播是否已走到盡頭？

EBU 報告指出，公共廣播未來的存在和使命，將取決於閱聽人想要的生活類型，以及如何共享公共生活 (public life)。換種方式來說，這也將重新定義 PSM 的未來使命。身處新時代，PSM 比以往任何時期都要扮演好共享經驗的策展人角色。在去中心化的網路世界，提高公共廣播新聞的公共服務價值，以及固守信任和倫理等等的數據良善使用，益顯其重要。◎

# 媒體睡獅漸醒 串流大戰烽煙四起

文·圖 | 王如蘭 公視副研究員

2019 年末的影音串流市場好不熱鬧，先有 11 月 1 日上線的 Apple TV+，再來是 11 月 12 日 Disney+ 接力。而後 2020 年 4 月則有 NBCUniversal 的 Peacock 優雅登場，同月還有號稱短片界 Netflix 的 Quibi 異軍殺入，5 月換上強強聯手的 HBO Max 上陣。線上串流影音市場戰局火熱，業者各自出招吸引觀眾訂閱收視，且看老大哥 Netflix 如何應戰。

## Apple 希望以服務帶動新一波成長 動能推出 Apple TV+

2017 年 Tim Cook 當時就釋出 Apple 要進入影音串流市場的訊息，讓大家引頸期待。直至 2019 年 5 月 Apple 首次推出全新的 Apple TV App，11 月再推出主打原創內容的 Apple TV+，以每個月 4.99 美金（台幣每月 170 元）的月費訂閱方式在全球 100 多個國家的 Apple TV App 同步上架，觀眾還可免費試用 7 天。

Apple TV+ 上線首波推出史詩劇《末日光明》（See）、以及影集《晨間直播秀》（The Morning Show）、《太空使命》（For All Mankind）、紀錄片《象群女王》，還有適合不同年齡層兒童觀賞的《Helpsters》、《史努比登上太空》等，接下來 Apple TV+ 將會推出更多原創內容。

Apple 在訂閱策略上，針對購買新 Apple 設備的用戶提供免費一年 Apple TV+ 服務。在上架前，根據研調機構 Ampere Analysis 的調查顯示，有 9% 的受訪者表示將購買新的 Apple 設備以免費使用一年的 Apple TV+，另有 9% 的受訪者表示，此免費模式會他們更想盡快更換現有的 Apple 設備。

Apple 大動作的推出串流影音服務，讓人不禁回憶起於 2001 年推出 iTunes，將音樂歌曲上線，不僅讓 iPod 大賣，最終還改變了人們購買和收聽音樂的方式。不過，此時此刻 Apple 已非串流影音的先行者，Apple 之所以大動作進入影音串流市場的原因，主要是由於 iPhone 銷售量趨緩，所以積極進行業務轉型，希望藉由服務帶動硬體銷售，而 Apple TV+ 每月 4.99 美金以及免費綁定新 Apple 終端一年的訂價策略，可說是 Apple TV+ 最強大

的優勢。但，用戶是否會收看則不得而知。並且隔行如隔山，叫好叫座的影音內容製作不易，目前才推出幾天的 Apple+ 原創內容都不甚好評。

Apple 現在欲以用戶為中心，發展影音、音樂、遊戲、支付等線上服務成為下一波企業發展動能與重心，而 Apple TV+ 是否能成為跨足進入影視服務的試金石？或者更刺激了設備端的銷售量？這還需要時間來證明，讓我們拭目以待。

## Disney+ 11 月 12 日登場，以超狂系列 IP 攻佔全球家庭

Disney+<sup>1</sup> 已於美國時間 11 月 12 日正式上線，首波開放服務地區包括美國、加拿大、荷蘭。Disney+ 內容來自五部分，包括迪士尼、漫威、皮克斯、星際大戰、國家地理頻道。除了以每月 6.99 美元的價格單獨訂閱 Disney+ 外，訂戶可以選擇每月 \$ 12.99 的網綁訂閱方式，一併訂閱 Disney+，Hulu 和 ESPN+，Hulu 可以收視多個北美電視線上戲劇、節目語新聞等，以及 Hulu 的獨家原創內容，而 ESPN+ 則有大量的體育賽事，此網綁銷售可謂相當划算。

Disney+ 上線會有什麼驚喜給觀眾？基本上，你想知道 500 部電影與 7500 部影集都會在第一天都準備好任君挑選，更遑論 Disney+ 全新上線原創內容，包括《The Mandalorian》（STAR WARS 系列）、《High School Musical: The Musical: The Series》、真人版的《Lady and the Tramp》電影、Toy Story 4 的特別系列：《Forky Asks a Question》、以及由國家地理頻道新製的《The World According to Jeff Goldblum》等。

不過，其中怎會少了漫威這個強大 IP？別急，多部漫威系列正在緊鑼密鼓製作中，今年夏天的聖地牙哥動漫展（San Diego Comic-con）漫威工作室發布的 2020/2021 年計畫中，10 部作品裡就有 5 部是 Disney+ 的影集，包括《獵鷹與酷寒戰士》（The Falcon and The Winter Soldier）以及《女巫幻視》（WandaVision）。汪達（Wanda）還會跟奇異博士（Doctor Strange）在電影中連動，所有漫威的粉絲們應該都要尖叫了，還可能不去訂閱嗎？

<sup>1</sup> Disney+ 第一階段於 11 月 12 日在北美推出，台灣推出時間與費用未定，關於本篇 Disney+ 的報告內容均以美國價格與所提供服務為主。

為何漫威如此重要？在現在迪士尼擁有的 30%~40% 美國票房中，漫威可就佔了 10%~15%（超過 1/3）之多，顯示漫威的內容早就從核心漫畫粉絲擴展到市場大眾了，如今更成為迪士尼手中的大牌！

現在迪士尼的策略是將電影中的漫威角色一個個獨立、再結合，進行 2 次方的多元發展。Disney+ 此舉充分利用各個漫威的 IP，獨立發展新原創影集，用正傳帶出外傳，以獨立角色帶出新火花，但這一切又會成功回歸到漫威最新一部的電影中。此舉目的即把目前最賣座電影的觀眾吸引成為 Disney+ 的訂閱戶，善用資源與發揮綜效。堪稱完美！

目前，Disney+ 已經與美國最大的行動網路營運商 Verizon 合作，所有的 Verizon 用戶可以免費收視 Disney+ 一年，此舉又贏過了 Apple TV+ 只在新購的終端設備上免費的政策。

11 月 12 日正式上線當日，Disney 還是低估了 Disney+ 的威力，根據隔日 Disney 發布的新聞稿，當日就有 1000 萬用戶訂閱，雖然這些用戶過了試用期是否願意訂閱不得而知，但是 1000 萬的數字還是相當驚人，顯見 Disney 身為影視界老大哥的實力。

## NBCUniversal Peacock 內容集大成， 買一送一遏止剪線潮

在各方業者紛紛進駐 OTT 服務市場，有線電視剪線潮後續可能持續升溫的情況下，NBCUniversal（NBC 環球；以下簡稱 NBCU）於今年 9 月宣布預計於 2020 年 4 月推出串流服務 peacock（孔雀）（www.peacocktv.com），NBCU 是全球大型的電視電影媒體集團之一，然背後的 Comcast 集團（康卡斯特）則更是擁有電信、網路、有線、無線電視的巨型通訊傳播與媒體集團。





孔雀一直以來就是 NBC 的象徵，以 peacock 為名就是要將 NBCU 的內容擴張版圖，以既有資產向網路新興勢力宣戰，目前 peacock 已經準備超過 15,000 小時的內容，包括環球影業及其下夢工廠、Focus Features、Illumination Entertainment 製作的《玩命關頭系列》、《侏羅紀系列》等電影與《神偷奶爸系列》、《史瑞克系列》等動畫。還有 NBC 電視製播的影集《The Office》、《Parks and Recreation》以及《Saturday Night Live》等綜藝節目，以及 Telemundo 西班牙語電視網與新聞頻道等內容。

其中名列 2018 年美國 Netflix 用戶收視影集時數的第一位的《The Office》，將於 2021 年 1 月與 Netflix 合約到期後在 peacock 上架，最為引人注目。而 NBC 更獨家取得到 2032 年的奧運賽事轉播授權，從 2020 年開始在 peacock 上也可以看到東京奧運，此外，NBC 還擁有美國國家美式足球聯盟 (NFL) 等熱門運動賽事的轉播權。想想 2020 年 4 月 peacock 正式上線，7 月底就開始東京奧運賽事，那時不會飛的孔雀也能一飛衝天了！

過去串流影音平台這一個市場是 NBCU 擁有所有為或不為的選擇權，但在剪線潮趨勢沒有減緩，且數位廣告收益已經大過電視廣告收視的現在，已經是不能不為的行動了。目前 NBCU 尚未宣布 peacock 的收費模式，不過討論中有免費無廣告方案以及非訂戶的付費方案。從目前討論中的銷售策略來看，NBCU 打著買一送一的算盤要留住不停流失的有線電視訂閱戶，你續訂有線電視，我免費提供你 VOD 服務讓你看到飽。而免費的有廣告版本則是想要一網打盡所有的隨選用戶。

由於線上串流廣告可依觀看者的觀看行為與相關個人資訊提供個人化的廣告行銷組合，如果數據分析得當，個人化廣告相較於傳統廣告可以獲得更高的回應與購買力，對於 NBCU 此類傳統電視業者大部分營收來自廣告收入而言，則更具價值。

### 強強聯手 HBO Max 上陣，品牌太多讓人摸不著頭緒

HBO 屬於華納媒體 (WarnerMedia) 旗下，在國外除了付費收視外，還有提供 HBO GO 與 HBO Now 兩種串流服務。美國最大的電信運營商 AT&T 於 2018 年正

式完成對 WarnerMedia 的收購，為了提供顧客包括有線電視、固定網路、行動電話、行動網路以及串流影音等全包式的服務，減少顧客流失率，WarnerMedia 宣布預計在 2020 年 5 月推出全新的串流影音平台：HBO Max。HBO Max 為將集團內 HBO、華納兄弟 (Warner Bros)、DC 娛樂 (DC Entertainment)、New Line Cinema、TNT、TBS、CNN 以及卡通頻道 (Cartoon Network) 等影音內容集大成。



▲ WarnerMedia 旗下品牌；資料來源：WarnerMedia 官網

但其實早在 2010 年，HBO 就為北美及歐洲等區域<sup>2</sup>的訂閱戶提供了隨選服務 HBO GO，付費訂閱 HBO 頻道的用戶能在不同裝置上透過直播電視或隨選服務與美國同步觀賞最新的 HBO 原創內容。HBO GO 可謂是為付費用戶提供的 TV Everywhere 增值服務，讓訂戶覺得錢花得值得。

HBO Now 則於 2015 年推出，為 HBO 面臨剪線潮壓力下，在美國地區限定提供的 HBO 串流影音平台，主攻非付費電視訂戶，每月月費為 14.99 美元，能收看與 HBO GO 相似的內容，介面也一致。

而日前宣布將於明年 5 月推出的 HBO Max，目前討論中的價格範圍與 HBO Now 差不多，預計將免費提供給當前的 HBO 訂戶以及 AT&T 用戶。付費訂戶可能會有更多種付費層級以及包含廣告的選項。華納媒體宣稱 HBO Max 上還有許多 HBO Now 上看不到的內容，包括了 DC 漫畫電影系列如《神力女超人》、《蝙蝠俠》、《小丑》等、《哈利波特系列》、卡通《南方公園》、影集《宅男行不行》及從 Netflix 收回授權的人氣影集《六人行》(Friends)，以及包含《神隱少女》、《龍貓》等整個吉卜力工作室的動畫電影。

<sup>2</sup> 在亞洲，HBO Asia 僅針對香港與菲律賓的 HBO 付費頻道訂戶提供 HBO GO 的服務。



▲ HBO Max 主打內容；資料來源：HBO Max newsletter

我們不得不承認諸如 Disney 與 WarnerMedia 抑或是 NBCU 此類影視巨擘要進入串流媒體實力驚人，讓人充滿期待。但是，如果我們把 HBO GO、HBO Now、HBO Max 一字排開，這三個品牌區隔、定位與市場策略要如何區分？WarnerMedia 是否真的對於 HBO Max 有完整的評估規劃，如何在競爭已顯激烈的紅海中殺出一條血路而且不會影響既有用戶，這些還需要在 HBO Max 正式上線前好好評估規劃清楚，不然花大錢拿石頭砸自己的腳可不是好玩的。

### 短片界 Netflix 的 Quibi 異軍突起，開創競爭新藍海



在媒體巨擘一個個進軍線上影音串流市場紅海的同時，有一個新平台「Quibi」吸引了大家的目光，因為他不與大腕競爭，他進軍的是短片新藍海。這位創辦人 Jeffrey Katzenberg 可是赫赫有名的前 Walt Disney Studios 董事長、DreamWorks Animation 共同創辦人。他眼光獨到，於 2018 年創立專業短片平台 Quibi，預計在 2020 年 4 月上線，還找來前 HP 與 eBay CEO Meg Whitman 來擔任執行長，這兩位站在一起就吸引了包含 Disney、NBCU、WarnerMedia 以及 SONY 等投資者掏錢。上述投資者名單好不熟悉，就

是串流市場的競爭對手，連對手都投資的新平台，可見 Quibi 頗具市場價值。

Quibi 定位為提供具 HBO 規格的高品質內容，且有 Spotify 便利性的短影音平台。主打 10 分鐘內專業製作短片，目前已經投入 11 億美金製作超過 7000 集的短片內容，被媒體形容為短片界的 Netflix。但是 Katzenberg 強調 Quibi 不與 Netflix、Hulu 等線上串流影音平台競爭，因為他只 18 到 44 歲的手機用戶提供服務。

目前 Quibi 規劃兩種付費方案，一是每月 4.99 美金的帶廣告模式以及每月 7.99 美金的無廣告模式，而 google、P&G 以及 Walmart 都已經成為 Quibi 的廣告客戶，這些廣告初步將在片頭以 6、10 和 15 秒的形式露出。Whitman 認為約有 75% 的 Quibi 客戶將選擇每月 4.99 美元帶廣告的訂閱方案。

Quibi 提供了許多應用手機特性的工具，例如鈴聲、時間顯示與觀看方式等，希望創作者能發揮創意，利用短影音與影集概念創作出另一種說故事的方式，Quibi 並鼓勵創作者打破與觀眾之間的每一道牆，並使觀眾擺脫被動而成為故事的一部分。例如，導演史蒂芬史匹柏 (Steven Spielberg) 所執導的恐怖短片《Spielberg's After Dark》，觀眾只能夠在天黑的時候看，Quibi 會透過手機的時間來安排劇集只在太陽下山後才在平台上架，另外因應手機可以垂直或水平觀看，這也成為改變觀看者視角的可能性。

另外一部由 Veena Sud 所執導一部講述有反社會人格者，受到威脅尋求安全的驚悚短片，觀眾若喜愛這部短片，那麼在新的一集推出時，觀眾會收到跟主角在戲中收到威脅簡訊一樣令人毛骨悚然的鈴聲提醒！嗯，該看後續發展了。但是在 10 分鐘的長度要講述一個完整的故事，導演表示寫劇本是很有挑戰的。

Quibi 提供以創新型態的說故事手法，高規格製作的短片攻佔年輕族群。但是類似的概念在 2015 年就出現過：美國行動通訊商 Verizon 創立了針對年輕世代的短影音平台 go90，但是不到 3 年的時間該平台就因虧損而結束營運了。依據目前 Quibi 每分鐘的節目預算最高可達 125,000 美元的金額來看，可謂相當昂貴。後續是否能持續募得資金投入，並且能受年輕世代歡迎有高人氣的訂閱率與廣告收入，都需要上線後用時間來證明。

但對我而言創新的說故事手法著實令人吸引人，然 Quibi 會不會在台灣上線，就要再等待消息了。

### 新秀老手齊上陣，且看老大哥 Netflix 如何應戰

2019 Q4 到 2020 年春，為線上串流影音業者百花齊放之時，而老大哥 Netflix 又如何看待這些新競爭者呢？Netflix 首席內容長 Ted Sarandos 表示樂觀看待新競爭者加入，認為 Disney+、HBO Max 這些新加入或即將上線的串流平台，大家的節目都不一樣，線上串流影音市場還有拓展的空間，消費者有可能會訂閱更多串流平台，而非僅訂閱二或三家，他甚至表示自己都會去訂閱 Disney+，因為片庫內容太吸引人而月費又太便宜了。

Netflix 累計至 2019 Q3 全球訂閱人數已達 1.58 億，其中美國境內付費用戶增長速度減緩，Netflix 開始增加對於非英語原創內容的投資，並且針對各區域市場進行不同的價格策略，像是在印度推出每月 2.8 美元標準畫質 (480p) 的行動用戶方案。根據測試結果訂閱戶果然大量提升，而後 Netflix 表示這個訂閱版方案將鎖定於亞洲的部分國家陸續推出。不久前這個方案果然就推行到了馬來西亞。Netflix 表示希望用這種新的訂閱方案接觸到更多觀眾，尤其是那些現況為行動優先的國家，而越多的人訂閱也讓他們願意投資更多當地的內容。

雖然 Netflix 看來老神在在，但是我們若根據尼爾森所進行的調查，2018 美國 Netflix 用戶花最多時間看的

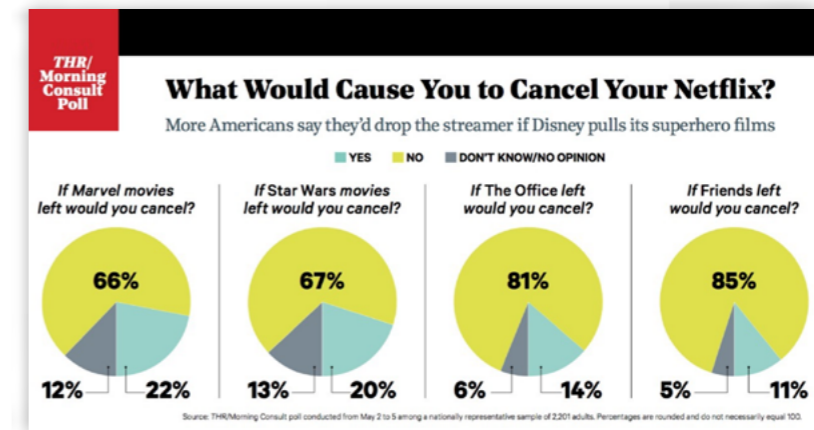
十大影集，其中僅有兩部是 Netflix 原創。此份報告也揭露去年美國 Netflix 的總觀看分鐘數，非原創影集占了 72 %。其中除了《勁爆女子監獄》與《黑錢勝地》是 Netflix 原創，其餘多數為在美國熱播已久的長壽影集。隨著各大媒體巨擘陸續規劃推出串流影音服務，為吸引觀眾必將熱門節目獨家保留在自家平台上。當眾多外購節目全部下架，屆時 Netflix 如何補足這個內容斷層會是個大問題，這也是為何近年 Netflix 更積極在全球製作更多的原創內容。

但根據美國 Morning Consult Poll 於今年 5 月份所進行的一份調查顯示，約有 22% 的美國人表示，如果 Disney 的漫威電影無法在 Netflix 上收視，他們將取消訂閱。有 20% 的人表示，如果盧卡斯影業 (Lucasfilm) 的《星際大戰》(Star Wars) 電影下架，他們也會棄 Netflix 而去。而上述數字在 18-29 歲的年齡層，則上升到 35% 與 26%。

在電視影集方面，約有 14% 的受訪者看不到《The Office》會取消訂閱，而因為看不到《Friends》離去的則有 11%。而上述數字在 18-29 歲的年齡層，則上升到 29% 與 17%。如果假設為上述漫威與星戰電影以及《The Office》與《Friends》都無法繼續在 Netflix 上收視，有 32% 的受訪者表示會退訂 Netflix。這對 Netflix 十足是個大警訊。

面對現有及新競爭者的挑戰，個人分析 Netflix 在會員保衛戰上將面臨以下難題：

- **片庫質與量不足**：Netflix 平台整體內容多元與豐富度不及傳統影視巨擘所提供的串流媒體服務。並目前逐步開始針對各區域提供在地原生內容的策略，時數也是相對不足。
- **內容授權困難**：多數業者保留版權在自家平台，Netflix 往後購買經典或熱門影集或電影越加困難或取得金額所費不貲。目前串流影音平台越來越多，觀眾花費在影視服務的金額是有限的，在選擇上將已能滿足多數影音需求的平台為主，熱門劇集或電影將成為吸客要素。
- **無大型 IP**：相較於 Disney 的漫威與星戰系列，以及 Time Warner 的玩命關頭、DC 與侏儸紀系列等大型 IP，目前 Netflix 尚無可與之匹敵的原創 IP。



▲ 資料來源：<https://www.hollywoodreporter.com/news/>

內容多元性無法與傳統有線電視競爭：若依首席內容長 Ted Sarandos 所言，Netflix 競爭對手其實是有線電視，但是 Netflix 並沒有像 peacock 或是 Quibi 般提供包含新聞、氣象或是脫口秀等綜藝節目，在節目類型上仍較目前有線電視為少。

堅持無廣告高昂月費模式無競爭力：Netflix 目前普遍分為三種無廣告收費會員方案，但最便宜的方案也無法跟 Apple TV+ 相比，更遑論以每月 6.99 美元的價格訂閱 Disney+，或是以每月 \$ 12.99 網綁訂閱 Disney +、Hulu 和 ESPN + 的方案，並且目前各新進業者為衝刺會員數，多半與固網或行動網路業者共同提供相當優惠的網綁方案，讓 Netflix 的高單價更顯無競爭力。

生命週期已進入高原期：Netflix 很早就以全球為市場，但是串流影音有固網與行動網路基礎建設基本要求，目前依財報顯示的北美及全球會員數，明顯美國已進入平坦的高原期。Netflix 表示自第四季起將以數個地區劃分營收和會員人數，包括亞太地區、歐洲、中東、非洲、拉美和美國與加拿大。目前並已開始針對區域進行不同的收費與服務策略，是否能衝刺另一波會員數，還有待觀察。

現金流持續為負值且內容投資金額增比益增：根據 Netflix 發布的財報顯示，雖然營收均呈增長，但是現金流量均為負值，代表雖然每個月都從會員手中收錢，但是左手轉右手就花去製作或購買內容了，這樣一但會員數開始停滯或下滑，將對整體營運有很大的影響。

### OTT 平台風起雲湧 觀眾陷入選擇困難

根據德勤 (Deloitte) 最近一項針對兩千名美國觀眾的收視行為調查顯示，觀眾喜歡串流媒體平台上的多元內容選擇，但是如今美國有超過 300 多個線上影音平台，平均每戶會訂閱三到四個。相較以往 2010 年時期訂閱一個平台就可以滿足訂戶影音需求的情況，到現在內容分散在各平台要多重訂閱，讓 47% 觀眾感到困擾。雖然線上串流影音平台的月費低於有線電視，但是同時要訂閱多個平台才能滿足影音需求，讓原本線上串流影音平台的價格與便利性優勢已逐步被節目分流的趨勢削弱。

尤其目前傳統影視業者坐擁獨家內容、巨星卡司、大型 IP 優勢，為了要抑止剪線潮，也跳下來進軍線上市場，主打闖家觀賞、市場區隔、物美價廉與網綁銷售策略，並且多半對既有付費電視訂閱採買一送一方案，藉此保留住用戶，也額外吸收線上串流影音市場使用者。由於消費者對於影視服務的支付金額是有天花板上限的，新進業者也多半有靈活的帶廣告與無廣告方案任君選擇，讓訂戶、廣告主與自身都得益。

這場線上串流影音媒體大戰到 2020 年戰況會更加明朗，雖然不知結果如何，但是全球線上串流影音市場一定是另一番格局，對觀眾而言越來越多的平台，在訂閱的選擇上也是傷透腦筋了。◎

(本文完整文章與參考資料請詳見公視岩花館同名文章)

# 英格蘭超級聯賽轉播 亞馬遜攻城掠地

文·圖 | 林玉鵬 串流平台獨立研究者，英國諾丁漢大學電視與電影研究博士

串流媒體對於體育賽事的轉播前景果真大有可為？  
Amazon Prime 初登板吸引百萬人次登錄，  
但是「免費」會員如何轉成為市場真實力的實質訂戶？  
轉播權利金的上升，固然對於小型球團和球員薪資有實質幫助，  
然而對於球迷而言，  
過多的轉播單位意謂著要付出更多訂閱費才能觀看比賽，  
串流媒體直播興起，更可能影響客場球迷至現場觀看的意願。  
未來像 Amazon 類的科技媒體公司擁有轉播權，  
可能會透過數據分析，提供更具「個人化」的服務，  
個別消費者的地位將凌駕於球迷的身份認同。  
而公共廣播電視公共媒體的角色又在哪裡？…

2019年12月3日，英格蘭超級聯賽（以下簡稱英超）第十五輪開始的比賽日，對英超而言也是個特別的日子：Amazon 首次轉播該輪的所有賽事，打破近年（從2013-14賽季）由天空廣播公司（British Sky Broadcasting Limited）和英國電信集團（British Telecom，以下簡稱BT）共同持有的轉播權。

雖然這次賽事須要有 Amazon Prime 的會員資格才能觀看（每月7.99鎊，或是一年79鎊的 Prime Service 會員），但由於 Amazon 提供30天試用服務，因此這次的轉播反倒提供球迷「免費」的觀看球賽機會，這也是自英超轉播權開始競標後，球迷第一次有機會免費的觀看比賽。

在此同時，Amazon Prime 也做足準備功課，邀請大陣仗的球評和主持人（第二天比賽日同時有八場比賽進行），並克服技術問題，避免去年轉播美國網球公開賽因技術和講評問題所招致的大量惡評。

整體而言，Amazon 的轉播得到不錯的評價，也吸引了數百萬人登入網站觀賞比賽，對於接下來要在節禮日（Boxing Day）當週要轉播的賽事，注入強心針。

## Amazon 成功經驗衝撞現況

若回顧英超的轉播權利金發展（如附表），自英超成立以來，轉播權利金逐年上漲，自92-93賽季（英超成立賽季）以來，得標轉播單位一直是天空廣播公

司。直到近年 BT 的加入，才改變這個態勢。

BT 的加入不僅將轉播權利金帶到新的高峰，也讓天空廣播公司開始感到威脅，因為 BT 不僅加入英超轉播戰局，也拿下歐洲冠軍盃聯賽和歐霸盃聯賽的獨家轉播權，擊退長期由獨立電視台（ITV）和天空廣播公司所共享的轉播權，似乎要一舉挑戰長期由天空廣播公司主導的足球賽事轉播權地位。

如今 Amazon 的得標再讓市場出現變化，以目前的2019-2022 賽季的轉播權市場來看，天空廣播公司仍是

大部份場次的主要轉播者，付出約35.8億鎊的轉播權利金，轉播128場賽。

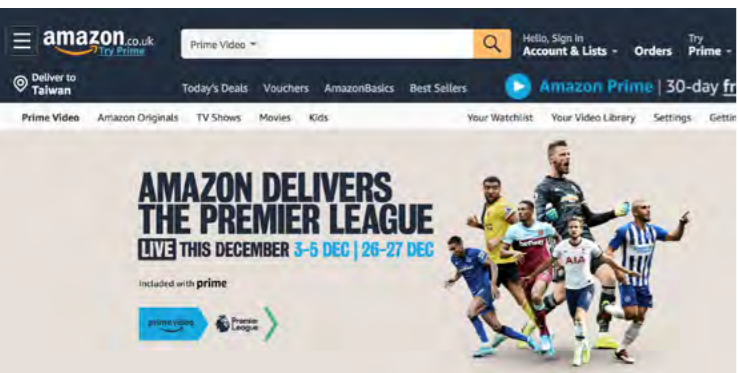
BT 是每年轉播52場，付出9.75億鎊，Amazon 則是以9000萬英鎊取得每年20場的現場串流轉播權。雖然目前 Amazon 轉播的場次仍是少數場次，但 Amazon 的出現已為未來的英超賽事轉播權競爭增添變數，究竟只是試試水溫，或是為長期進入市場做準備？值得更進一步觀察。

表：英超轉播權利金演變

賽季	得標者	轉播場次	轉播權利金（單位：百萬英鎊）
92-93 到 96-97	天空廣播公司	60	190
97-98 到 00-01	天空廣播公司	60	670
01-02 到 03-04	天空廣播公司	66	1110
01-02 到 03-04	Premiership Plus	40	180
04-05 到 06-07	天空廣播公司	138	1024
07-08 到 09-10	天空廣播公司	92	1310
07-08 到 09-10	SENTANA (09-10 為 ESPN)	46	392
10-11 到 12-13	天空廣播公司	115	1623
10-11 到 12-13	ESPN	23	159
13-14 到 14-15	天空廣播公司	116	2300
13-14 到 14-15	BT	38	738
15-16 到 18-19	天空廣播公司	126	4176
15-16 到 18-19	BT	42	960
19-20 到 21-22	天空廣播公司	128	3580
19-20 到 21-22	BT	52	975
19-20 到 21-22	Amazon	20	90

Amazon 近年來積極地在英國和歐洲擴張其運動賽事轉播的版圖，已逐漸成形。例如前述的美國公開賽，以及拿到法國公開賽轉播權、還有擊退天空體育台所贏得的 ATP 巡迴賽轉播權，每週四晚上也會轉播一場 NFL 比賽。同時，Amazon 在德國也拿下歐冠聯部份賽事的獨家轉播權。

英超轉播的成功經驗也許可能促使 Amazon 進一步的發展，進而衝擊原本由天空體育和 BT 所維持的共享轉播權生態。對於整體產業市場也會有一定的衝擊。這也預見了在未來這類新興的串流媒體，或是社群媒體，開始逐步進逼原本看似佔優勢市場的傳統電視產業或是電信業。



▲ <https://www.amazon.co.uk/b?ie=UTF8&node=17025299031>

例如 Facebook 也有類似的動作，它在 2018 年以 2 億歐元買下東南亞四國（泰國、越南、柬埔寨、老撾）的 2019-2022 年賽季的英超轉播權，亦買下西班牙甲級聯賽在亞洲部份國家的獨家轉播權。以往對於觀看串流直播體育賽事的經驗，大部份仍在於使用「非法」的管道觀看，傳統直播媒體往往視為是損及利益的方式，如今合法的串流媒體興起，反倒成為真正挑戰傳統直播的威脅。

### 公共廣電服務的角色在哪？

在前面的討論中，似乎忽略了、在英國媒體結構中扮演重要角色的公共廣電服務。事實上，自從英超轉播權開放給付費電視競標後，財力上無法負擔如此龐大的轉

播權利金，早早就退出轉播的競爭，只能維持每週賽事精華（Match of the Day）常態性節目，於週六、週日播出，週六由主持人前英格蘭名球員 Gary Lineker 搭配兩位球評講解當日比賽的精華。

BBC 目前擁有足總盃的轉播權（目前與 BT 共享，2021 年球季 ITV 也會加入轉播），算是目前較為直接和職業足球相關的現場直播。雖然就整體體育賽事轉播政策，公共廣電服務的重點仍在於國際重大賽事（例如世界盃足球、奧運），但面對串流媒體的來勢洶洶，將來勢必得面臨轉播內容，都有可能失去轉播足總盃和每週賽事精華的權利，這些變化宛如現今面對 Netflix 挑戰，可能得做出結構上的調整才能因應串流媒體的挑戰。

### 串流體育轉播果真大有為？

然而，雖然串流媒體對於體育賽事的轉播前景大有可為，但仍有一些問題必須思考。例如 Amazon Prime 這次的初登板，雖然吸引到百萬人次的登錄，但不可諱言的是，許多新登錄的會員，仍是衝著這次「免費」試看而來，Amazon Prime 必須思考，要如何轉化這些試看會員成為實質的訂戶，才是長久之道，也為未來真正進軍市場做準備。

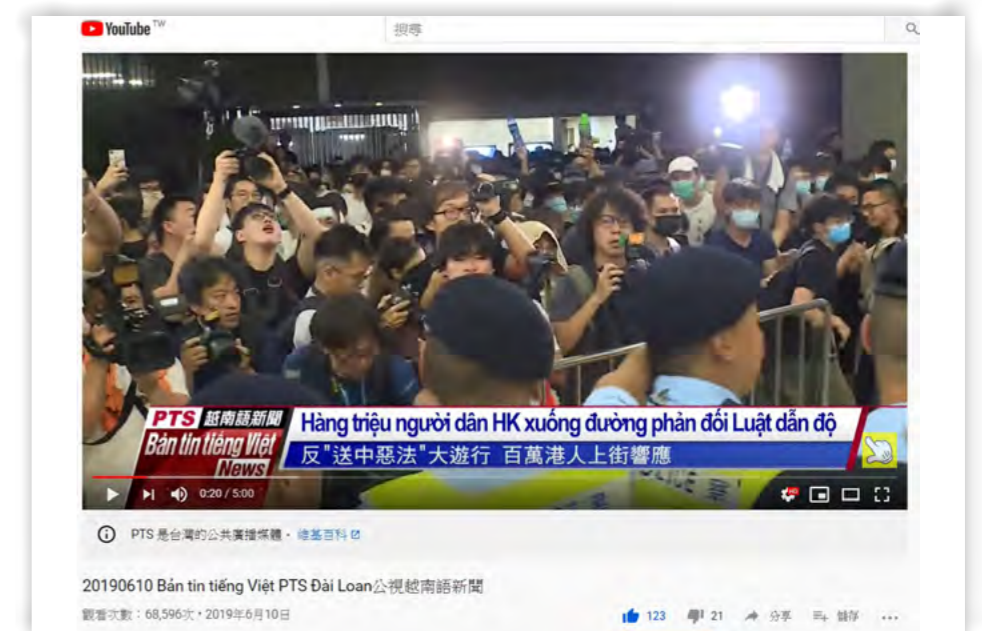
雖然串流轉播的加入對於市場是有助益，轉播權利金的上升，對於小型球團和球員薪資也有實質的收入幫助。然而，對於球迷而言，過多的轉播單位，也意謂著要付出更多的代價（訂閱費）才能觀看比賽；然而，串流媒體的直播興起，是否也會影響客場球迷至現場觀看的意願？亦有論者提出，在未來若像 Amazon 這類科技媒體公司擁有轉播權，屆時可能會透過數據的分析，提供更「個人化」的服務，反致個別消費者的地位凌駕於球迷的身份認同。

雖然台灣運動賽事轉播權市場沒有像英國具有如此龐大商機，而且串流媒體的運動賽事轉播也已進行一些時日，但透過英國近年的轉播權變化和發展，或許可以思考串流媒體和傳統媒體間的競合關係和所帶來的問題。◎

# 建置國際頻道刻不容緩

文 | 徐瑞希 公視董事 圖片提供 | 公視

在這個全球化的時代，在地故事比起過去有更多機會可以通過數位匯流、多元吸睛的國際傳播平台向國際發聲，找到更多因為認識台灣、想來台灣、了解台灣、甚而願意為台灣說話的不同國家的朋友，進而觸動台灣文化及民主價值的「全球共感」。紅媒浪潮襲捲國際，2020 的台灣建構台灣國際傳播平台已經刻不容緩。不必等公共媒體法完成立法的航母出發，就讓國際頻道挾新媒科技及在地創意之勢，以快艇之姿奔向世界吧！



▲ 公視越南語新聞

在台灣東南亞移民工人數上百萬，公視基於提供不同族群多元資訊的需求，自 2018 年 4 月開播東南亞語新聞，選擇台灣重要新聞轉譯為印尼越南泰語播出影視新聞。以 2019 年 6 月延燒數月的香港反送中運動，除了公視新

聞密切報導，也不時選譯為東南亞語新聞的素材。

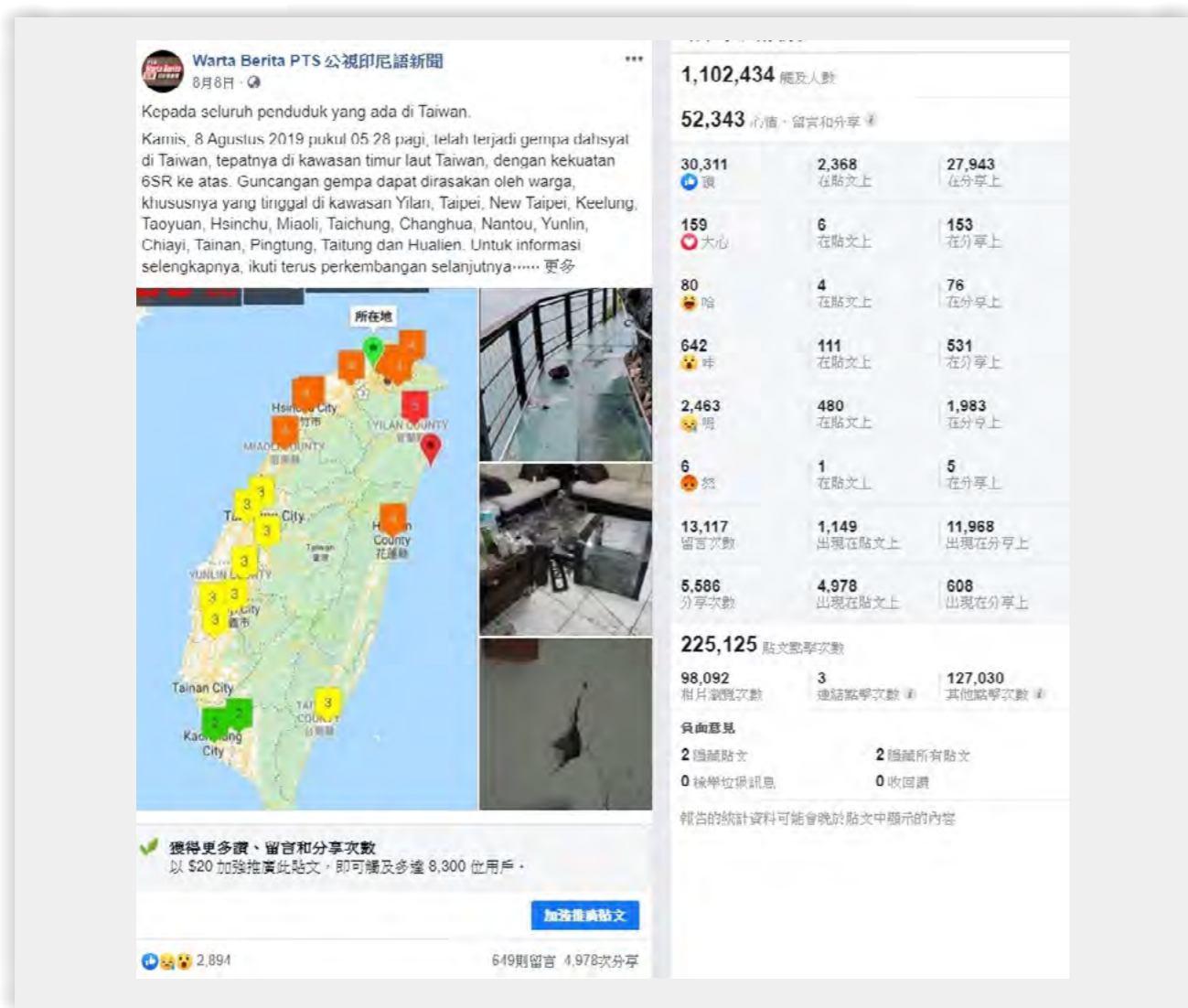
2019 年 12 月初，我在週日的活動中遇見幾位移工，平時照顧老人的外籍看護及廠工竟對香港反送中的情況稍有了解，原來他們是從公視印尼越南語新聞

得知反送中資訊。比較起香港，在台灣一年有幾次上街頭抗議的移工遊行，這些移工朋友得出「中國壓迫香港人民、香港不自由，隨時可能被捕到中國或被遣返」、「不要去香港工作，台灣很自由比較好」等的印象。對照公視東南亞語新聞的統計，2019年初至11月底在YouTube頻道觀看次數前3名新聞中，6月10日越南語的「香港反送中運動」(6.8萬)高居第2名，足見該新聞確實傳達出台灣對香港反送中的立場及話語影響力。

公視外語新聞在頻道播出時間有限，為推廣至海外觀

眾群，因此特別經營 Youtube 及 FB 新媒體。以公視印尼語的 FB 粉專為例，2019年11月底前，印尼語粉專流量最高的東南亞語新聞是8月8日宜蘭近海強震的即時消息觸及超過110萬人，但印尼在台灣的移工人數不過26萬人。藉著新媒及社群網路的超國界特性，海外上百萬的印尼語使用者開始知道更多台灣即時資訊、甚將因之逐漸了解台灣。

本來只是提供外籍移民工在台灣相關資訊的每日15分鐘東南亞語新聞，其對印越泰民眾的國際推播影響力，是一年只用2、3百萬元經費製播所意想不到的成效。



▲ 公視印尼語新聞粉專流量破百萬

### 無為而滯的台灣國際傳播

讓世界看見聽見台灣、了解台灣的立場很難嗎？

台灣在自由之家的報告中經常是全球媒體最自由的國家，台灣的新聞頻道也是全球最密集的，但至今卻沒有一個國際新聞頻道有系統的對外發聲。國際聽不到台灣自己的聲音、難以清楚了解台灣的立場，更遑論傳播台灣的文化及民主價值。

有圖有真相的影視畫面是對大眾最具吸睛的新聞形式。中央社及中央廣播近來也致力發展部份新聞節目的

影音內容，但影視新聞絕非只是有畫面的新聞而已，代表台灣的國際傳播須以專業的影視媒體語言來表現。目前除了民營的民視長期耕耘每日英語新聞，公共電視也有每日半小時的外語（英、印、越、泰語）新聞，但主要定位在提供上百萬台灣英語系及印越泰移民工外籍朋友，選擇的題材以他們在台灣生活的相關新聞資訊為主，未從國際傳播的需求做整體規劃。非屬政府媒體的公視，面向國際最基礎的外語新聞只有英語及印越泰語新聞全部半15分鐘，完全無法交代公視以「增進國際社會對台灣風土人情的瞭解」的國際文化傳播目標。



▲ 公視越南語新聞

沒有特定代表台灣的外語影視頻道，讓台灣在國際上只能被動的做為部份外媒偶一為之的採訪配合受訪者，無法深度論述自身的文化、完整表述自身的立場。重大議題淪於片斷式的表達，政府單位陳述台灣政策立場甚至靠苦無露出管道，而須依賴放煙火式的購買國外版面或時段播放廣告。即連精心設計、推動得火熱的政治網媒行銷活動，也只能一時吸引外國人收看瀏覽，按讚之後卻沒有聚焦台灣動態的外語頻道可讓人繼續停駐目光、認識更多的台灣。

相較中國以國家之力發展全媒體、多平台及海量內容推動國際傳播，自由民主如台灣雖不應以政府傳媒來展現國際話語，但對國際傳播的無為而滯確實令人扼腕。

### 公媒法的國際頻道想像

文化部2018年9月提出《公共媒體法》草案時曾指出，現行公共電視以無線電視經營為主體及彌補商業電視之不足的設立宗旨，已無法滿足社會各界對於公共媒體之

期待，也與國際傳播產業發展潮流不符。未來公共媒體將設立國際頻道，讓世界看見從臺灣觀點出發的新聞，也將臺灣的文化內容行銷海外、強化本國文化傳播權。

此一理念結合媒體科技發展及觀看趨勢規劃台灣的國際傳播頻道，將更能發展綜效：

### 不只是電視頻道的新媒平台

媒體對於頻道的傳播定義之一是傳統有線無線電視頻道及其線性排播方式，但這並不符合現今絕大多數觀眾的隨選點閱 (video on demand) 觀看行為。針對國際傳播超國界及時區的特性，除以 OTT 技術及形態規劃提供隨選觀看的平台及內容選擇外，同時在平台中也可安排固定時段編播，以串流頻道的作法，特別是將台灣外語新聞節目納入整編為一個類綜合性頻道的方式，如此可建構台灣國際頻道 / 平台的品牌代表性，也能避開電視頻道本來在境外不同國家落地時的特許問題。

台灣國際傳播頻道 / 平台以 OTT 平台方式規劃，符合觀眾收視行為，在建置成本、運作經費及時間上也較一般電視頻道節省，同時也能採取更多結合新媒體的行銷作法，以台灣人擅長的創意方式強力推播、建立台灣的國際媒體品牌。

### 不只是台灣新聞的多元文化內容

在 OTT 平台上有各種類型的節目內容隨觀眾選擇，但要能具備代表台灣國際傳播平台態勢內容，還是要有具台灣特色 / 原生製作的戲劇、紀錄片、文化、旅遊、教育、生態等多樣的節目內容可供選擇，將臺灣的文化內容行銷海外、強化台灣的文化傳播影響力。至於新聞節目，則可安排在排播的綜合類頻道定時播出，並擺脫台灣三器新聞、浮淺瑣碎、高重複性的新聞困境，提供專業深度的新聞節目及內容。

最重要的是，自由民主如台灣的國際傳播頻道 / 平台，在訴說台灣故事、展現台灣話語傳播影響的同時，各黨派及政府仍應竭力保持「一臂之遙」，避免政治過度涉入致淪為國家宣傳的工具。

### 不只是英語的多國語新媒傳播

提供外語傳播是國際傳播的基礎。目前台灣某些涉外政府單位網站或特定宣導已有提供多國語內容，而影視

媒體最多就是公視製作的每日 30 分鐘英、印、越、泰語新聞。但若以 OTT 方式運作台灣國際傳播平台，在節目內容較不會受限於不同語言的呈現，更容易結合新科技提供多國語言的播放或字幕選項，將節目推播到不同語言觀眾眼前。同時也能藉此經營不同國家社群的交流與互動，培養更多認識台灣、認同台灣的國際觀眾。

最近 Google 發布專文分析 Youtube2019 三大趨勢，其中最重要的發展是「在地內容的全球傳播」 (Local content went global)，具地方特色的內容已成為 Youtube 最受歡迎的影片內容來源。對照到台灣自 1990 年代推動社區總體營造的「越在地越國際」理念，我們期待透過地方文化發掘出台灣源源不絕的創意好讓世界可以看見台灣，但這份努力卻因為台灣沒有國際傳播平台為自己好好說話，只能被動的配合外媒回答已被議題設定的問題，或者放煙火式的一時歡慶台灣之光方式，而功虧一簣。

在這個全球化的時代，在地故事比起過去有更多機會可以通過數位匯流、多元吸睛的國際傳播平台向國際發聲，找到更多因為認識台灣、想來台灣、了解台灣、甚而願意為台灣說話的不同國家的朋友，進而觸動台灣文化及民主價值的「全球共感」。

紅媒浪潮襲捲國際，2020 的台灣建構台灣國際傳播平台已經刻不容緩。不必等公共媒體法完成立法的航母出發，就讓國際頻道挾新媒科技及在地創意之勢，以快艇之姿奔向世界吧！◎

## 作者簡介 | 徐瑞希

現任公視董事

主要經歷：政大新聞系、政大政治所碩士；上海復旦大學國際傳播博士。

華視董事、台灣外籍工作者發展協會理事長、新北市國際事務委員會委員、中國時報記者、聯合報記者、中天電視新聞製作人、台視文化出版暨整合行銷處總監、伊甸基金會雜誌總編輯 & 影音節目總策畫、台灣數位電視協會顧問，國立空大講師。◎

公視後製

PTS Post-production

# 後製風雲 23 載

文·圖 | 黃志堅 公視製作部後製組組長

1978 年，電影《超人》片尾播放工作人員名字，花了 8 分鐘時間，引發了許多討論。2011 年，電影《賽德克·巴萊》播出前，導演魏德聖曾發表公開信，希望戲院「在電影片尾，也就是開始跑演職員表的時候，讓觀眾能夠繼續在全黑的環境，細細咀嚼感受電影的故事，同時可以讓我們與所有觀眾分享全體演職員的榮耀時刻。」

從上述兩個新聞來論，影視作品的龐大工作人員，確實是在片尾播出時才看得到，而大多數觀眾也不甚清楚每個環節工作人員負責的工作內容。身為在公視從事後製工作 23 年的我，想藉此來略述後製工作的二三，也談談這麼多年來後製領域的轉變，面臨的挑戰與未來的趨勢。



▲ 籌委會時代公視剪接師

## 後製項目總類多

後製是什麼？後製包含有哪些專業項目？也許每個電視台不一樣，公視後製組則包含：

- **剪輯**：剪輯不僅是份畫面編輯的技術性工作，而且是探索劇本想表達的感情，提供導演更多可能性的選擇。
- **音樂及音效、配音與混音**：以立體聲製作音效團隊，以及擁有 5.1 聲道製作能力，技術能力媲美頂級錄音室。
- **製播**：製播是節目播出前的最佳檢驗員，為字幕與品質把關，滴水不漏。
- **影像合成設計**：效果合成，片頭設計，為節目設計與眾不同的開場。
- **特效製作**：特效與節目息息相關，一個轉場一個效果，無論是影像或者字幕，做得恰到好處。
- **影像調光**：影像調光是為了要為影像加分，用顏色去說故事；調光給導演的是顏色標準，讓導演下判斷。
- **系統轉換設備**：不同的格式、不同的格率、不同的系統規格，均要系統轉換人員忠實的轉換至本會可以使用的格式。
- **新聞字幕**：在台灣新聞字幕的份量不可言喻，使用清楚與正確的標題，提供觀眾閱讀資訊，已經是字幕同仁每天例行重要工作。

## 當年公視招考如聯考

1992 年 9 月 20 日，我參加了公視籌委會在成功高中舉辦招募剪輯人員的考試。當時有兩關考試，第一關是在成功高中的筆試場，那場面與聯考一般陣仗。剪接考場有兩間教室，報名資格須有五年相關經驗，居然還有這麼多剪接師來報考。除了專業科目，另外加考英文、國文及性向測驗；其中專業科目，有一個申論題目：「試申論你一個人要到新加坡協調轉播作業，你要準備甚麼？」對應當時的時空環境，這樣的題目令人留下深刻印象，原來公視這麼重視個人的思考邏輯與實務應變能力。

通過筆試後參加剪接師術科考試，這是第二關。考試現場來到公視的 B 棟大樓一樓剪輯室，每個人有兩小時時間，包含看帶子及剪輯，需完成剪輯一場 3 分多鐘戲

劇及製作一支 PROMO 包含上字幕。

我順利考進公視籌委會。公視籌委會時代初期，因為當時未開播處於籌備時期，製作中的節目並不多，不過剪輯設備十分先進，有 GVG200、GVG3000、GVG4000 三間大型剪接室。當時這些設備媲美老三台最高級剪輯室；若是跟業界相比，簡單講就是國產車跟雙 B 進口車的差別，不是價錢與豪華的差異，是「性能」與「速度」的差異，設備效果好壞在後製的剪接過程中產生非常多的差異。

當時剪接需要過帶，效果一個個過帶堆疊上去，公視有可以製作兩個以上效果的效果機，且可以不用過帶，錄影帶影像經過效果機可以回錄到帶子裡的同格，專業名稱為 PRE-READ，可以省掉很多過帶的時間。新進後製同仁很努力地熟悉新設備，有空檔時我也開始編撰兩種效果機及其他設備的中文操作手冊，並架設了剪輯交流網提供中文手冊與大家分享。



▲ 公視為小朋友辦的「兒童剪輯營」



▲ 黃志堅報考公視的准考證

在剪輯設備上，籌委會當時也引進了兩套當時國際間使用的 AVID 非線性剪輯設備，在非線性剪輯裏應該可以比喻為勞斯萊斯等級。當時台灣僅有三套 AVID，兩套完整版在公視，一套教育版在廣電基金。好萊塢電影都是用這套剪輯軟體剪輯的。廣電基金也在前一年舉辦第一屆 AVID 非線性訓練班，學員需受訓三個月，通過測試，取得原廠 101 受訓證書，我也是其中一員。當時結訓時心裡想，這麼貴的設備我一輩子都玩不到吧！1996 年，公視戲劇《鹽田兒女》，就是剪接師莊幼圭使用 AVID 剪接完成的。

1998 年 7 月 1 日公視開播，製作部主責前製及後製，組織架構上，後製的剪輯與音效隸屬製作組下兩個專業群，各有一個召集人負責；後來因為組織架構調整，剪接及音效從製作組獨立成為後製組，後來為了因應即時新聞製作需求與旁白字幕驗檔需求，再加入字幕與製播兩個專業群。撰文的此時後製組共有 43 位成員。

後製組的成員相當優秀，這個時期，尤其在剪輯及音效方面得獎非常多，例如：

- **1999 金鐘獎最佳音效獎**：鎖際昌人生劇展《假期》
- **2000 金鐘獎最佳音效獎**：杜敏綺人生劇展《鴿》
- **2003 金鐘獎最佳音效獎**：鎖際昌、鄧茂茲《孽子》
- **2005 金鐘獎最佳音效獎**：杜敏綺人生劇展《孤戀花》
- **2005 電視小金鐘獎最佳藝術呈現獎**：葉世昌、鄧茂茲《水果冰淇淋》
- **2005 電視小金鐘獎最佳藝術呈現獎**：黃偉嘉、鍾文源《古典魔力客》
- **2013 金鐘獎最佳音效獎**：鄧茂茲、高友峰、鎖際昌、羅怡娟《穿越 101》

## 設備更新，挑戰專業

1998 年，公視的錄影機是類比設備 BETACAM SP 及 D2，後來進化到 DIGI BETACAM。

2004 年，公廣兩年計畫，開啟公視高畫質 HD 時代，拍攝用的錄影機改為 HDCAM，後製組也設置五間大、

中型的線性剪接室，以及五間新的非線性剪輯設備，節目剪輯使用 Media Composer，新聞剪輯使用 News Cutter；自此，公視後製剪輯區分為線性剪接及非線性剪接，音效作業也從線性進入了非線性音效 ProTools 時代；而面對同業，獨立製作的導演開始大量採用 MAC 來編輯影音，讓剪接的門檻大大降低。再加上 SDI 傳輸轉變到 IT 化，一場數位化大革命，正在公視啟動。

2015 年，公視從高畫質 HD 進化至超高畫質 UHD 時代，政府以科技預算與前瞻計畫，讓公視後製組設備有了巨大改變，全面走向數位剪輯、無帶化非線編輯、光纖與 40G 通道、SAN 等級中央儲存伺服器、高速 UHD 編輯、UHD 調光、HDR 色域轉換、後製製作管理系統、高速的音效工作站等。

2016 年，成立了超高畫質電視示範中心，開始培育超高畫質的作業人力、製作 UHD 超高畫質的節目、把 UHD 設備分享給業界使用等。後製同仁對於 709 與 2020 色域轉換、IMF 格式編碼與解碼、HDR 與 SDR 差異等專業領域的研究也開始涉入。



▲ 公視舉辦 UHD 分享會



▲ 公視同仁將 4K UHD 實務經驗分享業界

後製設備不斷更新、作業流程不斷改變，同仁們要學習更多新技能，讓自己的專業得以勝任。事實證明，後製組同仁一起走過來了！科技演進瞬息萬變，不在乎擁有多高階的設備，而在乎如何可以妥善的運用設備，永遠思考著如何為節目加點分、如何玩點新的創意、如何幫節目精煉修正更完美、如何上字又快又準不出錯、如何讓音樂及音效融入畫面情境…這些是所有後製組同仁一直在動腦思考、也一直在動手執行的事情。

對許多同仁來說，轉換跑道是相當困難的，但也有同仁把握機會，努力學習不同技能。由剪接師轉調光師陳柏宇、楊怡群，從短片到長片，嘗試了廣告、紀錄片、劇情片的調光氛圍，也逐漸得到導演 / 導播們肯定。

公視對同仁教育訓練的重視與投入，不遺餘力。無論是出國的展覽會或是專業受訓課程等，也十分鼓勵

同仁多多參與，教育訓練等案例也會放於公視的學習 E-Learning 網站上，還有像超高畫質 UHD 短片製作發表，作品完全由製作部同仁製作，讓同仁發揮創意。

這幾年，金馬影展、台北電影節等映演活動播出時，「字幕跑完、看到最後」已是觀眾的基本禮貌。長年來公視節目播出，一定將片尾播完，代表著對所有工作者的尊重，而這群音效、剪接、字幕後製工作者的榮耀也在此被標記。日後，希望觀眾觀看公視節目與其他影視作品時，一定也要看完片尾。

後製組屬於節目作業的末端，我們的座右銘是：拍攝的狀況有好有壞，無論如何我們一定想辦法讓最好的呈現給觀眾。我深信，持續努力，隨著科技浪潮前行，公視後製組一定是青出於藍而更勝於藍！◎

# 在光影間施展魔法

## 一位後製工作者的成長

文 | 陳柏宇 公視製作部後製組剪輯師調光師 圖片提供 | 公視

「剪輯是影片的魔術師，調光是影片的化妝師」。  
「剪輯」是解構與重組，像是蒙太奇、跳接、倒敘等手法，讓所有鏡頭產生連結，呈現導演想要傳達給觀眾的感受以及故事性。  
「調光」則是在影片中加入一種氛圍，讓觀眾透過色彩感受到情緒。當然現在也可以做一些顏色的校正，引導觀眾視線。無論剪輯或調光，都必須不著痕跡。剪輯重節奏，調光著眼細節。這兩種專業都是為影片加分，絕不能搶過影片丰采。



▲ 本文作者工作照



後製工作是輸出呈現給觀眾的最後一道關卡。我是以「剪輯」職務進入公視。在電視台工作會接觸眾多節目類型，像是戲劇、紀錄片、行腳節目、片頭包裝等。近三年開始做「調光」的工作，有幸遇到很多不一樣的專案，從紀錄片到生態片到大型音樂節目等都有。

### 當個人專業遇上技術升級

我很幸運參與和見證了電視產業技術升級的關鍵年代，包括 SD 轉 HD、以及當前正在進行的 HD 升級為 4K 的現在進行式。

我經歷了 SD 轉 HD 的時代。公共電視 HiHD 是在 2008 年 5 月 15 日進行節目試播。對於觀眾來說，當時 90% 以上的觀眾用的還是 4:3 的 SD 電視，我們是採用與日本 NHK 一樣用「EDGE CROP (裁邊)」，也就是將 16:9 畫面兩邊超出 4:3 部份裁掉保留中間 4:3 的部份，如此可以保持較佳的畫質。當時我們後製設備都已換成 HD 了，剪輯螢幕也是 16:9，因此在這過渡期，我們會接 2 台監看螢幕，一台看 HD 16:9，一台看 SD 4:3，剪輯的時候，所有的側標、節目 LOGO 與包裝都不能超出 4:3 的螢幕範圍。這是很有趣的經驗，因為實際的素材是 HD 16:9，假設有去看試播的觀眾，就會發現所有字幕包裝怎麼都擠在中間，就是這個原因。

公共電視在 2009 年高雄世運會用 HIHD 規格轉播開幕會，並與 ESPN 合作，製作每日 Highlight 精華。這正是與同業交流學習的難得機會。我當時的工作是，與 ESPN 的製作人以及企編、攝影師，將其他剪輯師順好的帶子剪輯成每日精華。這份工作讓我親身經歷了他們事前的準備作業，體驗他們下指令之精準、在剪輯上樂於嘗試新做法、做得好也不吝於讚賞…凡此種種讓人印

象深刻，這些經驗都變成後來滋養自己、讓自己成長的養分。

2011 年我也參與了公視 HD 棚第一次錄製的帶狀節目《爸媽囧很大》。這次是因為要改版成 HD 製作，所以將原本在八大錄製改為在公視進行，這也是我第一次與外界的製作人長期合作。一開始雖然有磨合與擔心，但後來就合作無間了。《爸媽囧很大》是當時公視的招牌節目之一，節目與主持人連年入圍金鐘，除了導播與製作人，攝影、燈光、成音、動畫、後製全由公視負責，這也證明了公視人員的製播品質。

後來，我也陸續參與了許多 HD 節目剪輯，像是《浩克慢遊》、《下課花路米》、《老師您哪位》... 等。

公共電視終於在 2016 年 7 月 6 日於無線電視升級為高畫質播出。由於之前累積了相當數量的 HD 節目，公視對於以全頻道 HD 播出十分篤定。從 2008 年到 2016 年，整整 8 年的用心成果在主頻播出，當時真的很感動。

### 把握跨界機緣

公共電視持續前進。2016 年時，其他各國播出高畫質頻道其實已有一陣子了。當時火紅的是 2018 年足球世界盃以 4K 畫質播出，這是 HD 的 4 倍。公視立時也開展了 4K 計畫。

2017 年後製的 4K 超高畫質製作中心成立，同時也加入了 4K 攝影機，以及 4K 的剪輯跟調光系統。當時長期合作的梁遠毅導播，拍了一支 4K 的 MV 找我剪輯；因為是拍攝 S-log3 檔案，導播問我要不要來調光，我也因此一腳踏進調光這個領域到現在。很感謝梁遠毅導播把我領進門。

調光從以前一直都是電影才會做，但是因為電視現在到了超高畫質 4K，所需要的精緻度跟以前不能比，再加

上公視未來 HDR 要走跟 BBC、NHK 一樣的 HLG，所以在可見的未來，調光的需求一定會越來越多。現今觀眾已被 Netflix、HBO、Hulu 等製作的電視電影與 4K 節目養大胃口，內容當然重要，但精緻度更不能少。

在電視台可以接觸到各種不同的調光類型，從製作部

的 MV，到美食節目《整點報食》、生態紀錄片《蜂狂 2》、藝術節目《藝術很有事》、生態節目《台灣特種》、外景行腳節目《我在市場待了一整天》、大型音樂節目《音樂萬萬歲 4》等。



▲ 作者參與調光的公視節目《藝術很有事》



▲ 作者參與調光的公視節目《音樂萬萬歲 4》

由剪輯轉任調光，一切都是從無到有，只能一步步累積，自學，慢慢得到製作單位的信任，最後看到作品在電視上呈現，這個過程應該是所有影視從業人員最享受的。

在公視也有 13 年了。我很幸運參與和見證了 SD 轉 HD 以及 HD 升級為 4K 這現在進行式。

電視生態都是順著潮流走。我一直覺得在電視這樣高強度、快速又要兼有創意的產業，沒有熱情是沒辦法持久的。「有了熱情就會熱愛學習，有熱情就不會害怕改變，而改變也是創意的活水。」這一直是我的信念。當聽到有人喜歡自己曾經參與剪輯或調光的節目時，一切都值得了。◎



Monster Fruit School  
妖果小學堂

