

壹、前言

2025 年 9 月 20 日至 9 月 23 日期間，本人赴日本東京，代表公視基金會參加《神木之森：阿里山森林鐵道紀行》特映會，並與正開展多元合作的日本公視 NHK 進行交流，慶賀該台創立 100 週年。

《神木之森》特映會於 9 月 21 日舉辦，現場湧進爆滿的台灣旅日鄉親及各界日本友人，除可促進台日文化交流外，亦強化台灣公視與日本 NHK 的合作基礎。

9 月 22 日至 23 日計一天半的 NHK 交流活動，分別與媒體總局(General Media Administration)、NHK 科技株式會社(NHK Technologies, Inc.)、NHK 放送博物館(NHK Museum of Broadcasting)等單位負責人、高階主管，就其相關業務及發展策略進行交流，頗有助於雙邊合作的推進，並對我國公視未來發展方向具參考價值。

貳、參訪記錄與心得

一、《神木之森：阿里山森林鐵道紀行》特映會

在公視同仁不懈的尋求贊助與支持下，由台灣公共電視與日本 NHK 團隊跨越語言與地域所共同完成的作品——《神木之森：阿里山森林鐵道紀行》，於 9 月 21 日下午在東京舉辦特映會。

當天影片放映所在的東京台場聯合影院很台灣，而且充塞滿滿的文化芬多精！滿場的觀眾不僅給籌備同仁們帶來極大鼓舞，也見證了台日文化交流的新頁。

台灣公視與 NHK 多年來已從技術交流發展到密切的內容合作，累積過往的經驗與默契，公視與 NHK 目前正進行多部記錄片與一部戲劇的合製作業，不僅密度超越以往，而且深度突破舊轍。

以戲劇合作為例，目前雙方都慎重其事，對等作業，而且希望能將這部作品推向台日之外的國際社會。不論結果如何，這項合作計劃所展現的企圖心已經迥異從前。謝謝同仁的努力，讓公廣集團「躍動國際」的願景再展新頁。

我在《神木之森》日本特映會做了致詞，說明舉辦特映會的緣由與用意，

並感謝所有籌備、參與的單位及朋友。致詞內容如下：

各位貴賓、各位日本的好朋友們，大家好！

首先，我代表台灣公共電視，誠摯感謝各位今天蒞臨《神木之森：阿里山森林鐵道紀行》特映會。能在日本東京與大家相聚，我感到非常興奮與榮幸。

《神木之森》是由台灣公共電視與日本 NHK 團隊跨越語言、跨越地域所共同完成的作品。對我們而言，它不僅是一部紀錄片，更是台灣與日本公共媒體攜手推動影視與文化交流的豐碩成果，展現了雙方在公共價值與文化使命上的努力實踐。

這部影片透過 8K 超高畫質影像，並結合 22.2 聲道的收音技術，帶領觀眾走入阿里山壯麗的森林與鐵道，展現大自然的奧秘與世代傳承的故事。阿里山森林鐵道擁有超過百年歷史，不僅承載了台灣人民的記憶，也見證了台日之間深厚的文化連結。

去年，正逢公共電視創立 26 周年，我們在台灣具代表性的文化地標——自由廣場，舉辦了《神木之森》的戶外首映活動。當晚，上千名現場觀眾都被影片所傳遞的阿里山魅力所深深感動。今年，我們更推出沉浸式版本，透過 64.6 聲道與 300 吋 L 型環繞螢幕，讓觀眾彷彿置身於阿里山森林中，體驗一場奇妙之旅。

今天能夠在東京與大家分享這部作品，特別要感謝台灣駐日代表處的大力協助，並感謝台灣農業部林業及自然保育署、阿里山林鐵及文資處、台灣維新基金會、上銀科技、泓德能源科技、星宇航空、檜山坊，以及台日產經友好促進會等單位的贊助與支持，讓此次活動得以順利舉辦。

最後，再次感謝各位的參與。希望《神木之森》不只給大家帶來視覺饗宴，更能觸動您的心靈，看見阿里山的獨特面貌。



圖說：特映會觀眾合影



圖說：特映會致詞

二、NHK 交流及參訪

一個屬於百年老店的媒體要如何邁向未來？到日本與百歲之齡的 NHK 高階主管們交流，既聽到語氣堅定的意念，也感受到預知艱辛的心緒。即使新大樓即將正式啟用，未來是順是逆？答案似乎仍在風中飄盪。

1925 年 3 月 22 日正式開播的 NHK，今年以整年的活動及節目歡慶建台 100 週年。與全球公共廣電的發展經驗相同，百年前的 NHK 係由廣播電台開始，最先是 1925 年播音的東京放送局，屬社團法人性質。2016 年，與大阪及名古屋放送局結合為日本放送協會(Nippon Hoso Kyokai, NHK)，並陸續成立各地的放送局。但真正屬於現代意義的公共媒體，乃是起自 1950 年依據新制定的放送法所成立的日本放送協會，並於 1953 年 2 月 1 日正式開始播出電視節目。

有鑑於現有建築結構及空間配置已不符合未來營運需求，NHK 自 2021 年 5 月起開始啟動辦公園區的整建計畫。已於去(2024)年 10 月完成新廣電中心第一期的資訊大樓建築工程，預訂於明年春天進駐啟用。此外，NHK 在關東埼玉縣改建中的新戲劇中心也將於 3 至 5 年內陸續完工。NHK 新建的廣電中心將容納新聞中心、廣播中心及國際廣電部門。在新的技術運用上，強調虛擬製作，並於第一期大樓的部分攝影棚導入 IP 化。預計第二期新建大樓將會進行大幅度 IP 化作業，也會導入進展快速的 AI 科技。

NHK 硬體建設的興革似乎給人「周雖舊邦，其命維新」的氣象，但電視台高層於交流時對長程策略著墨不多。一方面是日本人謹言慎行的性格所致，另一方面也透露作為百年老店的 NHK 正面臨多重挑戰。解決眼前問題，似乎比思考未來顯得更為急迫、更為惱人。

毫無疑問，全球電視業者幾乎都面臨電視頻道收視下墜的壓力，也都面臨數位轉型的挑戰。NHK，乃至日本 5 大商業電視台同樣逃不掉此一趨勢，但作為昔日龍頭的 NHK 恐怕壓力更大。去年底播出的第 75 屆《紅白歌合戰》，前半部（19:20-21:00）在關東地區的平均家戶收視率為 29.0%，與去年相同，續寫史上最低紀錄。後半部（21:00-23:45）在關東地區的收視率為 32.7%，乃 1989 年實施兩部制以來的歷史第二低，僅略高於前一年。

同樣是 NHK 重點節目的大河劇，就收視率而言，也是每況愈下。2017 年之後，不僅無法有超過 30%收視佳績，而且衰退至 15%以下。2023 年的《怎麼辦家康》，在關東地區的平均收視率為 11.2%。2024 年的《致光之君》只有 10.7%，僅高於 2019 年《韋馱天~東京奧運的故事》的 8.2%。另外，今(2025)年 3 月播畢的《御飯糰》成為 NHK 收視率最低的晨間劇。

NHK 的營運經費幾乎全部來自人民直接繳付的收視費，其他營運收入如版權所得比例甚微，約 3、4% 上下。收視費乃強制性收費制度，依據日本放送法 (Broadcasting Act) 規定，凡家中設置可收視 NHK 設備者，就必須與 NHK 締約付費。至於收視費金額則須納入預算，送國會承認，且收視契約應由總務大臣核定。儘管收視費制度一直受到反對，但 2017 年底，日本最高法院仍判定合憲。

收視費制度雖然在法律上獲得保障，不過，在政府及社會的要求下，NHK 收視費繼 2012 年下降之後，自 2020 年起再度分階段下調，2023 年的收視費已降至每個家庭的月費為 1100 日圓(無線電視家庭)與 1950 日圓(無線及衛星家庭)，約為新台幣 225 元及 398 元，較 2020 年調降之前的費用下降達一成。

表 1：NHK 目前的收視費

契約類型	月繳	雙月繳	半年繳	年繳
無線電視契約 (僅無線收視)	1,100 日圓	2,200 日圓	6,309 日圓	12,276 日圓
衛星電視契約 (無線&衛星)	1,950 日圓	3,900 日圓	11,186 日圓	21,756 日圓

若以總收入來計算，根據 NHK 所公布的資料，2020 會計年度的執照費收入尚有 6974 億日圓(約 1423 億台幣)，到了 2024 年，執照費收入已降至 6000 億日圓以下。根據 NHK 的預估，2026 會計年度，執照費收入將降至 5655 億日圓(約 1154 億台幣)，相較於 2020 年，降幅已達一成九。相較於之前曾經超過 7300 億日圓的收視費收入，差距更是巨大。

如此龐大的營收差異逼得 NHK 必須全面降低開支，包括內容與設備的投入。為此，NHK 修改了建造中的新廣電中心計畫，縮減約 30% 樓地板面積，並結束一個衛星電視頻道。另外，預計於 2026 年將 3 個廣播頻道整併為 2 個。

即使如此，NHK 仍努力走出自己的路。內容製作上，試圖以創新手法及卡司安排，取得年輕世代的青睞。開拓傳統電視以外的數位收視，亦在逐步推進之中。2023 年 1 月 25 日就任 NHK 會長的稻葉延雄(INABA Nobuo)在他就職時即宣示，要運用數位科技，「從製作到傳輸的製作流程，根本上轉向數位化」。

不過，這條路顯然走得並不輕鬆。欲兼顧預算平衡與內容質量，勢必要解決其間的諸多矛盾與難題。以數位轉型來說，NHK 必須有足夠的資源投入及前瞻的組織文化，但財務上捉襟見肘的百年組織要擁有這樣的條件，談何容易。

NHK 近年來已逐步展開數位服務，除於網路進行重大新聞事件及體育賽事的直播外，並於 2019 年推出 NHK + (NHK プラス)，讓日本國內使用者可以同時觀看正在播出的 NHK 綜合電視節目和教育電視節目，以及播出後一周內的節目。此外，NHK 亦推出 NHK オンデマンド (NHK on demand) 付費平台，每月提供約 500 個目前正播出的節目，以及超過 1 萬 7 千個過往播出的節目供使用者觀賞。付費方式包括吃到飽的月費(990 日圓)及單一節目購買(110-220 日圓)兩種方式，並與若干串流平台合作，以期擴大觀眾群。



圖說：NHK on demand 官網首頁截圖

2024 年 5 月，日本再修放送法，將網路服務視為「必需業務」。此一修法讓網路收視費有了徵收的法源，亦賦予 NHK 在數位時代的新角色。今年 10 月開始，NHK 進一步提升其數位作業，推出 NHK ONE 以統合並進階現有的各項數位服務，使用者只需一個帳戶即可在多個裝置上無縫收看 NHK 的內容。

NHK ONE 包含一個網站及五個在各種數位工具上皆可使用的應用程式。五個應用程式中的 NHK Plus、NHK ONE News & Disaster Info 與 NHK ONE for School 都做了功能的更新，至於 NHK Radio RADIRU*RADIRU 與 NHK Gogaku 兩個應用程式則維持舊版本。升級後的電視應用程式不僅能隨選收看 NHK 已播出的節目，還提供以往所沒有的直播功能，同時支援智慧型手機，讓使用者能隨時隨地觀賞 NHK 節目。除此之外，使用者可以在觀看不同節目的同時，查看最新的新聞報導和相關影片。透過家庭註冊的 NHK ONE 帳戶，每個家庭成員也可以建立自己的個人資料（最多五個）。



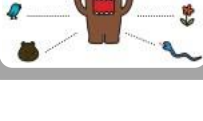
圖說：NHK ONE 官網首頁截圖

NHK WORLD-JAPAN 也自 10 月起擴展其電視和廣播節目服務，全球觀眾可透過網站及行動應用程式，隨選收看電視播出七天內的節目，包括一些以前無法收看的節目。這項服務不僅適用於英語電視新聞節目，也適用於 17 種語言的廣播新聞節目。

儘管 NHK 已逐步開展了進階的數位服務，但與 NHK 高層交流中發現，目前政策僅是將電視節目搬到網路上播出，也就是「同等價值的內容」，並不會針對網路需求客製化內容。畢竟後者涉及經費，也需要足夠的人才。對此，產業評論者 Jeff W. Richards 即指出，包括 NHK 在內的日本電視公司目前所推動的數位服務，比較像是附加功能，而非核心策略。「現在的問題在於日本傳統廣電公司能否在觀眾徹底轉變之前重塑自我。」

無論如何，百年老店仍然擁有可貴的品牌資產及相對穩定的營運資金，也將繼續以公共媒體的角色迎向新的世紀。歡慶 100 週年之際，NHK 現任會長稻葉延雄即強調，NHK 持續追求的公共價值：正確報導、豐富節目與促進世界和平，在下個 100 年將不會有所改變。NHK 在 2024 至 2025 會計年度的計畫中，亦設定其管理基礎為兩個核心角色：「在資訊空間中提供參考點」(Providing a reference point in the information space)，以及「有助於確保可靠的多元化」(Contributing to ensuring pluralism that is dependable)。

表 2：NHK 內容策略的六大支柱 (2024-2026)

	透過數位與廣播媒體的結合，成為災難發生時不可或缺的生命線
	在假新聞氾濫的時代，提供透明、可信的新聞
	為民主及創造和平、永續的世界做出貢獻
	提供在全球舞台上閃耀的高品質教育與兒童內容
	提供著眼於未來而可豐富生活的文化報導及娛樂內容
	透過廣泛類型和區域資訊實現多樣性與多元化

挑戰與機會本即並存，觀察 NHK 的百年之旅，特別是二戰之後的公共化發展，雖有不少足以為鑑之處，仍有諸多令人敬佩、值得學習的地方。公共機構未必永存，公共價值卻是恆久，不論機構規模大小，如何讓公共媒體有效承載與發揚公共價值，促成健全的媒體生態系統，提升民主運作的品質，仍是每個在公共媒體工作者所念茲在茲者。依據日本放送法規定，NHK 會長稻葉延雄即期許 NHK 在下個百年能夠繼續貢獻於日本健全民主的發展。

我國公視創立迄今僅 27 年餘，相對於 NHK，可謂年輕後輩，即使就規模而言，也與擁有上萬名員工、逾千億預算的 NHK，差異甚大。因此，NHK 面向未來的經營策略未必適用於我國公視，惟任何組織皆有共通之處，彼此所處社會脈絡縱然有別，但策略抉擇與決策過程仍具高度參考價值。

三、附註：NHK 科技株式會社與 NHK 放送博物館

NHK 科技株式會社（NHK Technologies, Inc.，以下簡稱 NHK 科技）成立於 1969 年 7 月 23 日，原名為 NHK 綜合技術株式會社(NHK Integrated

Technology Inc.)，2019 年 4 月 1 日，與 NHK 旗下另一子公司：媒體科技株式會社(NHK Media Technology, Inc.)，整合成今天的科技公司。

NHK 科技總部位於東京澀谷 NHK 園區，資本額為 6.8 億日圓，2024 會計年度的營業額為 528 億日圓，目前約有近 1900 名員工，分布於全國 8 個據點。作為 NHK 集團唯一的工程團隊，NHK 科技下設三個事業本部：基礎設施、數位開發、媒體業務，分別執行其三項主要業務。

基礎設施部門負責 NHK 全國 2000 個轉播站的維運，包括災難期間的作業。數位開發部門是為 NHK 的各類服務開發 IT 系統，至於媒體服務部門則是負責 NHK 部分節目的技術製作與傳輸。後者也是 NHK 科技對外營利業務的重點，包括特別節目的大型國際訊號製作（例如 2025 年的日本國際音樂賞〔Music Award Japan 2025〕），8K 沉浸式內容製作，以及運用 AI 科技協助檔案修復等。

NHK 放送博物館(NHK Museum of Broadcasting)坐落於被稱為「日本廣播發源地」的愛宕山(Atagoyama)，為四層樓建築，蒐羅與整理創台後歷經廣播、無線電視、衛星廣播、數位電視等各階段，總計 3 萬件以上的器材與資料，並設有免費向公眾開放的圖書館。



圖說：NHK 放送博物館的創台 100 周年特展