

國立政治大學
經營管理碩士學程碩士論文

指導教授：陳建維 博士

紀實娛樂頻道的國際化策略分析

**The International strategy of
Real-World Entertainment Channel**

研究生：洪琪真

中華民國 101 年 7 月

致謝詞

感謝老天對我的眷顧，讓我可以同時兼顧工作、學習與家庭；

感謝兩個可愛的寶貝女兒，貼心地時時督促我寫作業、趕論文；

感謝這三年來，政大 EMBA 的教授們，啟發我看見實務與理論的關聯與可能性；

感謝和我共同修課、辦活動的學長姐們，開拓了我寬廣的視野與深度的對話；

感謝我的同事及老板，在這段時間對我的協助、包容與支持；

最後，感謝我那位身在北京、精神卻永遠與我同在的另一半；

我真愛你們！



洪琪真 謹誌於

政治大學 經營管理碩士學程

中華民國 101 年 7 月

摘要

文化的重要性，已躍居為國家戰略級的地位。兩岸政府都將文化創意產業的發展列入下一波的新興產業，期許它能成為推動下一波經濟的新引擎。然而，文創產業除了強調文化在地性之價值，更重視與國際接軌，才有機會跨越國界，創造出如韓劇《大長今》遍及全球 60 國家的 900 億新台幣的週邊效益（超越 750 萬台 EeePC 的產值）。

八十年代起，各國政府對媒體解除管制，及新科技的推波助瀾，美國電視集團紛紛前進海外市場佈局。本研究針對 Discovery 傳播集團如何建立全球品牌，在國際化的過程將節目及行銷依不同市場選擇不同的在地化策略，最終將紀實影片的利基市場，從美國擴大到歐洲、亞洲、拉丁美洲等國際市場，成為全球性的紀實娛樂頻道的領導品牌。

Discovery 傳播集團因其知識性與教育性的內容，天生具備「政府友善」(Government Friendly)的特質，迅速在美國成長。但其國際化初期，因節目版權、各國政府法令限制在地製作內容的比例、觀眾偏好不同等挑戰，進而推出尋求在地人才製作在地節目的《新銳導演計畫》，並舉辦紀實影片研討會廣納人才。隨後又與 BBC 合作推出大成本、大製作的紀實影片，推出「與世界同步觀賞」的世界級節目，建立全球一致的品牌形象。過程中，Discovery 累積並發展出其核心能力，並複製到其他市場，是最終建立其全球品牌價值、優勢、及持續成長的重要關鍵。

透過四個個案的分析－《流言終結者》、《新銳導演計畫》、《聖母峰：攀越巔峰》及《瘋台灣》，探討 Discovery「節目與行銷」vs.「標準化及在地化」四種策略的成效，進一步確認「在地化」因子，在國際化過程極為重要的關鍵。「在地化」架構一個平台，讓在地的觀眾、媒體、廣告主、政府能有進一步參與的角色，並達成以 5R 的綜效 (Local Relevant、Rating、Relationship、Revenue、Recognition)。

關鍵詞：國際化、標準化與在地化、紀實娛樂、Discovery 頻道。

Abstract

The huge success of Cool Britannia, Korean drama & K-pop, cultural and creative industries, aka soft power, are considered key drivers in booting economic growth by Taiwan & Mainland China governments. The key factor behind this success is internationalizing the unique local culture.

The objective of this study is to reveal the internationalization history, the factor & the formula behind the World's number one real-world entertainment media - Discovery Communications Inc. What challenges did Discovery confronted back to early 90s, and what competence the company built up through limited resources over the past 27 years, and how it adopted the success formula from Europe to Asia and make Discovery a global brand.

The research analyzes four cases which include Mythbusters, First Time Filmmakers, Everest and Fun Taiwan by the framework of standardization and localization vs. programming & marketing. Through the process, this work reveals the key successful factor is localization either in programing or marketing. Therefore it creates a local-friendly platform to further engage local partners- viewer, advertiser, media & government to take part in and achieve a multi-purposes success – the 5R synergy- Local Relevant, Rating, Relationship, Recognition & Revenue.

Key words: internationalization, Discovery Channel, real-world entertainment, standardization & localization

目 錄

第一章 緒論	9
第一節 研究背景與動機.....	9
第二節 研究目的.....	10
第三節 論文結構.....	11
第二章 文獻探討.....	12
第一節 紀實娛樂頻道的國際化.....	12
第二節 標準化與在地化.....	15
第三節 海外市場開發	20
第四節 資源基礎理論	27
第三章 研究架構與方法	34
第一節 研究架構.....	34
第二節 本研究之個案研究設計.....	35
第四章 個案分析.....	40
第一節 Discovery 傳播集團的國際化與品牌優勢.....	40
第二節 個案分析： Discovery 頻道《流言終結者》	58
第三節 個案分析： Discovery 頻道《新銳導演計畫》	62
第四節 個案分析： Discovery 頻道《聖母峰：攀越極限》 ...	70
第五節 個案分析： TLC 旅遊生活頻道《瘋台灣》	75
第五章 結論與建議.....	80
第一節 研究結論.....	80
第二節 研究限制.....	82
第三節 未來研究建議	83
參考書目.....	84

圖 次

圖 2-1 國際行銷策略標準化模型	18
圖 3-1 研究架構.....	35
圖 3-2 個案研設計種類.....	38
圖 4-1 Discovery 傳播集團的世界版圖.....	47
圖 4-2 品牌形象廣告的規範	52
圖 4-3 台灣市場發展的品牌形象廣告.....	53
圖 4-4 世界無比精采的品牌精神	55
圖 4-5 Discovery 傳播集團在地化的 5R 綜效.....	67
圖 4-6 《聖母峰：攀越極限》歐洲與台灣的在地化行銷	71
圖 4-7 《聖母峰：攀越極限》在台灣的在地化行銷.....	73

表 次

表 2-1	Discovery 傳播集團自 2008 年上市以來的財務表現	15
表 2-2	標準化與在地化的優點比較	17
表 2-3	多國產品規劃模型.....	18
表 2-4	Root 對海外進入模式之分類.....	22
表 2-5	Anderson & Gatignon 對海外進入模式之分類.....	23
表 2-6	海外投資活動類型.....	24
表 2-7	完全控制與分享控制進入模式特性表	26
表 2-8	核心資源的內涵.....	30
表 3-1	不同研究方法的適用情境.....	36
表 3-2	六種證據來源相互對照的優缺點.....	39
表 4-1	Discovery 傳播集團大事紀	44
表 4-2	Discovery 傳播集團的全球事業群	45
表 4-3	Discovery 與 BBC 攜手的大成本製作.....	48
表 4-4	紀實頻道在歐洲的成長.....	49
表 4-5	Discovery 品牌行銷活動	54
表 4-6	Discovery 傳播集團在 YouTube 成立的 12 個品牌頻道... ..	57
表 4-7	Discovery 傳播集團各地區的 Facebook 粉絲頁	58
表 4-8	《流言終結者》行銷內容與成效	62
表 4-9	《新銳導演計畫》的國際化發展	65
表 4-10	《新銳導演計畫》歷年節目得獎記錄	67
表 4-11	《新銳導演計畫》行銷內容與成果.....	68

表 4-12 《聖母峰:攀越極限》行銷內容與成效	74
表 4-13 《瘋台灣》行銷內容與成效.....	77
表 4-14 節目與行銷 vs.標準化與在地的效益比較表	78
表 5-1 Discovery 節目與行銷 vs.標準或在地化的建議.....	81



第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

文化的重要性，已升高為國家戰略，文化軟實力也是各國政府爭相建立與推動成為世界強國的戰略著眼點。兩岸政府積極推動文化創意產業為新興產業之一，中國大陸在「十二五」計劃中提出以「文化強國」為執行重點；在台灣，行政院長陳冲將文化創意產業視為「第四波經濟」的推動力量，期許文創產業最終達到 **created in Taiwan, designed in Taiwan, and made in Taiwan** 的境界；文化部長龍應台提出「價值產值化」計畫，力拚 2016 年產值破兆元，使文創成為產業升級轉型的新引擎。

誠如尹啓銘強調，文創產業要有策略性思考與目標。根據韓國貿易協會經濟研究所的報告，韓國《大長今》每集美金 10 萬元製作費，在全球超過 60 國播出，週邊經濟效益早已超過了新台幣 900 億（一齣電視劇約等於 750 萬台 EeePC 創造的產值），正呼應了台中市長胡志強所言，文創產業與國際接軌的重要性，也凸顯了台南市長許添財所強調，文化在地性的價值。

八十年代起，各國政府對媒體解除管制，以及新媒介科技發展下，美國電視媒體集團紛紛前進海外市場，在全球市場展開佈局。本研究擬針對 **Discovery** 傳播集團的品牌、節目及行銷的國際化歷程與策略，解構其如何將紀實影片的利基市場，從美國擴大到歐洲、亞洲、拉丁美洲等國際市場，最終成為全球性的紀實娛樂頻道的領導品牌。

本研究將透過《流言終結者》、《新銳導演計畫》、《聖母峰：攀越巔峰》、《瘋台灣》四個個案，聚焦在「節目與行銷」vs.「標準化及在地化」四種策略的分析，探討 **Discovery** 傳播集團如何將其國際化歷程的成功經驗複製在台灣市場。又如何運用國際頻道的資源與優勢，製作出符合本地、國際觀眾口味又符合國際頻道高品質的節目。其次，探討其如何透過現有的品牌價值與優質節目的特性，擴張並延伸 **Discovery** 頻道品牌的廣度與深度的力量，以做為台灣相關產業、政府未來發展文創產業之參考。

第二節 研究目的

本研究擬以分析 Discovery 傳播集團在國際化過中程，如何針對品牌、節目及行銷擬定標準化或在地化的策略，並以《流言終結者》、《新銳導演計畫》、《聖母峰：攀越極限》、《瘋台灣》四個節目為個案案例，從策略擬定、執行實施到成效分析，以討論 Discovery 傳播集團國際化的策略選擇之成果。

本研究之具體目的如下：

1. 分析 Discovery 傳播集團從美國跨入國際市場面臨的挑戰，以及其如何內外部的資源限制，發展出國際化的策略。
2. 分析 Discovery 傳播集團在台灣及亞洲進行的品牌、節目及行銷上的標準化與在地化策略選擇。
3. 以《流言終結者》、《新銳導演計畫》、《聖母峰：攀越極限》、《瘋台灣》為案例，探討 Discovery 傳播集團如何利用其獨特的產品優勢與品牌價值，發揮其長期累積的核心能力，並延伸、複製其成功的在地化策略以達到其國際化的終極目標。

第三節 論文結構

本論文以 Discovery 傳播集團在進入海外市場的國際化的過程及中，如何積極在品牌、節目與行銷，選擇標準化或在地化的策略，特別以《流言終結者》、《新銳導演計畫》、《聖母峰：攀越極限》、《瘋台灣》四個節目系列做為分析個案，透過管理學理論當中較為重要的資源基礎理論分析、標準化 vs. 在地化的優劣分析、海外市場進入模式進行分析，藉以評析 Discovery 傳播集團在國際化的過程中，如何整合內外部資源，極大化其效益。本論文共分以下五個章別：

第一章、緒論	敘述本研究之動機背景、研究目的、研究範圍與論文結構。
第二章、文獻探討	分別探討紀實娛樂頻道國際化的目的、進入台灣市場的現況與發展，以及進入海外市場的選擇策略—包括標準化與在地化、策略分析，並整理本研究中使用的重要策略管理之架構及文獻，包括資源基礎理論分析、標準化 vs. 在地化的優劣分析、海外市場進入策略等。
第三章、研究架構與方法	敘述本研究之研究架構、研究方法與研究限制。
第四章、個案分析	依據前述文獻探討所整理之策略分析，分析 Discovery 傳播集團國際化發展之歷程，並以四個個案驗證策略理論，分析 Discovery 傳播集團在節目與行銷 vs. 標準化與在地化所產生四個構面的策略之擬定、執行及其成果。 《流言終結者》 《新銳導演計畫》 《聖母峰：攀越極限》 《瘋台灣》
第五章、研究結究與建議	整理本研究結果，並建議未來研究方向。

第二章 文獻探討

本章將就本研究主題所涵蓋的相關文獻做進一步的回顧，包括紀實娛樂頻道國際化，產品標準化及在地化，海外市場開發，資源基礎理論。

第一節 紀實娛樂頻道國際化

(一) 紀實娛樂頻道的定義

所謂的紀實娛樂頻道(real-world entertainment)在文獻上並無一明確且統一的定義。一般來說，紀實娛樂頻道泛指專門播映非劇情影片(non-fiction program)的紀錄片(documentary)或紀實影片(real-world program)為主的電視頻道，其節目類型涵蓋自然生態、科技新知、旅遊探險、世界文明及美食生活等，具知識性、娛樂性與教育性。

目前在全世界較為知名的紀實娛樂頻道包括 Discovery 頻道、國家地理頻道、歷史頻道，根據各網站對其公司使命的描述如下，再加上頻道的節目內容屬性得知，紀實娛樂頻道提供的是具有事實根據，具知識性與娛樂性的節目。

- (1) Discovery 頻道－全球第一大的紀實娛樂媒體，透過最高品質且具娛樂性、啟發性、參與式的內容、服務及產品，滿足人們的好奇心，及對世界萬物的探索。
- (2) 國家地理頻道－透過不斷創新的節目，邀請全球觀眾一起重新思考對於原來認知的電視及世界的看法，並致力於探索歷險、保護環境及教育方面的推廣工作，進而完成國家地理學會的使命－「增進推廣地理知識」。
- (3) 歷史頻道－我們熱衷將人類故事帶進生活，因為故事就是源自於生活！你創造了生活，而我們讓它更具娛樂性！

(二) 紀實娛樂頻道的國際化

國際化是爲了因應國際競爭、國內市場飽和、開拓新市場和多角化，所逐漸改變的一種過程 (Deresky, 1994)，而企業進行國際化的基本目的在於擴大市場佔有率、提高投資報酬、獲取規模經濟(Johanson & Mattson, 1986)。根據學者 Vernon 的說法(1966)，企業的國際化程度會隨產品生命週期的演進而有連續性的階段。

電視媒體的國際化開始於 1990 年代，由於衛星科技的進步，加上世界各國法令的鬆綁，讓眾多原本以美國市場爲主的電視媒體集團競相跨入國際市場，先到歐洲，澳洲，拉丁美洲及亞洲，這些電視媒體紛紛以當地的語言擁抱世界各地的觀眾群，包括 CNN, Discovery, HBO, MTV, ESPN, Disney 等(Straubhaar & LaRose, 2004)。

隨著有線電視的興起，觀眾擁有眾多節目頻道選擇，收視行爲呈現兩個新趨勢—「觀眾分裂化」(audience fragmentation)與「觀眾兩極化」(audience polarization)。「觀眾分裂化」即有線電視市場的大餅在眾多選擇後，將觀眾分成小餅，形成分眾的概念。「觀眾兩極化」指的是因觀眾可主動選擇自己喜歡的節目後，對某類型的頻道或節目形成更高的忠誠度，對其他頻道與節目的使用性則降低，而漸漸形成對某些頻道與節目使用或不使用的兩極現象 (Webster, 1989)。

電視媒體產業在經營分眾市場時，早期往往採取「最大公因數」的概念製作節目，以期吸引最多的閱聽人(Canto, 1994)。而跨國媒體挑戰電視觀眾這塊大餅時，最有利的則在於製作「客觀性」的訊息，跨國媒體以如 Discovery 頻道或國家地理頻道以「紀實娛樂」節目做爲擴張國際市場的策略，由於該類型頻道內容敘事方式，以客觀性，寫實性及知識性的包裝做爲策略，降低了輸出國與輸入國文化距離，也增加觀眾的接受度 (Elfriede Fürsich, 2003)。由於其節目內容屬性含括了自然生態、世界文明、科學、較沒有文化侵略、媒介帝國主義等爭議，對於進入跨國際市場的阻力明顯低於新聞頻道或電影頻道。

根據 Discovery 傳播集團自 2008 年上市以來的財報顯示(如表 2-1)，國際市場的營收佔比約美國市場的一半，顯見其國際市場對整體營收的貢獻度不容小覷，也呈現出企業進行國際化的最基本想法是在(1)擴大市場佔有率(2)提高投資報酬(3)獲取規模經濟(Johanson & Mattson, 1986)。

表 2-1 Discovery 傳播集團自 2008 年上市以來的財務表現

Table II. Segment Revenues (in \$ M)				
	2011	2010	2009	2008
USA	2,619	2,363	2,142	2,062
International	1,455	1,251	1,189	1,158
Commerce, Education, and Other	162	153	176	196
Corporate	(1)	6	9	27

source: mediadb.eu/en.html

第二節 標準化及在地化

企業藉由在國內開發並在國外銷售產品或服務，來增加其成長率，幾乎是所有跨國企業初期採行的策略。當企業將其服務或產品進行跨國行銷時，首當碰到的基本問題是，用現有的標準產品(standardization)形式賣到國外市場或是要根據國外市場的需求進行因地制宜的調適(adaptation)。

(一)標準化與在地化的考量與優劣

產品標準化(standardization)，擴大規模經濟，降低成本

在全球競爭市場上，國際企業經常面對成本降低的壓力，為回應成本降低的壓力，企業得在全球最理想的地區，大量生產標準化產品，以實現製造上的規模經濟。尤其是開發成本高但生命週期短的高科技產品，得靠快速進入全球市場，提高銷售量。例如微軟在美國進行軟體研發，也早把市場聚焦在全球市場；寶鹼(P&G)將其美國最暢銷的紙尿布與肥皂行銷全世界；這些具全球化的需求(universal needs)的產品還包括石油，鋼鐵，糖等原料，或手提電腦個人電腦液晶螢幕等消費性產品。(林建煌, 2011)

產品因地制宜(adaptation)，為各市場客製化求差異，成本提高

許多產品必須根據不同國家的市場進行調適—選擇性調適(discretionary adaptation)或強制性調適(mandatory adaptation)。寶鹼公司因應日本家庭主婦用洗澡水洗衣物並偏好添加柔軟精，因而改變了 Cheer 洗衣粉的配方；可口可樂在中東市場增加了飲料的甜度以迎合當地消費者的偏好；麥當勞在日本市場增加了飯食餐點後，營收一年內增加了三成。(林建煌, 2011)

企業爲了因地制宜，主要是有回應當地需求之壓力，而壓力來源包括下列四項(林建煌, 2011)：

1. 消費者品味與偏好
2. 各國基礎建設和商業習性的不同
3. 配銷通路
4. 當地政府法令的管制

標準化與在地化各有其優點(見表 2-2)，企業在考慮產品採標準化或在地化策略時，Keegan (1969)的多國產品規劃模型，將當地顧客與母國顧客對 1)產品使用所滿足的需求 2)產品使用的條件是否與母國相同 3)顧客是否能夠購買產品等三項因素做比較，進而產生五種不同的策略(見表 2-3)：

表 2-2 標準化與在地化的優點比較

標準化的好處(standardization)	因地制宜的好處(adaptation)
<ul style="list-style-type: none"> ● 達到規模經濟，大量購料，降低成本 ● 節省爲調適所投入的市調、設計等成本 ● 無需進行調適，快速在全球市場推出 ● 買家在全球各地都能取得標準品 ● 可提升客戶對全球品牌的認知 	<ul style="list-style-type: none"> ● 產品可在與母國以外的地區銷售 ● 產品符合當地使用環境而效能增加 ● 可使用當地原料而降低成本 ● 成本可因去除不需要功能而下降 ● 較符合當地文化，競爭力強，售價可提高

資料來源：林建煌, 2011

表 2-3 多國產品規劃模型

策略	產品功能 /滿足之 需求	產品使用	購買條 件	建議 產品策略	建議 溝通策略	產品
1	同	同	有	延伸	延伸	軟性飲料
2	異	同	有	延伸	調整	自行車、機車
3	同	異	有	調整	延伸	洗衣粉
4	異	異	有	調整	調整	衣服、問候卡
5	同		異	創新	新訴求	手動洗衣機

Source: Keegan, W.J. (1969), "Ultinational Product Planning: Strategic Alternatives" Journal of Marketing, Vol.33, 1969, P.59.

沒有任何產品是完全的標準化或因地制宜，Jain(1989)提出「國際行銷策略標準化模型」，呈現影響企業標準化程度選擇的五大因素：

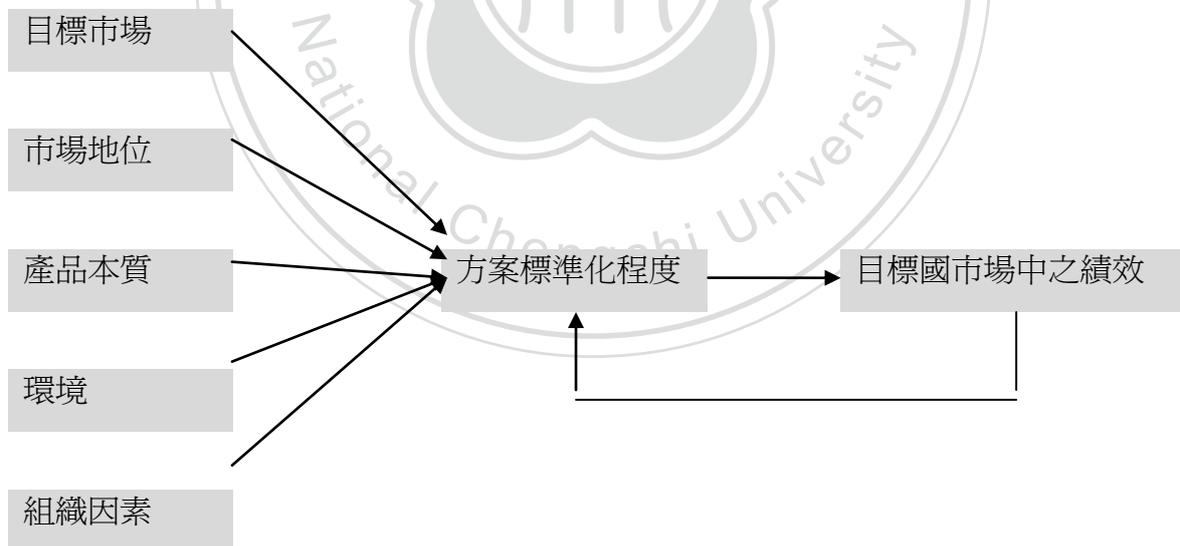


圖 2-1 國際行銷策略標準化模型

Source: Jain, S.C. (1989), "Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses," Journal of Marketing Vol. 53, 1989, P.72

(二)國際頻道的因地制宜

媒體產業的因地制宜，以 MTV 音樂頻道為例，當 1981 年 MTV 在美成立後即廣受歡迎，1987 年開始跨入歐洲，初期只播送美國節目，但歐洲觀眾反應冷淡。MTV 音樂頻道總裁 Tom Freston 表示「一開始我們以為只要一種節目適合各國不同的觀眾」。反而是當地電視台搶先模仿 MTV 模式，播出當地音樂，搶佔 MTV 的收視群及廣告主。MTV 在 1995 年開始順應當地觀眾的口味，分別針對歐洲的 8 個不同的區域設立當地頻道；1996 年至 2000 年之間開始推動本土化，使得其收視率在印度成長 7 倍，歐洲市場的廣告營收成長 50%，因為本土化的成功也帶動許多重量級廣告客戶如可口可樂。(方至民, 2006; 楊宗欣/李麗說/林伶瑾, 2005)

1990 年代中開始，許多泛歐洲頻道 (Pan-European Television; PETV) 開始在地化的經營。Chalaby (2002) 研究中指出，泛歐洲頻道進入當地市場時，可區分為四種程度：

1. 僅將國際節目轉譯成當地語言
2. 除語言之外，還加入在地的廣告。廣告主可以選擇購買當地或全歐洲的廣告時段
3. 以國際節目為主，僅穿插少數當地節目
4. 製作在地節目，聘用在地人才，即針對當地的行銷進行投資

前兩者可算是因地制宜(adaptation)，較基本選擇性或強制性調適；後兩者則投資費用高昂的在地化(localization)經營方式，在泛歐洲頻道中，只有 Euro sport 與 MTV 採取完全在地化策略。

郭詠萱 (2002) 將媒體產業的「在地化」策略歸納如下：

1. 語言必須要符合在地，是最基本的策略
2. 聘用當地人才
3. 透過與在地媒體合作、聯盟、經驗交換等方式了解在地市場
4. 深入了解在地的風俗民情、習慣、文化
5. 透過市調以了解在地消費者所偏好的內容

6. 製作在地內容，並隨進入時間久了之後，提高在地內容之比例
7. 與在地的閱聽眾進行互動與交流
8. 刊登、製作在地廣告
9. 與在地產、官、學界進行策略聯盟或合作
10. 媒體本身的在地化定位
11. 刊登商品的易親近性



第三節 海外市場開發

當企業決定國際化時，就得選擇適當的國外市場進入策略，因而就會面臨要決定選擇進入該市場的最佳模式。選擇最佳模式時，如何管理潛在的風險，如何透過恰當的管理策略將其功能最大化，有許多學者依其偏重角度不同，而提出不同的看法。

Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) 率先針對瑞典四家已國際化的工程公司做長時間的追蹤研究，提出了以下論點：

1. 企業創立後，先在本國市場發展
2. 國際化為一連串決策的結果
3. 國際化的最大障礙來自缺乏資源與知識，但可經由對國外市場營運經驗的累積來排除，此一增加經驗的過程中也降低了海外投資的不確定性，進而引發進一步的國際化。

Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) 在個案中發現企業國際化的過程有四階段：

1. 偶發出口(No regular export)－公司未對市場有資源投入的承諾，公司與國外市場間也無正式的資訊管道。
2. 透過獨立代理商出口(Agent)－公司透過正式的銷售資訊，而由代理管道進入國外市場，對該市場有某種程度的投入承諾。
3. 設立銷售子公司(Sales subsidiary)－在海外建立銷售子公司，公司對國外市場有可控制的資訊管道，主導資訊規劃的種類及數量。
4. 國外生產或製造(Production)－在海外直接投資設廠成立製造子公司，公司承諾大量的資源投入。

Cavusgil(1984)針對175家美國企業作研究，並將企業的外銷活動分成五個階段，主張企業在國際涉入的程度，受組織特質及管理者對事業目標及出口預期的影響：

1. 國內行銷階段－因本身產品、認知各方面的限制，專心從事國內市場的經營

2. 外銷前置階段－企業受到內外在不同刺激而有所回應，內部刺激包括廠商差異化優勢，企業內部風險偏好及高階經營者的國際觀等。外在刺激包括買方、國外中間商或國內代理商的訂單。而總和來說，外部刺激是大於內部刺激
3. 試驗性涉入階段－通常外銷比例低於 10%，且企業同時涉入一個以上市場，較傾向短期利益及特定區域的擴張。
4. 積極涉入階段－企業會外銷到新的海外市場或擴張外銷的數量，甚至進一步直接外銷，管理者 主要工作是探索海外市場。
5. 承諾性涉入－行銷管理能力影響企業的長期績效。

Root(1994)的研究中指出，國際企業會隨著進入國際市場時間的演進，企圖增加控制力，改變其投資方式，進入模式會逐漸由出口轉換成合資經營，進而直接赴當地投資。隨著控制力的增加，投資的風險亦相對提高。

Root 在營運管理的觀點之下，將海外市場進入模式分為出口與直接投資兩種。進入模式又分為出口模式、契約模式、與直接投資模式，每種進入模式又分為數種方式，對組織的成本與利益有不同的影響。(見表 2-4)

表 2-4 Root 對海外進入模式之分類

進入模式	方式
出口模式 export mode	1.間接出口(indirect export) 2.直接出口(direct agent/distributer) 3.分支機構/子公司(direct branch/subsidiary)
契約模式 contractual mode	1.授權(licensing) 2.加盟(franchising) 3.技術合作(technical agreements) 4.服務契約(service contracts) 5.管理契約(management contracts) 6.工程/整廠輸出(construction/turnkey contracts) 7.契約製造(contract manufacture) 8.共同生產合作(co-production agreements)

直接投資模式 investment mode	<ol style="list-style-type: none"> 1.新創事業獨資(sole venture: new establishment) 2.併購獨資(sole venture: acquisition) 3.合資(joint venture) 4.其他
---------------------------	---

Source: Root, Franklin R.,_Entry Strategies for International Market, D.C.: Health and Company, 1987

Anderson & Gatignon(1986)根據「市場進入者的控制程度」(the entrant's level of control)將進入模式分為三大類：高度控制模式、中度控制模式和低度控制模式（見表 2-5）。

表 2-5 Anderson & Gatignon 對海外進入模式之分類

控制程度	進入模式
高度控制模式 (支配性股權利益)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 獨資(wholly-owned subsidiary) 2. 多數人合資之主要股東(dominant shareholder-many partners) 3. 少數人合資之主要股東(dominant shareholder-few partners) 4. 一人獨資之主要股東(dominant shareholder-one partner)
中度控制模式 (平衡性股權利益)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 多數合資人之多數股東(plurality shareholder-many partners) 2. 少數合資人之多數股東(plurality shareholder-few partners) 3. 等量股權(equal partner 50/50) 4. 契約性合資(contractual joint venture) 5. 契約性管理(contractual management) 6. 限制性排外契約(restrictive exclusive contract) 7. 加盟(franchising) 8. 非排外限制性契約(nonexclusive restrictive contract) 9. 排外式非限制性契約(exclusive nonrestrictive contract)
低度控制模式 (擴散性股權利益)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 非排外非限制性契約(nonexclusive, nonrestrictive contracts) 2. 多數合資人之少數股權(small shareholder(many partners) 3. 少數合資人之少數股權(small shareholder(few partners) 4. 單一合資人之小型股東(small shareholder(one partner)

Source: Erin Anderson and Hubert Gatignon, "Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Proposition" Journal of International Business Studies, Fall 1986, pp.1-26

Davidson (1980)依持股比例，將進入模式分成：獨資、多數股權、均等股權、少數股權、授權等五種模式，並將每一種進入模式的管理控制(managerial control)、行銷模式(marketing mode)、製造 (manufacturing) 之特性以所有權比例，由高至低排列如下(表 2-6)：

表 2-6 海外投資活動類型

所有權	管理控制	行銷模式	製造模式
獨資 Wholly owned	母公司負責	公司內部 業務人員負責	公司生產
多數股權 Majority owned	策略性合作	-	生產主要零組件
合資 Co-owned	母公司有限度 負責當地化	經銷商 distributor	自母公司進口裝配
少數股權 Minority	-	代理商 agent	-
授權 License	母公司為被動角色	經紀商 broker	當地採購&生產

Source: Davidson, W.H., "The Location of Foreign Direct Investment Activity: Country Characteristic and Experience Effect," *Journal of International Studies*, 1980, pp.9-22

Dolwing & Schuler (1990) 其認為本國企業發展成為真正的全球化企業，通常需要經過數個階段，不同的國際化階段，企業所需的管理亦不同，故將國際化程度劃分為六階段研究：

1. 外銷企業：企業的自設外銷部門負責外銷的業務
2. 國外銷售網或銷售子公司
3. 多國(生產)企業：企業在本國以外之其他國家或地區投資建廠並從事經營活動常超出其總投資 之 20%
4. 全球企業：企業在各國投資的不同生產活動，組成全球性的生產製造系統
5. 國際企業：企業的經營策略及控制方法，都因應全球性競爭做全球性之考量
6. 跨國企業：跨越國界的經營，建立強勢之企業形象，各組織承擔自主發展的責任

于卓民(2008)將海外市場進入模式分為兩大類，一種是生產地在母國，直接或間接外銷至目標國；一種是生產地主國(但技術、資金、人力資源或企業本體外移至海外目標國)，結合當地資源以從事生產、銷售的活動。

1. 生產地點在母國的進入策略

- A. 外銷：間接外銷(透過第三者服務外國客戶)、直接外銷(自行處理外銷活動)
- B. 他人背付法(Piggybacking)：背付者(Carrier)替搭乘者(Rider)在海外市場銷售產品，背付者與搭乘者經常是獨立的兩個公司，譬如裕隆汽車公司透過日產外銷其商用車。
- C. 以物易物(Barter)：雙向的產品流動，有六種不同的形態分別是純粹的以物易物、清算安排(Clearing Arrangement)、轉手貿易(Switch Trading)、回購(Buy-back)又稱補償貿易(Compensation Trade)、對等購買(Counter purchase)及對充協議(Offset Agreement)。

2. 生產地點在地主國的進入策略

- A. 合約生產(Contractual Manufacturing)：地主國企業提供產品，由母國企業負責當地的行銷
- B. 技術授權(Licensing)
- C. 對外直接投資(Foreign Direct Investment, FDI)：依股權的共享與否，區分為合資(Joint Venture)與獨資(Wholly-owned Subsidiary)。合資的主要目的是為了順利進入市場、降低風險、規模經濟及功能或技術互補等四項。而獨資的主要理由是可以接近及了解顧客、完全控制子公司、企業優勢產生效益可以自己享有且不易外洩。

不同的進入模式代表著不同程度的所有權與控制權，Erramilli & Rao(1993) 及 Hill, Hwang & Kim (1990) 將進入模式分成兩種類型：完全的控制(full-control)與分享的控制(shared-control)。企業可透過獨資對營運提供完整的控制權與所有權，反過來技術授權與合資就會將控制權及所有權分享出去。下表分別針對這兩種類型進入模式的特

性做一說明與比較(如表 2-7)。

表 2-7 完全控制與分享控制進入模式特性表

特性/決定因素	分享控制 (合資, 契約式合約)	完全控制 (獨資)
風險程度 (由資源與資產的承諾來決定; 風險由夥伴 共同分擔)	低度~中度	高度
歸還 (直接與所有權與控制權有關)	低度~中度	高度
資源承諾 (與海外市場進入及日常營運的維護相 關, 隨所有權與控制權之增加而增加)	低度~中度	高度
在地市場的知識 (透過夥伴協助了解在地知識而改變)	低度~中度 (透過夥伴的知識)	高度 (建立自己的知識)
控制權(直接與所有權有關)	中度	高度

Source: Herrmann & Datta (2002) Issues in multilevel research: theory development, measurement and analysis. In S. Rogelberg(Ed.), Handbook of research, methods in industrial and organizational psychology. Oxford: Blackwell.

瑞典的 Stockholm 之 Uppsala 大學的學者支持國際化是一種漸進式的過程 (incremental process), 他們認為從市場中不斷累積的「經驗」是獲得商業機會及國際化的主要驅動力。Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) 認為, 企業開始國際化活動時, 時機的選擇、進入之地區和方式, 多憑其經驗及熟悉程度。而資源涉入程度、市場經驗與心理距離, 在解釋國際化過程時亦具有相當重要性。也有從程序觀點來解釋漸進式國際化過程, 其說看法與 Uppsala 大學學者提出的國際化過程差異不大, 也是認為國際化過程有其程序性。

「經驗」, 在國際化模式的過程中扮演著相當重要的角色。「經驗」會影響廠商在不同市場的知覺成本以及營運不確定性。從市場中不斷累積的經驗, 是獲得商業機會及國際化的主要驅動力, 也是降低市場不確定性的主要方法, 因此企業在國際化初期為避免不熟悉、不確定所產生的風險, 會出口至心理距離(Psychic distance)較近的臨

近國家，在逐步增加對國際市場的涉入程度；所謂的「心理距離」指的就是母國與目標國在政治、經濟、法律、文化、語言、產業發展及市場的相似程度。透過漸進式的投資過程來降低風險，在國際化的過程中逐漸增加對國際市場的涉入程度。(Johason & Wiedersheim-Paul, 1975)



第四節 資源基礎理論

根據 Penrose(1959)所提出組織不均衡成長理論，主張將企業成長歸因於組織剩餘存有不完全市場，並發揮其經濟效率，而擴大了公司的經營規模。Wernerfelt(1984)根據以上觀點，提出「資源基礎觀點」一詞，認為公司決策轉變以「資源」替代「產品」的思考角度來從事策略決策，對企業更具意義。由此可知，核心能力培養的目的在於創造出獨特的、可維持的競爭優勢，以面對激烈的競爭環境。而核心能力的建立，亦需經由資源與能力長期的累積與整合。

資源基礎理論的學者認為，企業與其追逐環境的變化，應先釐清自身擁有的核心能力為何，並致力維護、增強其核心能力，再依其核心能力建構企業的整體策略。因此，策略的目的在於將企業的核心能力發揮至極致，另一個目的在於加強或培養企業所不足的能力。

(一)核心能力&資源之定義

在資源基礎理論發展初期，學者並未對資源與能力做明確的區別，Prahalad & Hamel (1990)首先提出了核心能耐(core competence)的觀念，他們認為現代管理者首要任務是建立一種組織能力，能創造出消費者難以抗拒或未曾想像過的新產品。因此核心能力是企業組織經由學習，整合各種能力與資源所產生的策略性能力，即企業核心能力的產生，是透過組織的學習累積而來，需各事業部門間充分溝通、參與投入，特別是不同生產技能之間能合作無間或將各種不同領域的技術加以整合的能力，並且提供顧客特定的效用與價值。此能力有三種特色：

1. 提供進入不同市場的潛力
2. 使競爭力獨樹一格產生差異
3. 使競爭者難以模仿

不同學者依照資源的類型、特色與功能的不同，將資源做不同程度與方向的分類

Penrose (1959)提出，資源包含實體資源與無形資源，實體資源指產品、廠房、原料而無形資源包含管理能力、特殊知識與能力、企業家精神。Hofer & Schendel(1978)將核心資源分為五大類：財務資源、實體資源、人力資源、科技資源及組織資源。其中科技資源是高科技產業廠商生存的核心能力。Chandler(1990)其將核心資源的範圍擴大，認為核心資源應包括功能性能力，如生產、行銷、人事、財務與研發，以及策略能力，如垂直整合、多角化、國際化等。(併成一段比較適宜)

依 Grant (1991)的主張，資源是生產製程中的投入要素，包括資本設備、員工技能、專利、品牌、財務等等生產活動需要資源間的合作與協調。而其所主張的能力則解釋為一組資源的組合，用於執行特定的任務或行動。就其說法，資源是公司能力的來源，能力是競爭優勢的來源。

Leonard-Barton(1992)將核心能耐定義為單一獨特(unique)、不易模仿(distinctive)、優於競爭者的資源運用與技能(skills)。而 Hamel (1994)對核心能耐的定義為一種許多個別技術的結合，不是會計上的資產而是一種才能，能給予顧客特別感受的價值與貢獻，核心競爭力是與競爭者有所差異且優於競爭者的能力，也是進入新市場的契機。

Amit and Schoemaker (1993)則進一步的闡釋能力為企業專屬、有形、或無形的，是以資訊為基礎的 程序。而資源則為可自外部購買、可轉換而為企業所擁有和控制的資產。又主張兩者之間之結合才 能形成企業的策略性資產。

(二)何謂核心資源能力

Barney (1991)其認為公司資源(firm resources)是指所有能讓公司執行策略，以改進其效率與效能的資產、能力、公司特質、資訊與知識等。公司資源可以分為三大類包括實體資本(physical capital)、人力資本(human capital)與組織資本(organization capital)，且公司資源具有四種特性：有價值的、無法模仿的、不可替代性和稀少性。

Chatterjee and Wernerfeld(1991)將資源分為三大類：

1. 實體資源：指有固定產能特徵的資源，如廠房及機器設備。
2. 無形資產：包括品牌、及創新能力等。
3. 財務資源：包括內部資金與外部資金等。

Leonard-Barton(1992)其將核心能力分為四個構面：

1. 員工知識與技
2. 科技系統：為知識創新與控制過程的指導方針；將不可言傳的知識(tacit)加以累積、編纂與結構化
3. 管理系統：創新、控制知識的正式或非正式方法
4. 價值與常模：為公司知識的內容與結構、搜集知識的方法、與知識的控制，為「企業文化」的呈現

國內學者吳思華(2000)提出核心資源的內容可分為兩大類(如表 2-8)，如表：

表 2-8 核心資源的內涵

資產	有形	實體資產：土地廠房、機器設備 財務資產：現金、有價證券
	無形	品牌/商譽、智慧財產權(商標、專利、著作權、已登記註冊的設計)、執照、契約/正式網路、資料庫等
能力	個人能力	專業技術能力 管理能力 人際網路
	組織能力	業務運作能力 技術創新與商品化能力 組織文化 組織記憶與學習

Source: 吳思華(2000)

(二)資產

資產是指企業擁有或控制之要素，可區分為有形及無形資源；能力泛指企業建構及配置資源的能力，可分為組織能力及個人能力。(來源待補)

1. 有形資產：在公司財務報表中的實體資產或其他金融性資產
2. 無形資產：指各種智慧財產，契約，商業機密、資料庫及商譽
3. 個人能力：組織中具特殊能力的個人應被視為重要資產，其特殊能力包括制定產業/產品相關之創新與專業技術能力、管理及人際網路能力
4. 組織能力：不同於個人能力，組織能力是嵌入於組織日常經營活動中，不容易因人員流動而流失。包括：業務運作能力、技術創新能力與商品化能力、鼓勵創新合作的文化、組織記憶與學習

Spanos and Lioukas (2001)將特殊的企業資產分成三大類：

1. 組織能力(organizational capabilities)：意指 Teece et al.(1997)的組織和管理的流程，包括管理能力、員工的知識和技能、組織結構、組織文化、有效的合作機制、策略規劃程序、員工的創意
2. 行銷能力(Marketing capabilities)：如同 Lado, Boyd and Wright(1992)以產出為主的能力，包括顧客與供應商間的對殊關係、市場知識、通路的控制、顧客關係
3. 技術能力(Technical capabilities)：類似 Leonard-Barton(1995)的技術系統，及 Lado et al.以轉化為主的能力，即將投入轉化成產出所需之能力，包括有效率的生產部門、技術性能力、技術經驗、基礎設備和規模經濟

(三)核心資源能力特性

Prahalad and Hamel (1990)指出核心能耐(core competence)的三種特色：

1. 提供進入不同市場的潛力
2. 使競爭力獨樹一幟產生差異
3. 使競爭者難以模仿

Amit & Schoemaker(1993) 指出核心能力的價值會因資源的互補、稀少、無法交易、耐久、適切、有限替代、無法模仿、與策略性產業因素重疊等特性而強化。

吳思華(2000)指出，資源能力必須具備以下特性，才可被稱為核心資源能力，具有維持企業競爭優勢的功能。

1. 獨特性：指該資源/能力有價值，很稀少又無其他的替代品
2. 專屬性：指該資源與企業之人員、設備、組織、文化、管理制度等高度結合，難以分割或轉移
3. 模糊性：指資源建構的過程與競爭優勢間的因果關係難以釐清，不易模仿性

(四)資源能力的管理

Peter (1995)指示，儘管資源基礎理論將核心能力視為「存量」之概念，但是核心能力並非預先存在，而是經過學習過程而產生的一個漸增的資產；且核心能力的建立具有文化上的形式，存在於組織的常規和員工行為中，但僅由組織層次並無法充分考慮此行為，所以應該再加入社會層次。

Lynskey (1999)也支持 Peter (1995)的論點，根據資源基礎理論可知，企業因累積差異化的實體資產，所以企業在本質上是獨特的這項特徵；但更為重要的是，因為他們是經由不同的學習途徑而獲得組織資產和組織法則，所以每個企業在本質上才是獨特的。

Stein (1996)在資源經營的策略邏輯上指出，企業需透過不斷地建構資源與適當的利用資源，方能對抗外在環境的變化，因此資源的「建構」與「延伸」是兩項重要課題。

1. 資源能力的「建構」係指企業資源能力內涵發生「質」的變化，增進企業協調與佈署資產的能力，幫助企業達成目標。當企業內部尚無此項資源時，為了未來經營所需，企業必須從內部或外面的來源建構或取得此項資源。而在建構核心資源時，必須考慮資源本身的特性（如專屬性與模糊性），以決定最適當的建構方式。

2. 資源能力的「延伸」，係指企業現有資源加以應用，以進入新的產業或經營環境，創造新的價值，即所謂「量」的變化。資源建構，創造了新的策略選擇，增加企業發展的機會，而企業延伸現有的能力去實現現有的策略選擇，這樣的資源建構、延伸運用與創造策略選擇的循環，在能力基礎競爭之下構成了價值創造的動態能力。

陳振祥與李吉仁(1998) 認為，實務上，企業的資源結構與能力的運用並非固定的，而是可以在漸進的過程(evolutionary processes) 中透由學習而改變的，而資源結構與能力運用的改變，實即策略發展的主要內涵。沿用學理上的分類，可以進一步將此策略內涵結構為能力建立(capability building)與能力延伸(capability leveraging) 兩項觀念，前者係指企業資源能力內涵產生質的變化(qualitative change)，而後者則指企業資源能力 內涵產生量的變化(quantitative change)，換言之，企業的經營績效與成長，有賴於資源能力的質變與量變。

吳思華(2000) 認為企業對於核心資源的管理可分為取得、蓄積及運用、維持。以下依各種不同的管理方式加以說明之： 企業取得核心資源的方式可分為內部發展、外部市場購置及合作發展三種不同的途徑。而取得方式的決定，企業應綜合考量該資源的價值、內建及外購的成本、以及開發過程中的學習效果等因素， 選擇最符合公司的方式。在取得資源之後，企業還必須將該資源盡可能轉化為組織的資源，而非屬特定的個人獨有。而實際轉化的方式可分為以下數種：

1. 知識萃取：透過建立書面文件的方式，將無形資源或個人能力逐漸轉換為組織中公開的資訊，並融入日常的運作體系中。
2. 知識擴散：透過專案小組、團隊合作或師徒制，將個人知識逐漸擴散到參與的成員身上，進而 擴散到整個組織中。
3. 機構化：指定專人或成立專責機構管理散落於各單位的核心資源。 企業在運用資源時，應以目前所擁有的資源是否有剩餘為首要前提。當資源有剩餘時，則應充分有效的運用核心資源，以創造最大價值。

因此，組織中存有某種程度的剩餘或閒置資源，是可容忍的。其次，運用資源代表資源功能的轉移，因此同一項資源是否可轉移到各種不同的業務或範疇，是運用資源時特別要留心的事。再者，當企業有剩餘資源能夠運用時，亦應考量各種不同的運用方式，例如授權予他人運用也許可創造更大的利益。企業運用既有資源時，應避免對資源過度的濫用，使得該核心資源被破壞。企業轉移原有資源後，應考量是否有足夠能力填補原有的需求，以免發生斷層。最後，企業在累積核心資源的同時，要避免資源的僵固性，而失去適應環境變化的能力。

有些其他的學者則從國際化或 FDI 的角度說明核心能力的來源，不論是技術授權或移轉、策略聯盟、獨資或合資，皆提供企業一個學習、吸收及累積核心能力的管道 (Hughes, 1986; Kumar, 1987; Hobday, 1995; Van Hoesel, 1996; Chuang and Lin, 1999)；亦即企業經由技術行為及國際化過程取得核心能力。學者 Tsang (1999)觀察新加坡企業赴中國大陸投資的情形，也指出國際化正好提供企業學習的管道，包括來自於國際競爭者、過去 FDI 經驗（成功或失敗）及邊學邊做的學習效果，進而增加國內企業的能力。

核心能力培養的目的在於創造出獨特的、可維持的競爭優勢，以面對激烈的競爭環境；而核心能力的建立，需要經由資源與能力長時間的整合與累積，以漸進式學習而獲得。資源經營的策略邏輯上，企業必須不斷地建構資源與適當的延伸利用資源，在「建構」方面，是根據企業的策略意圖來發展。一般資源建構常見的情形為，發展出企業可利用的新技術；而企業資源的建構方法可由外取得亦可從內培養，如有些學者從國際化或 FDI 的角度說明核心能力的來源，不論是技術授權或移轉、策略聯盟、獨資或合資，皆提供企業一個學習、吸收及累積核心能力的管道。另外，在「延伸」方面則是因為企業現有的資源與能力有了剩餘，為了將其做有效的利用，以既有的資源為基礎，達成新目標，或是進入新的產業環境，企業可從資源結構與能力運用的角度，將核心資源能力作為策略發展的主要基石。

第三章 研究方法

第一節 研究架構

本研究將透過外在和內部環境的分析，以 Aaker 的架構了解 Discovery 傳播集團在策略選擇的四個面向，以四個個案分析其成果。本論文之觀念架構如下圖所示(圖 3-1)

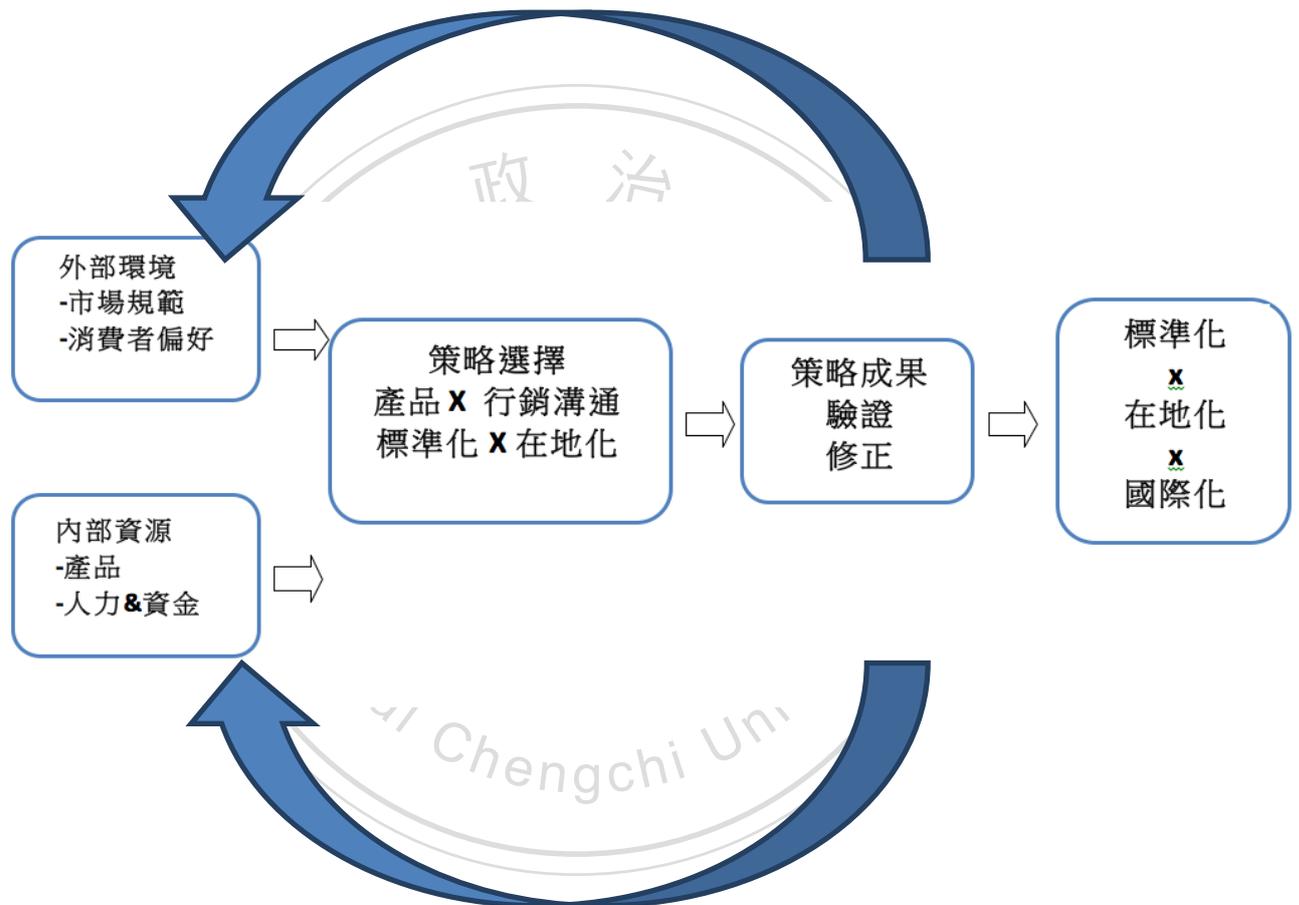


圖 3-1 研究架構

第二節 研究方法

(一) 個案研究法

在某些社會科學所進行的研究，包括組織與企業管理、政治與公共行政、或社會工作等學術與專業領域的研究，個案研究(Case Study)都被用來做為一種研究策略(Yin,1984)。Yin(1989)認為個案研究的特色有三：第一是專注在瞭解某單一或某些特定對象在當時的某單一或某些特定事件上的研究。其次，個案研究可以結合不同資料蒐集方法如檔案記錄(archives)、面談(interviews)、觀察(observations)，而證據可以是質化(qualitative)或量化(quantitative)，或兩者兼俱。最後，可以同時達到不同的目標：除了提供描述性的、探索性的或是解釋性的分析，亦可檢驗理論(Anderson, 1983)、甚至發展理論(Gersick, 1988)。

Yin (1994) 建議選擇個案研究法時應考量三點：

- 一、研究問題的重心是要瞭解「如何」(how)、「為何」(why)
- 二、研究者對事件的發展沒有控制力
- 三、研究重點是當代的生活現象(見表 3-1)

表 3- 1 不同研究方法的適用情境

研究方法	研究問題的類型	對事件發展的控制	當前/歷史問題
實驗法	How, Why	Yes	Yes
調查法	Who, What, Where How many	No	Yes
檔案分析法	Who, What, Where How many	No	Yes/No
歷史分析法	How, Why	No	No
個案分析法	How, Why	No	Yes

Source: Yin, R. K. (1994) *Case Study Research: Design and methods*(2nd Ed) Thousand Oaks, CA: Sage.

個案研究旨在探討一個個案在特定情境脈絡下的活動性質，以瞭解它的獨特性及複雜性。Gay (1992) 指出個案研究是針對研究對象，探討影響組織或個人行為之因素；Gall、Borg & Gall (1996) 亦認為個案研究系以實際參與者的觀點瞭解研究對象的事件、人事及活動過程

個案研究法經由蒐集多重資料，系統性的研究某個個體、團體、組織或事件 (Wimmer & Dominick, 2000)，在真實生活情境中研究當代現象的一種研究方法，和在實驗室情境中所進行的研究比起來，更能貼近實際生活經驗。此外，透過個案研究法的歸納與整理，有助研究者明白整個事件過程發生的本質與複雜。

(二) 個案的設計元素

Yin (1994, 2001) 列舉五個特別重要的元素應加以把握：

- 研究的問題：確認研究問題的本質，如：什麼人 (who)、是什麼 (what)、在哪裡 (where)、如何 (how)、為什麼 (why) 等。個案研究較適合用於：如何 (how) 與為什麼 (why) 的問題研究。
- 研究的命題：命題必須將研究者的注意力引導在研究範圍內所應該要檢視的事情上，並清楚指出研究方向與研究目的。
- 分析單元：研究對象的定義將決定研究實施的界限。單一個案可能是一個人，如：臨床病人，多重個案研究則包括許多的個案，如：社區團體、社會機構、或企業組織等。不同的分析單元即需不同的研究設計與資料蒐集的策略引導。故而，該如何選擇恰當的分析單元以與命題適配，並蒐集相關資訊，誠為重要。
- 連結資料及命題的邏輯：根據確立的命題，輔以證據資料來佐證。對個案研究而言，可利用類型比對 (pattern-matching) 的方法來連結資料與命題。

- 解釋研究發現的準則：即設定一個準則來解釋研究的發現。目前雖沒有明確的方法來設定共通準則，但可採用上述類型比對的方式，以比較兩個以上對立命題的方式來解釋發現。

(三) 個案的類型選擇

根據 Robert K. Yin (1994) 個案研究中指出，個案研究法包含單一個案研究與多重個案研究，分析項目也存在單一分析與多重分析兩者不同類型，因此可組成四種設計類型 (如圖 3-1)

	單一個案	多重個案
單一分析 (整體性)	類型一	類型二
多重分析 (嵌入性)	類型三	類型四

圖 3-1 個案研究設計種類
Source : Robert K. Yin (1994)

學者 Herriott & Firestin (1983) 指出，多重個案研究得到的證據較為穩健有力，因此整個研究常被認為是較為穩健的。缺點方面，多重個案研究通常無法滿足採用單一個案設計的原因，一些特殊的個案(例外或少見的個案、關鍵性個案等)就不適用多重個案法，且多重個案研究需更大量的資源和時間，對研究者是個負擔。Yin 也提到，單個個案研究設計的適用範圍：

- 對一個結構完善的理論進行批判或檢驗
- 對某一極端個案或獨一無二個案進行分析
- 研究有代表性的,典型的個案
- 研究啓發性個案
- 研究縱向個案

(四) 個案研究的資料蒐集

資料蒐集的過程複雜，若準備工作沒有做好，會影響到所有研究環節。透過以下六種主要資料蒐集方式來進行，其優缺點（如表 3-2）為：

表 3-2 六種證據來源相互對照的優缺點

資料種類	優點	缺點
文獻	<ul style="list-style-type: none"> • 穩定：可重複檢視 • 自然真實：非創造的結果 • 確切的：包含名稱，參考資料以及事件的細節 • 範圍廣泛：時間長，許多事件和設置 	<ul style="list-style-type: none"> • 檢索性低 • 如收集不完整，產生有偏見之選擇 • 報告的偏見：反應出作者（未知的）偏見 • 使用的權利：可能受到有意的限制
檔案記錄	<ul style="list-style-type: none"> • 同以上文件部份所述 • 精確的和量化的 	<ul style="list-style-type: none"> • 同以上文件部份所述 • 由於個人隱私權的而不易接觸
訪談	<ul style="list-style-type: none"> • 有目標的一直接集中於個案研究的主題 • 見解深刻—提供了對因果推論的解釋 	<ul style="list-style-type: none"> • 因問題建構不佳而造成的偏見 • 回應的偏見 • 無法回憶而產生的不正確性 • 反射現象—受訪者提供訪談者想要的答案
直接觀察	<ul style="list-style-type: none"> • 真實—包含即時的事件 • 包含情境的—包含事件發生的情境 	<ul style="list-style-type: none"> • 費時，篩選過的—除非涵蓋範圍很廣 • 反射現象—因為事件在被觀察中，可能會造成不同的發展
參與觀察	<ul style="list-style-type: none"> • 同上直接觀察部份所述 • 對人際間的行為和動機能有深刻的認識 	<ul style="list-style-type: none"> • 同以上直接觀察部份所述 • 由於調查者操弄事件所造成的偏見
實體證據	<ul style="list-style-type: none"> • 對文化特徵有深刻的理解 • 對技術的操作有深刻的理解 	<ul style="list-style-type: none"> • 選擇誤差 • 可取得性

第三節 本研究之個案研究設計

本研究針對 **Discovery** 傳播集團國際化發展過程中，就「節目與行銷」及「標準化與在地化」的四個面相，分析探討其策略選擇的不同結果。

「標準化」之定義為：美國母公司所製之節目以一成不變的方式整套推銷至世界各子公司。「在地化」之定義為：同樣一套節目在各地子公司呈現出不同之面貌，如宣傳方式、行銷手法、代言人、活動辦法等等。「國際化」之定義為一子公司所自製之節目向外散布至其餘國家，由 **Discovery** 頻道其他市場播出其他子公司自製節目。

以下四種策略，分別在不同的時空資源與條件下，

- 策略 1：母公司的標準化節目，直接在全球世界播送，並由母公司採統一的行銷策略。
- 策略 2：母公司的標準節目與行銷公式，由子公司執行節目，但行銷以子公司為主，母公司協助在各市場的行銷。
- 策略 3：母公司的標準化節目，但行銷策略完全由各地子公司調整。
- 策略 4：子公司在地化後培養出自己的實力，進一步有能力發展在地化自製節目與行銷，之後發展到國際。

本研究的資料蒐集主要以(1)文獻與檔案收集，以及(2)直接觀察。

第四章 個案分析

第一節 Discovery 傳播集團的國際化與品牌優勢

(一) Discovery 傳播集團介紹

Discovery 傳播集團的創辦人漢卓克斯(John S. Hendricks)在 1974 年設立「全美大學顧問協會」(American Association of University Consultants, AAUC)，致力推展教育性電視節目的發行和行銷。70 年代末期、80 年代初期，美國有線電視執照開放，漢卓克斯以「有線電視教育網」(Cable Eduactional Network)開始播出 BBC 等其他電視台製作的紀錄片，當時在美國擁有 15 萬 6 千名訂戶。1985 年初，漢卓克斯再募得 2000 萬美金支撐「有線電視教育網」的營運，在 1985 年 6 月 17 日「有線電視教育網」變更為 Discovery 頻道成為第一個專門播放紀錄片的有線電視頻道(劉萍，2000a、2000b)。

前 Discovery 歐洲電視網的總經理 Comer-Calder 在接受訪問時表示，Discovery 頻道的節目內容具教育性、知識性且具有「政府友善」的特質(government friendly)，是創辦人漢卓克斯取得當時的新投資者 Liberty & Cox, Newhouse 的關鍵因素，因為播放 Discovery 頻道讓有線電視看起來更有品質，因此新股東樂意將 Discovery 頻道放在其所有有線電視平台上，此舉讓 Discovery 頻道在美國迅速擴張成長(Mjos, 2012)。

1989 年起 Discovery 頻道開始國際性發行，自 90 年代中起，大舉擴張市場版圖，包括歐洲、拉丁美洲、及亞太地區，透過衛星與有線電視系統播送至全球各地區，同時也與亞洲各國的電視台展開不同形式的合作。Discovery 頻道節目並頻頻獲得國際大獎，其優質的製作品質及精緻的內容，贏得大眾的青睞，成為全球最多家庭收視的電視品牌。

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

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

Discovery 頻道前國際部總裁麥蔻兒(Dawn L. McCall)表示 Discovery 將大部分營收投資回節目製作，無論自製或購片取得的節目，每部影片的制作費平均為四十萬美元。Discovery 堅持「品質、講故事、思考國際化但行動本土化、社區精神、授權、機會教育、均衡、保持開放」的八大原則，以及每年把近三分之二的營收投資回節目製作，是麥蔻兒認為 Discovery 能滿足各區域觀眾需求、得到系統業者與廣告商支持的最主要關鍵（張立行，2004）。

今天，Discovery 傳播集團(Discovery Communications, NASDAQ: DISCA, DISCB, DISCK)現已是全球紀實媒體及娛樂公司之先驅，目前拓展全球超過 208 個國家與地區。Discovery 傳播集團的使命在幫助人們開拓其視界並滿足與生俱來的好奇心，提供 Discovery 頻道、動物星球頻道、TLC、Discovery 科學頻道、及 Discovery HD World 等 144 多個遍及全球的電視網、領先的消費與教育性商品與服務、以及包括 HowStuffWorks，Treehuggers 等多樣性的數位媒體服務。(如表 4-1)

表 4-1 Discovery 傳播集團大事紀

1982	創辦人 John Hendrick 成立 Cable Educational Network 有線電視教育網
1985	正式更名為 Discovery Channel 擁有 15 萬 6 千名訂戶
1986	引進 Cox Cable Communications and TCI (now AT&T Broadband) 有線電視系統業者加入
1988	訂戶增加到 3 千 2 百萬
1989	Discovery Channel 在英國正式開播
1991	併購 The Learning Channel (TLC)
1994	Discovery Channel 在亞洲正式開播
1996	動物星球頻道正式開播 Discovery Channel Stores 正式開賣 5 個頻道正式開播: Discovery Science, Discovery Kids, Discovery Civilization, Discovery Home & Leisure, and Discovery Wings
1997	The Discovery Channel Global Education Partnership 在南非之第一個 Learning Center 正式營運 購併 Travel Channel
1998	與英國 BBC 進行全球合資企業 Discovery en Español 開播
1999	Discovery Health Channel 開播
2001	Discovery Channel 成為全球最廣泛收視的電視品牌，全球超過 4 億家庭收視
2002	Discovery HD Theater 開播 Discovery Kids and NBC 合作製作“Discovery Kids on NBC”
2003	FitTV 開播
2004	Discovery 集團設立第四個部門 Discovery Education Discovery Channel 在 France 開播，西歐全面可收視

	Discovery Travel & Living, Discovery Home & Health and DiscoveryReal Time 三頻道開播
2005	Discovery en Español – Discovery Kids en Español and Discovery Travel & Living (Viajar y Vivir)開播
2006	DMAX 於德國開播 Discovery 傳播集團內第 100 個及第 101 個 Discovery networks Discovery HD Japan 及 Discovery HD Canada.
2007	Planet Green 開播 專注於 DiscoveryStore.com 電子商務平台及授權機會 59 th Annual Primetime Emmy Awards，Discovery 獲 18 項提名 Discovery Networks International 首次營收超越 US\$1 billion 購併 HowStuffWorks.com
2008	Discovery HD 高畫質頻道在香港 & 澳洲開播 Discovery Times Channel 更名為 ID: Investigation Discovery 宣佈與 Oprah Winfrey 合資成立 OWN: Oprah Winfrey Network Discovery Home 頻道更名為 Planet Green Discovery 傳播集團正式與那斯達克正式公開發行上市
2010	與 Hasbro 合資成主 Hub 頻道(兒童頻道)
2011	OWN: Oprah Winfrey Network 開播 Discovery/SONY/IMAX 合資經營 3DNetwork 於 2011 開播
2012	Planet Green 更改定位，更名為 Destination America 在美開播 Discovery Kids 在亞太地區開播

資料來源：Discovery 官方網站

歷經二十七年的經營規劃與策略發展，Discovery 傳播集團以分眾市場及跨地域限制之佈局後，其組織區分為七大主要經營範疇，及其旗下事業體(如表 4-2)

- (1) U.S. Networks ;
- (2) Discovery Networks International ;

- (3) Discovery Digital Media ;
- (4) Discovery Education ;
- (5) Discovery Enterprises International ;
- (6) Discovery Commerce ;
- (7) Others

表 4-2 Discovery 傳播集團的全球事業群

Discovery Networks US	Discovery Networks International	Discovery Digital Media
<ul style="list-style-type: none"> • Discovery Channel • TLC • Animal Planet • Science Channel • Investigation Discovery • OWN: Oprah Winfrey Network • The Hub • Military Channel • Destination America • Discovery Fit & Health • Velocity • 3net 	<ul style="list-style-type: none"> • Discovery Networks Asia-Pacific • Discovery Networks Europe, Middle East and Africa • Discovery Networks, UK • Discovery Networks Latin America/U.S. Hispanic Group 	<ul style="list-style-type: none"> • HowStuffWorks.com • Petfinder.com • TreeHugger.com • Revision3.com • My Discovery
		Discovery Education
		<ul style="list-style-type: none"> • Discovery Education Streaming • Discovery Education Science • Discovery Education Health • Discovery Educator Network

Discovery Enterprise International	Discovery Commerce	Others
<ul style="list-style-type: none"> • Discovery International Consumer Products and Home Entertainment • Discovery International Licensing • Discovery International Program Sales • Discovery Private Networks 	<ul style="list-style-type: none"> • DiscoveryStore.com • Toys & Games • Telescopes • DVD Sets • Gift Ideas • Discovery Times Square 	<ul style="list-style-type: none"> • Discovery Retreats • Discovery Studio • Discovery Music Source • Discovery Access

資料來源：Discovery 官方網站

(二) Discovery 傳播集團國際化的挑戰

Discovery 選擇語言文化相近的英國做為其海外擴張的第一站(如圖 4-1)，但即面臨了以下的國際化的挑戰(Mojs, 2012)：

- 受限於節目版權，Discovery 歐洲的片源需自行開發、購買
- 歐洲各國國令對本地電視文化的的保護，要求一定比例的在地製作節目
- 歐洲各國無線台有概存許多紀實影片的時段，Discovery 的出現
- 歐洲觀眾與美國觀眾口味大不同

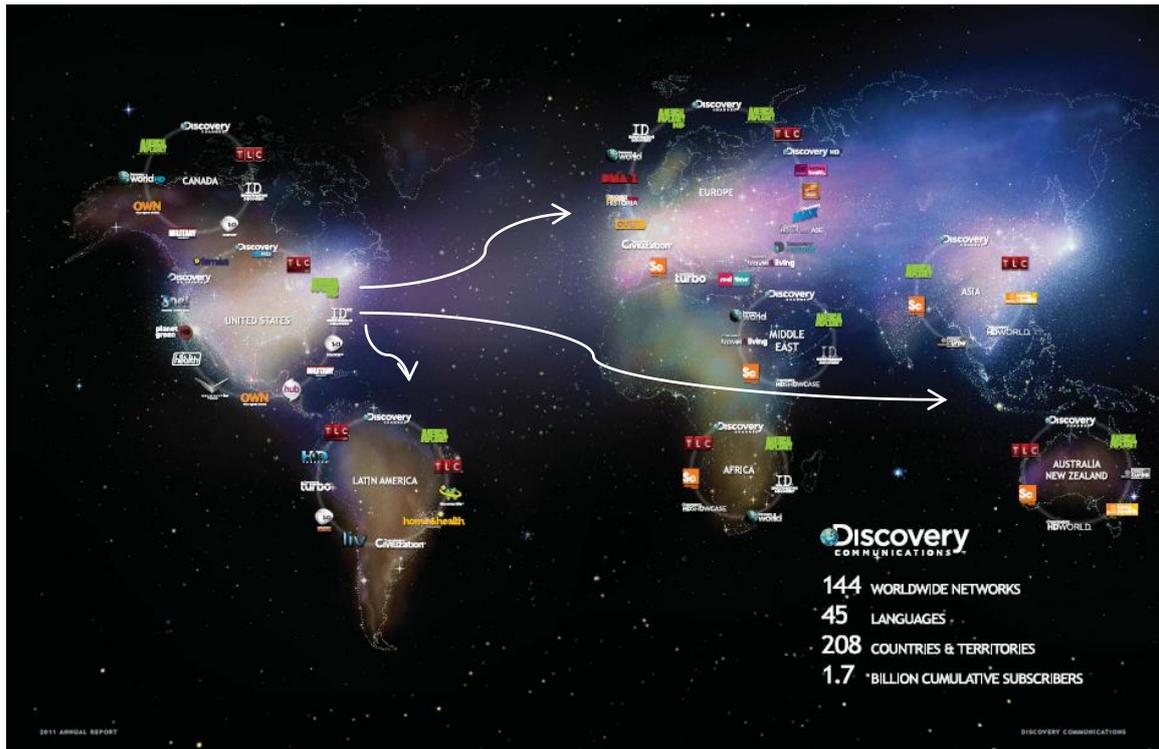


圖 4-1 Discovery 傳播集團的世界版圖

資料來源：Discovery Communications Inc. 2011 財報

Discovery 創辦人在 1999 年談到全球化媒體及電視文化時表示「全球化的思維，在地化的行動是基本原則。新科技給了我們前所未想像的機會跨越世界。我們的目標不是出口文化來支配或貶低另一種文化，而是爲了要展示馬賽克文化影響，並且尊敬多元文化所形成的真正的全球文化。」(Mjos, 2012)

在 Discovery 初到歐洲發展之初，公司支持了許多歐洲紀實節目製作社群，包括透過製作人工作坊，研究會及講座課程—Discovery Campus 自 1998 年起即舉辦超過 27 場專題研討會，並累計有超過 2000 名專業製作人的參與 Discovery Campus，雖然資金來自 Discovery 德國、EU's Media Program 等不同的單位，但活動主題即掛上了 Discovery 的品牌名稱 (Discovery Campus, 2006)。

(三) 和 BBC 合作，推出大成本大製作的紀實節目，開創新格局

BBC 在 1979 年推出自然生態歷史的節目 Life on Earth，為 BBC 在國際市場建立了高品質的品牌與口碑(Scott and White, 2003:320)。1990 年代中期，BBC 與 Discovery 兩大品牌的合作，為紀實節目開啓了如好萊塢電影大製作的視野與格局。

Discovery 與 BBC 兩大紀實媒體以及德國電視台 ProSieben 集資攜手合作，在 1999 年推出【與恐龍共舞】，受到 1993 年暢銷電影【侏羅紀公園】及其 1997 年續集【失落的世界】的影響(Scott and White, 2003:320)，與恐龍共舞在成功之後，很快就發展成一系列【與.....共舞】的品牌(如表 4-3)。

表 4-3 Discovery 與 BBC 攜手的大成本製作

1999 Walking with Dinosaurs 與恐龍共舞
1999 The Making of Walking with Dinosaurs
2001 Walking with Beasts 與野獸共舞
2001 The Science of Walking with Beasts
2003 Walking with Cavemen 與遠古人共舞
2003 Blue Planet 藍色星球
2004 Walking with Spacemen
2005 Walking with Monsters
2008 Planet Earth 地球脈動
2012 Frozen Planet

(Source: Meza, 2003; BBC Worldwide, 2005b)

《與.....共舞》系列自 1999 年至 2003 年止，共創造了超過四千三百萬英鎊的營收，從電視節目、書、雜誌、DVD、CD。書的銷售量超過 150 萬本(BBC Worldwide, 2003b)。

隨後 Discovery 與 BBC 又連續合作了一系列自然生態類型的紀實影片《藍色星球》、《地球脈動》、《Frozen Planet》。製作費高達七百萬英鎊《藍色星球》，襲捲全球超過

150 個國家，創造五百萬英鎊的營收，DVD 營收超過一千萬英鎊，它的書也賣超過一百五十萬英鎊，創下史上最暢銷的非劇情類書本(BBC, 2004a; Cottle, 2003; 176)。

《地球脈動》試圖要複製《藍色星球》的成功模式，每集耗資一百萬英鎊，11 集共一千一百萬英鎊由 Discovery、BBC、NHK 三方共同出資合作。Discovery 取得北美版權、NHK 取得日本地區的版權，其他區域的版權歸 BBC 所有(Robinson, 2006)。截至 2008 年底，BBC 賣出了超過 200 萬套 DVD(Levin, 2008a)，Discovery 頻道的版本也創下 60 萬套的銷售量。

Discover 傳播集團將分眾的利基市場國際化，促進了紀實娛樂頻道的商業模式，也讓愈來愈多的經營者加入這塊戰場(如表 4-4)，對紀實娛樂頻道的影響包括以下幾點：

1. 集結各國利基小眾，為成跨國大眾的商業模式
2. 促進紀實娛樂頻道/節目的大眾化及成長
3. 因應歐洲法規要求在地製作的比例，大量開啓與各地製作公司的合作
4. 透過研討會與優秀在地製作公司的合作，影響了紀實娛樂節目的說故事方式
5. 跨區域的合作，共同出資，開啓了大成本大製作的紀實影片商業模式

表 4-4 紀實頻道在歐洲的成長

Year	Numbers of Channels
1990	2
1991	2
1992	2
1993	4
1994	4
1995	7
1996	17
1997	27
1998	47
1999	64
2000	69
2001	73
2002	81
2003	81
2004	-
2005	108
2006	139

Discovery 集團
佔 30 個頻道
約 25%

(Source: EAO, 2005, Screen Digest, 2003b, Screen Digest, 2005 Quoted in Thussu, 2006: 118)

品牌是企業資產、也是企業文化，成功的媒體品牌可以提高其產品與服務的知名度，增加媒體競爭力，對媒體產業來說，品牌代表著媒體與觀眾交流時傳達的一整套核心價值觀。傳媒領域的品牌意識不僅意味著節目的特性與品質，也與閱聽人的忠誠度有關。蘇新力（2005）在「媒體品牌管理之策略分析」一文中提出：媒體品牌可以幫助觀眾選擇媒體的節目、鼓勵管理者不斷創新完善品牌、吸引廣告主投資，並且代表著該企業的文化。他以 **Discovery** 頻道為例，分析其強勢媒體品牌的管理應從以下兩方面著手：（1）內容策略—根據市場調查，推出具有獨特意義的節目，透得觀眾的認可及市場占有率，創造媒體品牌。（2）競爭策略—意即在節目的產製過程中注意引進整合行銷理念（**IMC**），透過統一評估、管理和規劃，維護、保持媒體品牌。**Discovery**

頻道將娛樂和紀實影片兩者結合後，不僅為該企業創造品牌價值，更帶來獲利，成為其擴充全球市場的重要資產。

針對 **Discovery** 的節目資產與品牌價值，漢卓克斯於 2000 年 1 月第一次接受台灣記者專訪時表示：在這個快速發展、競爭激烈的時代，大家都在尋找更大的經濟效益。舉例來說，如果 **Discovery** 以一百萬美元投資一個節目，但只有十萬人收看，成本非常高，不過 **Discovery** 在未來還會繼續做這樣的投資，但同時也會開發分銷與播放機會，並做加值的工作。(劉萍，2000a)。

(四) **Discovery** 傳播集團在亞洲

Discovery 亞太電視網總部位於新加坡，自 1994 年開播以來，如今已擁有超過四億六千七百萬的累積收視戶。**Discovery** 亞太電視網在亞太地區 32 個國家與地區共推出七個頻道，分別為 **Discovery** 頻道、動物星球頻道、TLC 旅遊生活頻道、**Discovery** 科學頻道、**Discovery** 健康家頻道、**Discovery** 動力頻道與 **Discovery HD World** 高畫質頻道，所有節目翻譯成 11 種語言透過 32 個發送平台對亞太地區播放。

由於對市場的透徹理解，**Discovery** 亞洲電視網已設立一套廣播設施，滿足亞太區 32 個國家和地區的定制化和當地語系化的需求。為迎合個別市場的單獨需求，**Discovery** 亞洲電視網分別以英語、日語、馬來語、粵語、華語、台語、普通話、泰語和韓語播出節目。**Discovery** 亞洲電視網訂戶遍及澳大利亞、汶萊、中國大陸、中國香港、印尼、日本、馬來西亞、新西蘭、巴布亞新幾內亞、韓國、菲律賓、中國臺灣、泰國、越南、新加坡和南太平洋諸島。

透過亞洲總部新加坡之統籌與地區自主分工，**Discovery** 亞洲電視網利用對亞洲敏銳的觸角，以 24 小時播放在全世界不同地方攝製的高品質節目外，更以區域經濟、在地經營的策略，製作各地區特有的在地化節目。目前除了新加坡亞洲總部，其它辦公室分佈在日本東京、澳大利亞雪梨和中國、香港和臺灣地區等，透過各地自主之經

營，全面服務亞洲地區的觀眾。

(五) Discovery 的品牌優勢的建立

1. 品牌標準化

不同於過去紀實影片，Discovery 傳播集團的節目的獨特性建立在「好奇心、知識性與具娛樂性的體驗」。同時，從 1999 年開始，Discovery 亞太電視網即發展出適用於全區域的品牌形象活動。透過一致的視覺與文字的溝通規範(如圖 4-2)，讓各地市場遵循此規範以發展更貼近當地市場的廣告。

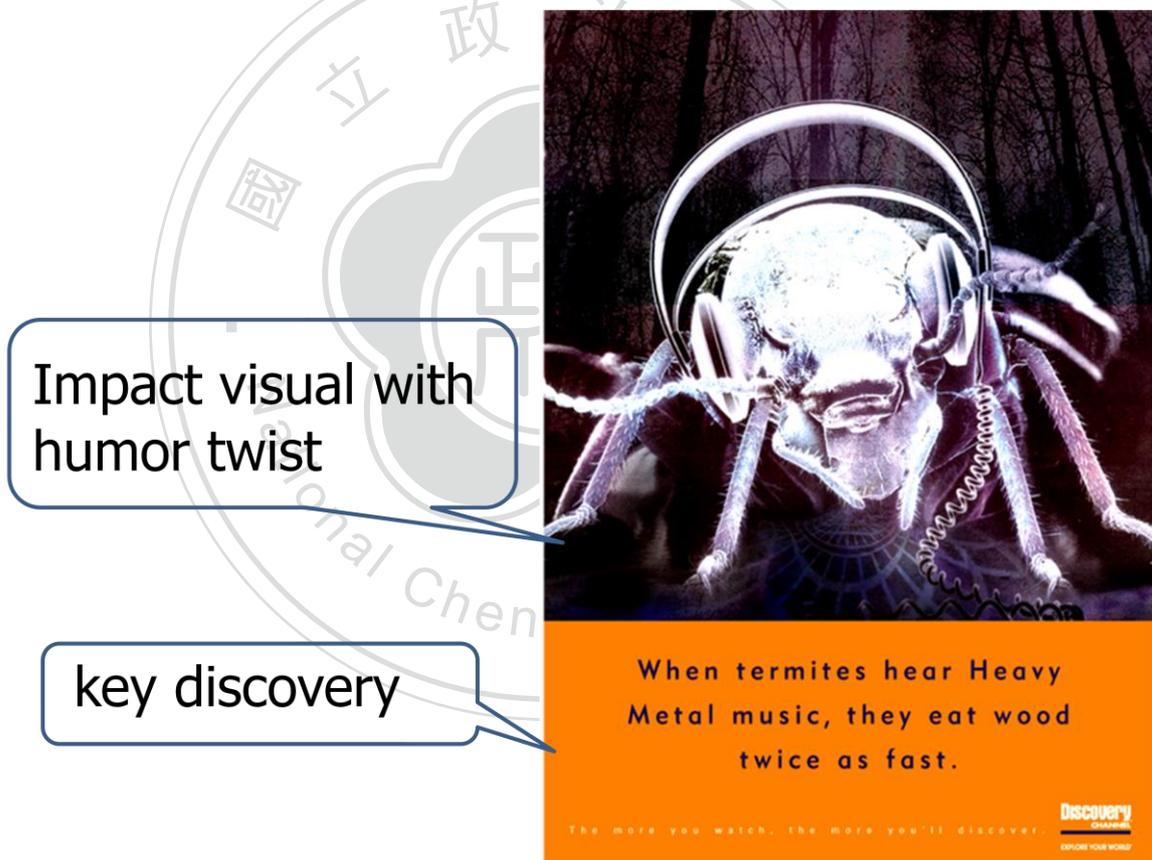


圖 4-2 「今天你有什麼新發現」品牌形象廣告的規範

What have you discovered today?

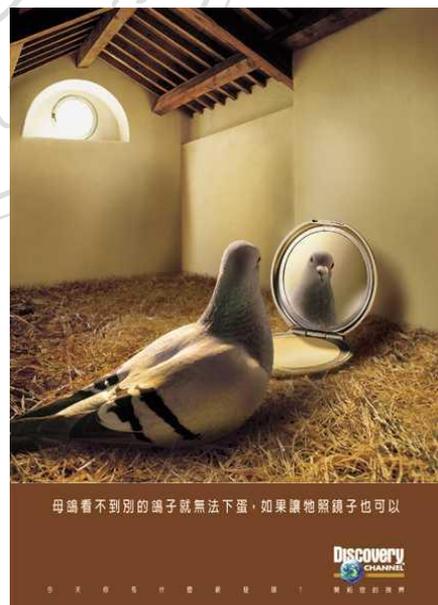
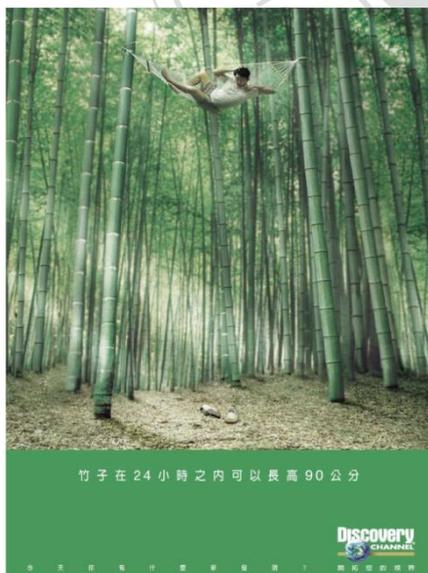
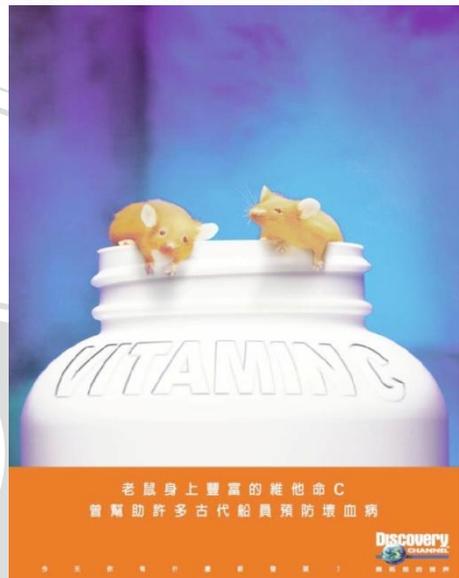
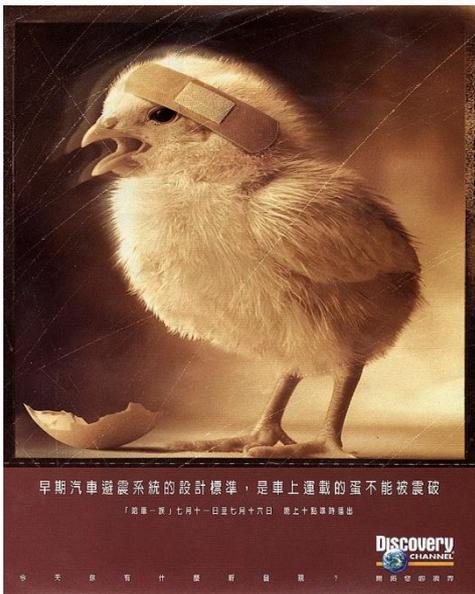


圖 4-3 台灣市場發展的「今天你有什麼新發現」品牌形象廣告

每幾年，品牌標語或有更動(如表 4-5)，但 Discovery 的品牌精神不變。這樣的品牌形象活動，在媒體產業而言，是少見的投資。相對的，這對 Discovery 建立國際品牌的助益有絕對實質的助益。

表 4-5 Discovery 品牌行銷活動

推出日	品牌定位	行銷公關活動/策略
1994	開拓您的世界 Explore Your World	N/A
1999	今天你有什麼新發現 What have you discovered today?	<ul style="list-style-type: none"> • 全亞洲同步推出一系列品牌形象廣告，除了亞洲總部統一發展之外，也開放讓台灣與澳洲發展各地的創意 • 品牌形象廣告幽默、震撼，成功地建立更鮮明 Discovery 品牌形象 • 除了統一的平面視覺規範之外，台灣地區另有推出相關配套的行銷活動—包括聯合報的每天一發現，街頭送蘋果的小發現活動 • 此系列品牌形象廣告在亞洲及台灣的廣告獲獎連連，成為許多網友及觀眾傳頌
2004	就是想知道 Got to Know	<ul style="list-style-type: none"> • Discovery 國際電視網發展，延續今天你有什麼新發現的定位 • 歐洲及亞洲各拍攝了一系列品牌活動短片在頻道上播出 • 平面廣告的視覺概念統一鎖定在 What?Who?Where?When?How?
2007	世界無比精采 The World Is Just Awesome	<ul style="list-style-type: none"> • 由 Discovery 美國總部發展，全球同步推出的新的品牌形象定位 • Boom De Ya Da 形象短片，帶領觀眾成為世界的超級粉絲，熱愛地球的品牌精神 • 形象短片超過到目前為止在 YouTube 超過 6,899,513 的流覽數

2011	台灣無比精采 Taiwan Is Just Awesome	<ul style="list-style-type: none"> • 結合 Discovery 品牌精神與台灣在地主題，重新包裝 Discovery 所有的台灣主題節目+新節目，於中華民國百年所推出的在地品牌活動 • 邀請觀眾拍出心中的台灣無比精采短片，並在 Discovery 頻道上播出；同時舉辦分享會，由前三名短片作者自己來談創作歷程
------	----------------------------------	--

Source: Discovery 官方網站，研究者自行整理

2007 年，Discovery 傳播集團美國總部發推出全新的全球品牌形象活動《世界無比精采》，並透過一支六十秒的形象短片，再度提醒其支持者，一起探索、發現這個無比精采的世界！

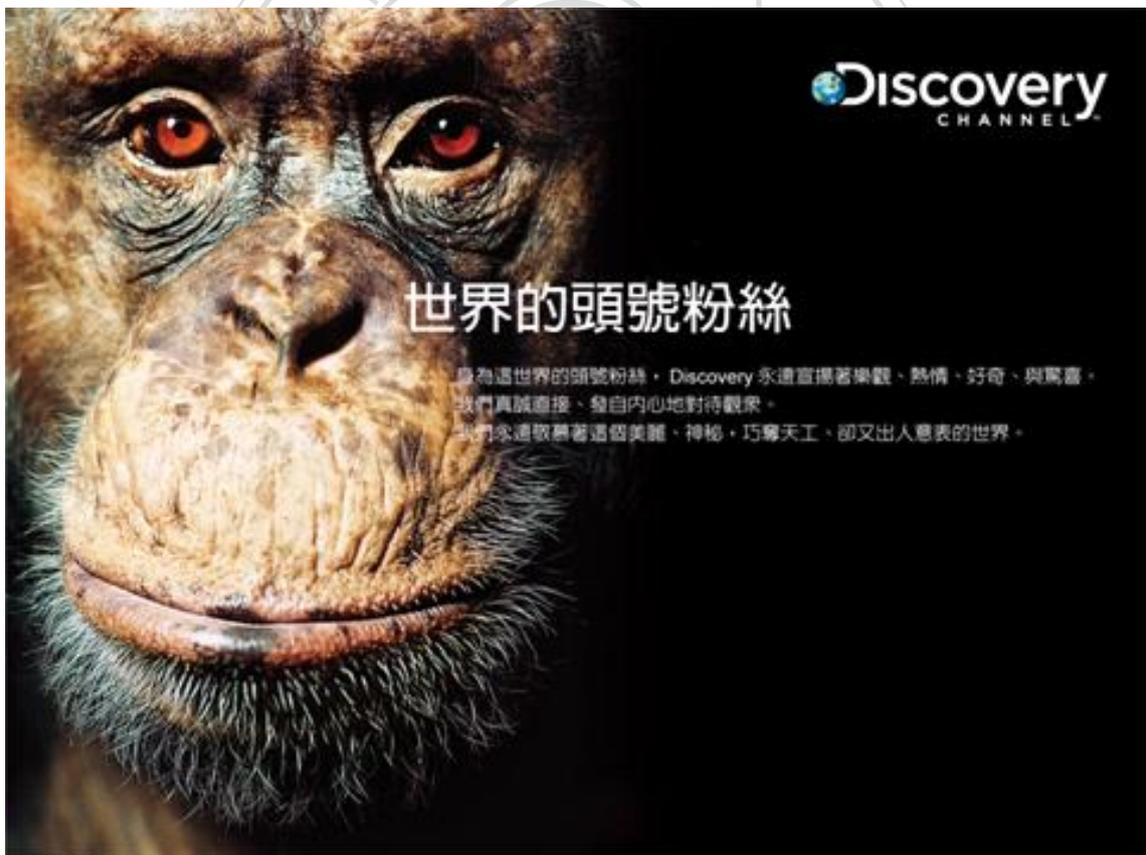


圖 4-4 世界無比精采的品牌精神

- 世界的頭號粉絲

身為「世界的頭號粉絲」，Discovery 用最熱情、最樂觀的態度，來服務廣大的觀眾。Discovery 非常注重節目內容的品質，因此怎麼樣製作高品質的節目內容，也變成 Discovery 的主旨之一，以符合觀眾的期待。

- 好奇心絕對無害

好奇就是創造力最主要的來源。因為不了解，就會有所好奇，以對世界的不瞭解與好奇，而提出許多問題，也因為這樣，我們就有要探索並尋找解答的決心。

- 從別人的經驗感受冒險刺激

很多時候，鏡頭可以帶我們體驗許多我們平時無法體驗的生活。例如節目「漁人的搏鬥」，在我們的生活中，我們不太可能有機會到大海中捕抓龍蝦、螃蟹，或是跟鯊魚一起在海中優游，Discovery 就是這方面的專家，透過鏡頭，跟觀眾分享這些寶貴的經驗。

- 世界任你發揮

世界有時候是我們的朋友，也是我們的敵人。透過鏡頭可以看到世界美妙的一面，也可以看到世界的醜陋，如節目帶觀眾看到美麗的風景、壯觀的海景，但節目也會重現災難的畫面，如天災、空難等。世界就是因我們觀看的角度而有所不同。

- 我們勇於逐夢，樂於實現

這可能是老生常談，但也是非常真實的，一次又一次，我們度過了許多繁星之夜和日落，我們的夢想都只是掛在嘴邊，但沒有去實行。Discovery 鼓舞大家，有夢就要去實施，讓生活變得更美好，更有動力。

2. 新媒體策略標準化

2008 年 Discovery 傳播集團與 YouTube 正式內容結盟，為全球的社群量身打造專屬內容(如表 4-6)。這項結盟也包括針對 YouTube 忠實社群成員設計節目宣傳活動，希望藉此吸引更多觀眾收看 Discovery 電視網。Discovery 傳播集團在 YouTube 成立的頻道將提供廣泛的短片內容，包括節目片段、漏網鏡頭、幕後花絮與原創數位短片。由於新媒體的特性是跨地域性，因此，與 YouTube 的合作由總部統一管理，雖然目前尚未有客制化的語言文字共不同區域的觀眾選擇，但科技的進步可以預見不久的未來是有機會看到一個影片多國字幕的選擇。

表 4-6 Discovery 傳播集團在 Youtube 成立的 12 個品牌頻道

品牌頻道	成立日	影片數	訂閱人數	流覽總次數
Discovery Channel	2006-12	4,816	527,906	548,042,980
Animal Planet	2007-02	2,459	356,727	400,718,407
TLC		2,732	113,865	110,318,038
Science Channel	2006-12	855	104,732	14,112,302
Planet Green	2008-04	623	77,165	5,151,556
Military Channel	2006-09	501	150,045	33,119,247
Investigation Discovery	2008-06	636	55,720	5,508,710
Discovery Fit & Health	2007-02	548	88,271	21,864,470
OWN	2006-01	2,036	17,652	10,490,216
INK-Discovery Tattoos	2005-11	137	34,008	38,824,561
How Stuff Works?	2006-11	703	76,385	27,498,566
DMAX Motor	2006-10	473	21,622	17,812,935
Total		16,519	1,624,098	1,233,461,988

(Source: Youtube.com, 2012 年 7 月 5 日)

3. 行銷溝通在地化

Discovery 傳播集團積極涉入社群媒體 Facebook 及 Twitter(如表 4-7)，也由各國各市場決定成立在地的 Facebook 粉絲團及 Twitter，目的在於透過個人化的溝通與各地觀眾達到更親近的對話，集結在地社群，進而極大化其社群的影響力。

表 4-7 Discovery 傳播集團各地區的 Facebook 粉絲團

品牌粉絲團	成立日	粉絲數
Discovery Channel	N/A	10,853,621
TLC	2008/04/01	1,534,061
Animal Planet	N/A	7,766,251
Discovery 頻道	2010/05/25	22,722
TLC 旅遊生活頻道	2010/07/09	56,911
動物星球頻道	2010/10/26	12,584
Discovery Channel UK	2009/05/19	65,321
Discovery Channel Polska	2010/03/03	88,854
Discovery Channel Magyarország	2011/04/26	23,253
Discovery Channel Italia	NA	8,656
Discovery Channel Korea	2011/09/16	502
TLC Sverige	2010/11/18	31,200
TLC Romania	2011	85,524
TLC Danmark	2011/9/16	17,925

(Source: facebook.com, 2012 年 7 月 5 日)

第二節 個案分析：Discovery 頻道《流言終結者》

(二)《流言終結者》節目策劃



《流言終結者》(MythBusters)是 Discovery 頻道自 2002 年推出的科普節目。由特效專家亞當薩維奇和傑米海納曼主持，他們利用自身的專業和技巧，針對各種廣為流傳的謠言和現代傳說進行實驗。節目在全球超過 200 個國家播出，收視觀眾以 25~45 的男性觀眾為主，是 Discovery 頻道最具知識性與娛樂性的招牌節目之一。

每集《流言終結者 MythBuster》節目都會探討一些生活中的科學現象，為觀眾實際測試各種流言的真假。主持人傑米海納曼歷任過野地求生專家、船長、潛水員、語言學家、馴獸專家、機械師和主廚...等，精通視覺特效，為無數知名電影製作罕見棘手的道具模型。另一位主持人亞當沙維奇曾經歷過動畫、平面設計、舞台與室內設計、木工、焊接、演戲和寫作等磨練，作品包括星際大戰首部曲與二部曲、驚爆銀河系、魔鬼終結者 3、駭客任務 2、3 集、AI 人工智慧和小飛俠彼得潘等。兩人加起來共 30 年的模型製作、機器動物和玩具原型製作經驗，足以一手打造出任何《流言終結者》

中實驗所需要的物品，還有一群民間傳說、犯罪、醫學與工程專家作為後盾。他們倆在節目中親自設計、執行，並親身上場實驗這些都會傳說，以證明或駁斥流言的真實性。

節目中曾出現的流言包括：

- 喝可樂吃曼陀珠會引起胃爆炸？
- 下雨時走路淋到的雨將會比跑步的人少嗎？用子彈射擊油箱會引發爆炸嗎？
- 電梯是否能切車？剩下前半截且有前輪驅動的車子是否可繼續行駛？
- 血滴子可以切下人頭並取回人頭？

2010 年底，美國總統歐巴馬為了強調基礎科學的重要性，身為 Discovery 頻道《流言終結者》的超級粉絲的歐巴馬，特別派給兩名主持人一項超級任務，還特別要求在《流言終結者：總統來找碴》中客串亮相。歐巴馬的超級任務是，相傳古希臘數學家阿基米德號召 500 名希臘士兵，靠著磨光的盾牌折射太陽光，燒光了進攻的羅馬海軍艦隊。真有可能嗎？為此，節目團隊浩浩蕩蕩來到白宮圖書室，接受總統召見。歐巴馬在接受訪問時表示「我很榮幸在他們的節目中客串了一集，可惜我沒有機會搞爆破，覺得有些遺憾」。

節目中，歐巴馬也不忘政令宣導一番，說明科普教育對學生有多麼重要。兩名主持人找來 500 名高中生，拿著鏡子，對準複製的古船船帆反射太陽光，過程既艱辛又費工夫。但背負美國全國民眾的期望與歐巴馬的命令，節目一點都不敢輕忽怠慢。

此外，《流言終結者》還常常找電影的碴，包括「大白鯊」、「地獄怪客」、「007」及「青峰俠」。電影中，地獄怪客要過馬路，這時有輛車衝向他，為了擋下車，他一拳擊向引擎蓋，讓車子從他上空翻過去。《流言終結者》為了做這項實驗，起碼砸毀了 10 台休旅車。

(二)《流言終結者》行銷策略與效益

《流言終結者》堪稱是 **Discovery** 頻道的招牌節目，其豐富的教育性與知識性，使得它在全球 **208** 個國家都有播出。

《流言終結者》的行銷策略早期多是以公關操作為主，由總部發展統一的新聞稿、電視宣傳短片或是平面廣告，再由各市場將宣傳品客製化成當地的語言版本。由於《流言終結者》每一兩年都有特別的主題如歐巴馬的特殊要求、或是破解熱門電影如「大白鯊」、「地獄怪客」、「007」及「青峰俠」的迷思，因此，當美國總部發佈新聞稿時，其他市場的媒體常會引用國際通訊社的新聞。

以《流言終結者：總統來找碴》為例，歐巴馬給流言終結者的任務，包括 **CNN**、**BBC**、**美聯社**、**路透社**、**法新社**、**CNET** 等國際媒體及全美全國及地方媒體 **CBS**、**L.A. Times** 的報導(2010/10/18)，隔天，台灣及中國兩地的媒體的國際版也選取轉載了這則新聞，包括中時電子報、中央社、新浪網、中新網、東方網及 **nownews**。目前，在網路上搜尋 **MythBusters & Obama**，有超過 **188** 萬個結果，若以中文搜尋則有超過 **18** 萬個結果。

另外，《流言終結者》破解電影特效之迷的節目特輯，如「大白鯊」、「地獄怪客」、「007」及「青峰俠」等好萊塢大製作的電影，也會有受到較多國際及各市場新聞媒體的關注，因此，類似歐巴馬總統特輯的公關議操作，也會有不錯的媒體效益。

2009 年，**Discovery** 頻道美國總部舉行了一場新一季《流言終結者》節目拍攝的國際媒體記者會，邀請亞洲、歐洲、拉丁美洲等各國的新聞媒體記者到美國舊金山參觀新節目的拍攝，並專訪二位主要主持人及另外三位主持人。台灣也有二名記者參加了這場國際記者會，但由於邀請的記者以影劇版記者為主。

總結來說，《新銳導演計畫》是全球性的計畫，透過在地的製作，國際的行銷，同時達到品牌建立，透過在地化的行銷，也創造了以下的綜效(如表 4-1)：

表 4-8 《流言終結者》行銷內容與成效

行銷策略	<ul style="list-style-type: none"> • 流言本身就令人好奇 • 以名人與明星，創造話題行銷
行銷主軸	<ul style="list-style-type: none"> • 國際媒體記者會，邀請各國媒體到美國採訪主持人及新一季的拍攝主題 • 美國總部以名人或熱門電影為主題，發佈新聞稿，各地媒體也會引用國際通訊社的報導 • 亞洲總部發展「曼陀珠+可樂」套裝道具，分贈記者、廣告主，讓大家親自破解流言
總結	<ul style="list-style-type: none"> • 國際媒體記者會的媒體報導的效益擴及全世界的地方市場；歐巴馬總統的特輯，吸引國際新聞媒體的報導，同時引發各市場媒體的轉用，媒體效益超越想像；透過統一發佈新聞稿，在台灣累積媒體報導 • 《流言終結者》已成為 Discovery 頻道的招牌科普節目，也樹立科普節目的新典範，引發其他競爭品牌仿造的對象 • 本節目的寓教於樂特質，成為許多老師教學的範例

第三節 個案分析：Discovery 頻道《新銳導演計畫》

(一)《新銳導演計畫》背景



《新銳導演計畫》是 Discovery 頻道自 1995 年起在歐洲推出的計劃，旨在發掘及培養各市場的紀實影片新生代人才，透過公開徵選各路人才的節目企劃案，經過公開提案比稿，獲入選的團隊，除了獲得拍攝資金之外，還有來自 Discovery 監製或製作人投入時間與資源，輔導團隊們如何以 Discovery 說故事的方式，用影像把在地的故事說得精采，當節目完成後，這些在地作品，透過 Discovery 頻道，呈現在國際觀眾面前。

《新銳導演計畫》在歐洲英國、荷蘭推出成功之後，演變成爲長期進行的全球計畫，現已成爲 **Discovery** 頻道進入新興市場的品牌形象活動之一，透過一套標準化的作業流程，與在地製作人才，政府單位，甚至是廣告商建立起良好關係的企業社會責任的活動。

爲了與亞洲觀眾有更緊密的連結，同時達到鼓勵更多優秀的紀實影片製作人才的長期目標，**Discovery** 亞洲電視網與新加坡媒體發展管理局(Media Development Authority)合作《紀錄片導演椅》(Documentary Director's Chair)徵選計畫，開放國際各國優秀影片人才，與新加坡的製片人才創意交流，共同製作優質紀錄片。

2000 年，**Discovery** 亞太電視網率先於紐澳推出《新銳導演計畫》，隔年又接著在東南亞推出，邀請包括台灣、新加坡、馬來西亞、菲律賓、印尼、泰國等 6 個國家的導演們，針對一個共同主題—「科技對現代生活與傳統的影響」提出節目想法。這次甄選活動當中，超過 400 名的各國新銳導演們參加徵選，其中台灣地區共徵得將近 100 件的作品，爲所有參與本次徵選的國家之冠。代表台灣獲選的新銳導演葉中強以桃園縣復興鄉巴峻地區泰雅族原住民的文化爲背景，所拍攝的紀實片《彩虹橋》，這部描述科技進駐原住民部落生活的影片，爲今日台灣的傳統文化演進寫下真實的紀錄。

2002 年《新銳導演計畫》在中國與香港地區推出，並在北京舉行盛大首映會，發表由中國新生代導演執導的《中國新展望：新銳導演計畫》系列節目。這次計畫主題是「現代化對新世紀人類生活的衝擊」，主要講述現代科技進步對中國傳統和文化所帶來的影響。之後，**Discovery** 在中國又陸續與上海文廣、教育電視台廣州紀錄片影展協會合作《新銳導演計畫》。2008 則與廣州國際紀錄片影展合作，並由 **BMW** 贊助拍攝一系列主題爲《中國人物誌》節目。

表 4-9 Discovery 新銳導演計畫(First Time Filmmakers)的國際化發展

1995 英國	Discovery 《新銳導演計畫》首次在歐洲推出，主題為《亡命追緝令》，聚焦於生活在英國社會邊緣的人群。
1998 南非	主題《南非視界》，探討南非在廢除種族隔離政策之後所面臨的社會狀況。
1999 德國	六名當地製片人拍攝了一系列《鐵幕重生》，描繪柏林圍牆倒塌後的德國社會百態。
2000 荷蘭	一系列關於環保主義者的系列專輯《生態奇兵》。
2000 紐澳	與南澳大利亞人電影公司聯合制作《南方新視野》，六部作品重點報導了當代澳大利亞人的激情與困惑。
2001 東南亞	《新銳導演計畫：亞洲新展望》，邀請台、星、馬、菲、泰、印尼等六國導演，探討現代科技對傳統和文化帶來的衝擊。
2002 中國	和北京文廣合作推出《中國新展望：新銳導演計畫》，主題是「現代化對新世紀人類生活的衝擊」
2004 中國	和中國上海文廣媒體集團 Shanghai Media Group (SMG)合作推出《中國新銳導演計畫》2
2005 中國	和中國教育電視台合作 China Education Television (CETV)推出《中國新銳導演計畫》3 與 Nokia 合作推出手機《新銳手機導演計畫》
2006 馬來西亞	和馬來西亞 National Film Development Corporation (FINAS)合作推出《新銳導演計畫：馬來西亞》
2008 馬來西亞	二度和馬來西亞 National Film Development Corporation (FINAS)合作推出《新銳導演計畫：馬來西亞》2
2009 越南	和越南文化部 Ministry of Culture, Sports and Tourism (MCST)合作推出《新銳導演計畫：越南》
2012 韓國	和韓國觀光局 Korea Tourism Organization(KTO)合作推出《新銳導演計畫：韓國》，主題定在 Korea's Next

(Source: Discovery;鄭淑文, 2006 ; 林東民: 2010)

(二)《新銳導演計畫》行銷策略與效益

《新銳導演計畫》行之多年，已建立起一套近乎標準化的模式，各市場可以套用此作業流程，再根據各市場做些微的調整。基本上行銷上分為四個階段：

第一階段：《新銳導演計畫》宣佈徵稿

主題由 **Discovery** 節目部或與及當地的合作伙伴共同決定。在確定主題後，即發佈新聞稿給在地及國際媒體。同時，透過 **Discovery** 頻道、網站及合作伙伴的資源共同將計畫主題及細節發佈，主動接觸在地的紀實影片製作社群團體、公會甚至是有相關科系的學校。《新銳導演計畫》資金由 **Discovery** 節目部編列預算，或由策略合作伙伴如當地合作單位、廣告商共同出資。

第二階段：《新銳導演計畫》提案比稿階段

來自四面八方的節目企劃案經由 **Discovery** 節目部與製作部審核後，會選出約 20 個企劃案，並邀請所有的製作團隊一起參加三天的研討會。研討會的第一天由 **Discovery** 製作部說明 **Discovery** 頻道的敘事風格，以及在未來合作上的作業流程。第二天 20 個入圍團隊每隊以二十分鐘時間說明其企劃案的想法，並接受評審的提問。評審在聽取所有簡報後，就決定最後入選團隊。第三天，**Discovery** 製作部再分別入選團隊就個別的節目想法做進一步的溝通。同時 **Discovery** 再度透過新聞稿及網站宣佈入選者及其主題，安排媒體專訪 **Discovery** 製作人及入選團隊。

第三階段：《新銳導演計畫》拍攝階段

製作期間，**Discovery** 的監製和各製作團隊緊密的溝通，從節目大綱、拍攝前的前置調查、訪談大綱、拍攝、剪接、腳本撰寫、錄音等，每一個步驟都有 **Discovery** 團隊的引導。同時，為保持觀眾對節目的期望，行銷公關部也會適時發佈新聞稿。

第四階段：《新銳導演計畫》媒體首映宣傳

首播前，舉行媒體首映會，並邀請在地製作團隊及節目中的主角到場，接受在地或國際媒體的訪問；而各市場也會視該主題與其市場的關連性而決定是否發佈節目新聞稿或做更盛大的宣傳，這幾年下來的。

Discovery 傳播集團成功的將在地化策略，結合其品牌價值與優勢、國際網絡的力量，而達到了 5R 策略綜效(如圖 4-5)：

- **Local Relevance**：在地的節目主題
- **Relationship**：建立與在地觀眾、製作社群、在地政府更深一層的情感認同
- **Rating**：創造在地的收視率
- **Revenue**：吸引在地廣告商的贊助
- **Recognition**：得到更多在地媒體的關注、並有機會獲得國際影展獲獎的肯定



圖 4-5 Discovery 傳播集團在地化的 5R 策略綜效

資料來源：林東民(2011)

《新銳導演計畫》透過發掘在地人才，所製作的在地節目，每年都在各大影展勇奪得獎肯定(如表 4-10)，這不但是對在地人才的肯定，也同時肯定了這個全球的品牌計劃的初衷：

表 4-10 Discovery 亞太電視網《新銳導演計畫》歷年節目得獎記錄

<p>FTFM 2001</p>	<p>Malaysian Film Awards 2003: The Boat Maker & The Sea, Winner – Best Documentary Film US-ASEAN Film Festival 2003 Moving House, Winner – Best Documentary Academy of Motion Picture, Arts and Sciences Awards 2002 Moving House, Category: Student, Winner – Best Documentary (Gold) NEXTFRAME, Touring International Film Festival 2002 Moving House, Winner – Best Documentary Chicago International Film Festival 2002 Moving House, Certificate of Merit International Documentary Association Award 2002 Moving House, David L. Wolpher Student Film Award Finalist Los Angeles Asia Pacific Film Festival 2002 Moving House, Golden Reel Award Finalist</p>
<p>FTFM 2003</p>	<p>Asian Television Awards 2003 The Weight of Paper, Winner – Best Documentary, 30 minutes/less Forever Beijing, Runner up – Best Documentary, 30 minutes/less Beating Tradition, Runner up – Best Documentary, 30 minutes/less New York Festivals 2003 Surviving Vinegar, Category: TV Programming & Promotion, Finalist Certificate</p>
<p>FTFM 2005</p>	<p>Asian Television Awards 2006 China 21: Good Morning Beijing, Winner – Best Director</p>

FTFM 2006	Malaysian Film Festival 2008 Making the Cut, Winner – Best Documentary Film
FTFM 2007	Asian Television Awards 2008 China 21: The People’s Dumpling, Winner – Best Documentary, 30mins/less

總結來說，《新銳導演計畫》是全球性的計畫，透過在地的製作，國際的行銷，同時達到品牌建立，並創造極大化的綜效(如表 4-11)：

表 4-11 Discovery 《新銳導演計畫》行銷內容與成果

行銷策略	Discovery 頻道廣邀在地人才說在地的故事，給全球觀眾看
行銷主軸	<ul style="list-style-type: none"> • 與在地相關單位合作舉辦，並利用其資源廣為散佈 • 發佈新聞稿，並透過 Discovery 頻道內及網路宣傳散佈 • 辦提案研討會，由 Discovery 製作人分享，同時提案者公開說明其節目想法，最後公佈入選者及主題 • 節目拍攝中，發佈新聞稿，以保持大眾對節目的期待 • 舉辦首映記者會，邀請在地新銳導演或製作人分享和幕後花絮及感想
總結	<ul style="list-style-type: none"> • 創造與各國在地官方或非官方單位合作的機會，並吸引有相同理念的贊助商參與 • 節目主題在地化，故能吸引觀眾、媒體的關注度，在收視率、新聞話題性都有不錯的成果-總計超過 US\$100 萬的媒體報導 • 節目得獎又再度肯定此計畫及所有參與者 • 增在在地主題，也增加多元主題與國際觀

第四節 個案分析：Discovery 頻道《聖母峰：攀越極限》

(一) 《聖母峰:攀越極限》節目策畫



《聖母峰:攀越極限》紀錄全球第一位雙腿截肢聖母峰攻頂成功登山家馬克·英格斯(Mark Inglis)於 2006 年攻頂成功的歷史！該年的聖母峰奪走了 11 條人命，是有史以來喪生人數次高的一年。Discovery 爲了紀錄 2006 年的聖母峰登山季，出動了 17 名資深的高山影片製作小組，跟隨登山界最資深嚮導所領軍的聖母峰遠征隊，透過先進的高海拔攝影技術，忠實呈現了去一群來自各行各業的登山客企圖攻頂的故事。

攀登聖母峰的登山客們，必須用生命向大自然下賭注！走 1 步必須喘息 15 次、因高山症導致腦部缺氧、產生幻覺、肌肉分解、乾燥的空氣讓人咳斷肋骨、張嘴呼吸將被輻射灼傷上顎...是誰想要參加這樣的生死遊戲？誰又能成功攻頂後全身而退？

Discovery 亞洲電視網副總裁暨台灣分公司總經理林東民說：《聖母峰：攀越極限》節目不僅僅是紀錄發生在聖母峰的故事及世界第一高峰之美，Discovery 更在電視史上創下了高海拔節目製作的里程碑！」

透過鏡頭觀眾將跟隨登山客們步伐，真實感受他們最撼動人心的突破自我極限故事。馬克·英格斯挑戰生命中的不可能，每年 5 月，一群懷抱夢想的人挑戰世界最高峰時會發生什麼事？素不相識的他們擁有相同夢想，全都願意爲夢想而死。這群登山

客誰會半途而廢？誰能順利攻頂？而又有誰能活著回來？向觀眾分享他去年此時攻頂聖母峰的歷程及他向生命極限挑戰的人生故事！

2006 年《聖母峰:攀越極限》於 Discovery 頻道 170 個區域播出，是一個典型的大製作、大成本的全球性節目。Discovery 美國總部及國際總部對於各區域採取的行銷宣傳策略與手法採開放態度。各區域總部也尊重旗下各市場的想法。Discovery 亞太電視網總部在與旗下各市場討論後，決定大家共同出資邀請馬克·英格斯(Mark Inglis)來亞洲巡迴宣傳，但馬克·英格斯(Mark Inglis)到亞洲各國的宣傳活動除了共同的激勵演講相同之外，其他的活動各市場考量節目重要性及預算之外，會有不同的其他配套活動。



圖 4-6 《聖母峰:攀越極限》歐洲與台灣採取因地制宜的行銷策略

(二) 《聖母峰:攀越極限》行銷策略與效益

《聖母峰:攀越極限》的行銷主軸被定義在「挑戰生命中的不可能」及「人類面臨逆境如何突破自我極限」的故事、現代科技如何協助登山客克服聖母峰的惡劣的氣候與環境、登山隊的補給等後勤支援等鮮為一般人所了解的知識以及的幕後艱辛的拍

攝花絮。

在台灣，Discovery 與台北市政府共同舉辦【Discovery《聖母峰:攀越極限》暨 2009 年台北聽障奧運展覽】，馬克·英格斯到現場與台北市市長共同揭開這座在信義區擬真的一座白雪靄靄的巨型聖母峰基地營戶外展覽。郝龍斌表示：「不論是馬克·英格斯或是聽障運動選手，他們所挑戰的不僅是身體的障礙，能夠突破自我心中的那座『聖母峰』才是最值得令人敬佩的精神！」

為期一個月的聖母峰基地營戶外展覽，透過精采的攝影展及節目短片，模擬重現登山客們攀越聖母峰的登山路線，從基地營的高地訓練到聖母峰的「死亡區」(7925 公尺以上)，登山客們步步為營的故事令人驚心動魄！並將行走在聖母峰裡的相關知識呈現在基地營的環境中。同時，現場有現代化的登山工具、抗寒衣物讓民眾體驗拍照留念。同時，市政府也預告 2009 年台北聽障奧運展覽的活動的到來。

Discovery 與 Cheers 雜誌跨媒體合作的《馬克·英格斯—攀越極限》激勵分享，繳請了超過 800 位觀眾出席，馬克·英格斯 (Mark Inglis) 分享他精采的人生故事。這一小時的分享，之後也在 Cheers 雜誌及網站，以及親臨現場的民眾經由部落格分享出去。

節目主題的獨特性，再力上行銷的在地化，《聖母峰:攀越極限》吸引了帝亞吉歐 Keep Walking 夢想資助計畫，成為這個節目在 Discovery 亞太電視網唯一一個有冠名贊助，《Keep Walking 登峰之旅：聖母峰:攀越極限》節目是由帝亞吉歐獨家贊助節目播出，節目中每位登山客不畏高山的艱難挑戰，持續朝自己的夢想進前，正如廣告主「Keep Walking 夢想資助計畫」所推崇的精神一樣！



圖 4-7 《聖母峰：攀越極限》在台灣的在地化行銷

總結來說，《聖母峰:攀越極限》是全球性的節目，有助於建立品牌形象，透過在地化的行銷，也創造了節目標準化的最大綜效(如表 4-12)：

表 4-12 Discovery 《聖母峰:攀越極限》行銷內容與成效

行銷策略	<ul style="list-style-type: none"> • 把主角搬到台灣 • 邀請全世界第一位雙腿截肢者—馬克·英格斯(Mark Inglis)來台分享其經驗，創造媒體議題 • 重建聖母峰，並邀請台灣民眾了解關於聖母峰與登峰的種種難度，創造民眾關心度，進而對節目產生興趣
行銷主軸	<ul style="list-style-type: none"> • 與台北市政府共同舉辦一個月的【Discovery《聖母峰:攀越極限》暨 2009 年台北聽障奧運展覽】在信義區建造一座白雪靄靄的巨型聖母峰基地營，直接觸及超過二萬人次民眾 • 邀請台北市長與馬克·英格斯一起出席展覽揭幕記者會 • 與 Cheers 雜誌合辦馬克·英格斯《聖母峰:攀越極限》分享會，活動超過 800 人
總結	<ul style="list-style-type: none"> • 經由此次整合記者會、觀眾見面會、長期實體展覽、電視、報紙、網路廣告宣傳，成功建立起對馬克·英格斯及聖母峰的好奇 • 與台北市政府及 Cheers 雜誌跨界合作，擴大觸及面並創造綜效 • 行銷議題在地化的包裝，成功吸引優質廣告贊助商，達到雙贏合作

第五節 個案分析：TLC 旅遊生活頻道《瘋台灣》

(一) 《瘋台灣》節目策畫及行銷策略



TLC 旅遊生活頻道是全世界第一個以生活型態為主題的頻道，專門介紹旅遊、美食、生活、設計為主的頻道。自 2003 年開播以來，大多是提供國外製作或購買的節目。2005 年起推出在地自製節目《瘋台灣》。2006 年起，《瘋台灣》節目加入全新的主持人 Janet 以及她特有的 ABT(American Born Taiwanese)風格和觀點，深入台灣大小鄉鎮，發掘她母親與阿嬤的故鄉。同年，節目入圍 2006 金鐘獎最佳行銷獎。節目初期只在台灣播出，推出後即受到各界的矚目。

2007 年《瘋台灣》在行銷上以公關操作為互動。Janet 積極走進校園，走入人群，校園裡各種主題式見面會與年青觀眾互動，期望透過觀眾與主持人的真實接觸，建立觀眾忠誠度並創造與《瘋台灣》 Janet 的人氣與口碑。同年，《瘋台灣》與交通部觀光局合作，拍攝一集一小時的節目，特別介紹溫泉、山林、經典農漁村、美食、婚紗等五大台灣觀光特色，在全亞洲播出，正式將《瘋台灣》推向國際。

2008 年，《瘋台灣》搭上樂活風，改以主題式介紹台灣，主題囊括「樂活台灣」、

「水台灣」、「綠台灣」、「鐵馬台灣」、「最佳廣告攝影地點」等，希望能帶領觀眾用最環保的方式來玩樂全台。配合《瘋台灣》在國際市場的播出，台灣團隊還特別邀請了香港、馬來西亞、新加坡的報紙媒體記者，來到台灣參加《瘋台灣》的首映記者會，並由 Janet 親自當領隊，帶記者完成二天一夜的瘋台灣，並創造了在國際市場的媒體的曝光。

2009 年《瘋台灣》年再度與交通部觀光局合作，特別規劃【旅行台灣年】，Janet 在每集節目邀請一位來自不同國家的朋友，為他量身訂製身計行程，以國際旅人體驗不同角度的台灣之美。由於 Janet 在國際市場的知名度日漸增長，各國媒體的邀約採訪也不間斷，Janet 也登上了馬來西亞、新加坡、香港的女性流行雜誌或生活型態類型的雜誌。

2011 年 Janet 邀請全球的年輕旅遊玩家，用她的方法一起瘋台灣，全新《瘋台灣大挑戰》邀請十五位外國友人，一起以分組競賽淘汰的方式體驗台灣的文化、認識台灣之美、感受台灣人的熱情，最後的贏家還抱回新台幣一百萬元的獎金。

總結來說，《瘋台灣》是在地化的節目，在地化的行銷，最後在國際市場播出，又成為國際化行銷，並創造了四個個案裡最大的綜效(如表 4-13)：

表 4-13 TLC《瘋台灣》行銷內容與成效

行銷策略	<ul style="list-style-type: none"> • 初期建立《瘋台灣》的節目名稱及 Janet 的親和力 • 中期強調 Janet 在《瘋台灣》中體驗主題式的台灣之旅 • 近期建立新型態《瘋台灣大挑戰》的文化知識性與挑戰過程中的趣味性
行銷主軸	<ul style="list-style-type: none"> • 初期以平面、戶外及電視廣告強打《瘋台灣》及 Janet 知名度；與誠品旅行季合作，讓 Janet 人型立牌站遍全省誠品書店 • 首播前或開拍記者會約 10 場；拍片媒體專訪報導 • 邀請亞洲各國媒體來台參加記者會，跟著 Janet《瘋台灣》二日遊，爭取國際平面媒體曝光 • 安排 Janet 到星馬港接受媒體專訪，爭取節目最大曝光 • Janet 到各大專院校的分享見面會超過 50 場 • Janet 當導遊的主題式半日遊觀眾見面 5 場 • 利用 TLC 及 Facebook 官網舉辦觀眾互動 • 設立 Janet 個人 Blog，FB 粉絲專頁和跨國觀眾互動
總結	<ul style="list-style-type: none"> • 2007~2009《瘋台灣》是 TLC 旅遊生活頻道最受歡迎前 3 名節目之一；收視率為主時段平均收視率的 2 倍；2010《瘋台灣》在新加坡收視率成長 50%，台灣成長 43%，在台星馬紐澳觸及人次超過 8,535,190 • Janet 獲得 2011 年金鐘獎最佳旅遊節目主持人獎；《瘋台灣》榮獲 2010 金鐘獎最佳旅遊節目獎；入圍 2006 金鐘獎最佳行銷獎 • 與客委會 2 度合作；與觀光局 4 度合作 • 獲得超過 20 個廣告主贊助，累計金額超過 US\$300 萬 • Janet 代言商品超過 20 項，出 3 本書，FB 粉絲團數超過 12 萬

(Source: 林東民, 2010 ; Discovery 新聞資料)

綜合以上四個個案的「節目與行銷」vs.「標準化與在地化」分析，比較其效益(如表 4-14)，可以得知：

1. 《新銳導演計畫》與《瘋台灣》因為「節目製作在地化」，故能創造與在地社群的互動的機會與綜效最大。
2. 《聖母峰：攀越極限》邀請了主角來到台灣市場，而達到「行銷在地化」的極大綜效。
3. 《流言終結者》的主角與發生地都在美國，僅能邀請媒體到美國採訪，或在台灣進行觀眾體驗試驗活動，故綜效最小。

表 4-14 節目與行銷 vs.標準化與在地的效益比較表

	節 目 標 準 化	節 目 在 地 化
行 銷 標 準 化	<p>《流言終結者》</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 全球性科普主題，知識性高，有助於建立全球品牌專業形象 2. 與好萊塢電影結合，娛樂性十足 3. 歐巴馬出或國際名人出題，話題性強，國際媒體關注度高 4. 國際記者會吸引各國媒體來訪，媒體效益擴散全球各市場 5. 節目與主持人知名度高，臉書互動與社群媒體全球化 	<p>《新銳導演計畫》</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 在地主題、國際播出 2. 回饋在地社區的品牌活動 3. 結合在地官方或相關單位合作 4. 國際製作人研討會 5. 媒體首映會及專訪 6. 跨國新聞發佈、網路溝通 7. 創造在地廣告商的贊助機會 8. 得獎獲肯定，創造多贏局面
行 銷 在	<p>《聖母峰：攀越極限》</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 全球性主題，全球性形象 2. 主持人來台與在地主題活動結合，創造在地媒體關注焦點 3. 觀眾分享會，增加好感度 4. 與市政府合作在地活動展覽， 	<p>《瘋台灣》</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 在地主題、國際播出 2. 主持人可就近與觀眾互動 3. 主題與在地觀眾距離更近，增加收視率 4. 建立與當地政府的友好關係

地 化	建立在地官方良好關係 5. 跨媒體合作，擴大觸及面 6. 創造在地廣告主贊助的連結面	5. 在地拍攝，創造國際、在地媒體、社群互動機會更多 6. 創造在地廣告主贊助、觀光局贊助國際播出的機會 7. 得獎獲肯定，創造多贏局面
--------	--	--

資料來源：研究者自行整理



第五章 結論與建議

第一節 研究結論

本研究藉由四個不同個案，分析 Discovery 傳播集團「節目與行銷」的「標準化與在地化」四種策略的選擇與成效，根據本研究的結果，可以得到以下的結論：

- (一) 確認「在地化」是「國際化」成功的關鍵因子。不論是「標準化節目」或「標準化的行銷」，都必需透過「在地化」的角度包裝，才能創造與在地社群—觀眾、媒體、廣告主、政府單位更深一層的互動與連結性，各社群之間的交集愈大，引起的迴響也愈大，所產生的品牌綜效也最大。因此，任何一個「標準化的節目與行銷」，都應該適度加入「在地化」因子（如表 5-1），以求最大綜效。
- (二) 在全球化的浪潮下，在地文化的價值愈顯珍貴，《瘋台灣》個案，由原本設定為台灣觀眾製作、只在台灣播出的節目，因其獨特的在地文化風格，最後走出台灣在全亞洲播出，被全亞洲觀眾接受，而成爲「國際市場的多元文化」的一部份。此結果彰顯了在地文化的價值，透過一個國際媒體的觀點，更容易被國際市場接受。
- (三) Discovery 傳播集團在國際化的歷程中，除了充份掌握其產品的獨特性之外，並不斷地學習、調整並複製其成功的「在地化」策略—積極投資在地自製節目、培養在地人才，與教育結合。此一策略，是隨經驗而長期建立起核心能力，並經由資源與能力整合與累積而成，成功地讓它成爲一國際品牌外，並建立其在紀實娛樂頻道的領導品牌地位。如此具深厚核心能力的在地化策略，才能面對激烈競爭，維持競爭優勢。

表 5-1 Discovery 節目與行銷 vs. 標準化或在地化的建議

	節目標準化	節目在地化
行銷標準化	<p>《流言終結者》 國際主題 X 國際行銷</p>	<p>《新銳導演計畫》 在地主題 X 亞洲行銷</p>
行銷在地化	<p>《聖母峰：攀越極限》 全球主題 X 在地行銷</p>	<p>《瘋台灣》 在地主題 X 亞洲行銷</p>

此外，本研究在分析四個個案之後，另得到以下想法，作為相關單位參酌：

1. 《流言終結者》是否能到台灣或其他市場，針對在地的流言破解，拍攝一集節目以擴大在地化的綜效？
2. 推廣科普教育節目製作不遺餘力的國科會，是否也能仿造《流言終結者》，選二個在地科學頑童，製作一系列在地化的科普節目，並將之行銷至全亞洲，甚至全球？
3. 文創產業的興起，TLC 旅遊生活頻道的另一在地自製的美學空間的節目《龐鈞敲敲門》，在什麼樣的條件下，也有機會像《瘋台灣》一樣行銷國際，替台灣文創產業在國際媒體先聲造勢？

第二節 研究限制

- 一、本研究所收集的四個個案的收視率，因收視調查對象不同而無法比較，故不列入在成效中。
- 二、本研究之個案僅限於單一公司，未涉其他競爭品牌之個案。
- 三、本研究的理論基礎參考各界知名學者所提出，但訪談以及直接觀眾限於個案企業為主，學說並非針對個案公司公提出。
- 四、研究內容礙於本人所能汲取之資料與個人能力所限，個案企業之真實決策過程難以完全呈現，因此以上因素造就本研究結論之限制。



第三節 未來研究建議

本研究個案企業選擇僅以 **Discovery** 亞太電視網的台灣分公司的個案為主，建議後續研究者可以逐步擴大研究對象，例如台灣的本地電視台的國際化策略、中國線上影視媒體的國際化策略、或是比較其他紀實娛樂頻道的國際化策略、或亞洲區其他國家的個案，進一步突破本研究的限制，企求導引出更多國際化策略的實務應用準則。



參考書目

一、中文部份

于卓民（2008）《國際企業：環境與管理》三版，華泰文化。

陳振祥與李吉仁（1998）《企業概論：本質、系統與應用》。

吳思華（2000）《策略九說》三版，台北：臉譜田出版社。

楊宗欣/李麗說/林伶瑾編譯（2005）《當代國際企業》第六版，。

方至民（2006）〈MTV在地化，一樣酷！〉，《經濟日報》2006年12月17日。

林建煌（2011）《國際行銷管理》三版，華泰文化。

邱憶惠（1999）《個案研究法：質化取向》教育研究，7，P113-127。

鄭淑文（2007）《紀實娛樂頻道節目全球在地化歷程探析—以 Discovery 在台灣的發展為例》，政治大學傳播學院碩士在職專班論文。

林東民（2010）《國際媒體集團的在地化策略》，台灣大學經營管理學院碩士在職專班論文。

郭詠萱（2007）《跨國女性雜誌「在地化」之研究分析》，「{ 颯心立藝 } 數位科技暨傳播媒體學術暨實務研討會」論文，台北縣板橋。

劉萍（2000a）。〈約翰·漢卓克斯：辦媒體比辦學校的影響力大〉，《今周刊》，164期，2006年5月17日，取自

http://www.businesstoday.com.tw/Web_Content/article.aspx。

二、英文部份

- Amit, R., and Schoemaker P. J. (1993). "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Anderson, P. (1983), "Decision Making by Objection and the Cuban Missile Crisis" *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, pp.201-222.
- Barney, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Cavusgil S Tamer (1984). "Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization", *Journal of Business Research*. 12(2), 195-208.
- Cbalaby, J. K. (2002). "Transnational television in Europe: The role of Pan-European channels", *European Journal of Communications*, 17(2), 183-203.
- Chandler A.D.(1990)"Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism", Cambridge: *Harvard University Press*.
- Chatterjee S, Wernerfelt B.(1991) "The link between resources and type of diversification: theory and evidence." *Strategic Management Journal*, 22, pp.747-776.
- Chuang, Y.C. and C.M. Lin (1999). "Foreign Direct Investment R&D and Spillover Efficiency: Evidence from Taiwan's Manufacturing Firms". *The Journal of Development Studies*, 35(4), 117-137.
- Davidson, W.H. (1980), "The Location of Foreign Direct Investment Activity: Country Characteristic and Experience Effect", *Journal of International Studies*, pp.9-22.
- Deresky, Helen(1994) "International Management: Managing across borders and cultures", New York: Haper Collins College Publisher.
- Dolwing, P.J. and Schuler, S. (1990), "International Dimension of Human Resource Management", PWS-KENT Publish Co.
- Elfriede Fürsich, (2003)."Between Credibility and Commodification: Nonfiction Entertainment as a Global Media Genre", *International Journal of Cultural Studies*.
- Anderson, E. and Gatignon, H., "Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis

and Proposition" *Journal of International Business Studies*, Fall 1986, pp.1-26.

Erramilli, M.K., Rao, C.P. (1993), "Service firms' international entry-mode choice: a modified transaction-cost analysis approach", *Journal of Marketing*, Vol. 57 No.July, pp.19-38.

Gall, M. D., Borg, W. R., & Gall, J. P. (1996). "Education research: An introduction" (6e), White Plains, NY: Longman.

Gay, L.R.(1992)," Educational Research Competencies for Analysis and Application", New York : Macmillan.

Grant, R. M. (1998). "Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications" (3e), Maiden, MA: Blackwell business.

Gersick, C. (1988), "Time and Transition in Work Team: Toward a New Model of Group Development," *Academy of Management Journal*, Vol. 31, pp.9-14.

Hamel, G. (1994). "The Concept of Core Competence: Competence-based Competition", *Business Communications Review*, 25(1), 11-33.

Herriott, R.E. and Firestone, W.A. (1983). "Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability", *Educational Research*, 12, 14-19.

Herrmann, P. and Datta, D.K. (2006), "CEO experiences: effects on the choice of FDI entry mode", *Journal of Management Studies*, Vol. 43 No. 4, pp. 755-78.

Hill, C., Hwang, P., Kim, W.C. (1990), "An eclectic theory of the choice of international entry mode", *Strategy Management Journal*, Vol. 11 pp.117-28.

Hoffer, C. W., and Dan, S. (1978). "Strategy Formulation: Analytical Concept", St. Paul: West Publishing.

Hobday, M. (1995). "Innovation in East Asia" Edward Elgar Publishing.

Hofmann, D. A. (2002), "Issues in multilevel research: theory development, measurement and analysis." analysis. In Rogelberg, S. (Ed.), *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology*. Oxford: Blackwell.

Hughes, K. (1986). "Exports and Technology, Cambridge", Cambridge University Press.

Jain, S.C. (1989), "Standardization of International Marketing Strategy: Some

- Research Hypotheses," *Journal of Marketing* Vol. 53, 1989, P.72.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F., (1975), "The Internationalisation of the Firm-Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies*, Vol. 12, No. 3, pp. 305-322.
- Johanson, J. and L.G Mattson (1986), "International Marketing and Internationalization Processes – A Network Approach", In S. Paliwoda and P. N. Turnbull (eds.), *Research in International Marketing*, London: Croom Helm.
- Johanson, J.(2006), "Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing & Global Management" 4th Edition McGraw Hill. P.385-390.
- Keegan, W.J. (1969), "Ultinational Product Planning: Strategic Alternatives" *Journal of Marketing*, Vol.33, 1969, P.59.
- Kumar, N. (1987). "Technology Imports and Local Research and Development in Indian Manufacturing", *The Developing Economics*, 25, 220-233.MN West Publishing
- Lado, A. A., & Wilson, M, C. 1994. "Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective", *Academy of Management Review*, 19(4): 699-727.
- Lado, A.A., Boyd, N.G., & Wright, P., (1992),"A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration", *Journal of Management*, 18, 77-91.
- Leonard-Barton, D(1992), "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, Vol. 13 pp.111-125.
- Lynskey, M. J. (1999), "The transfer of resources and competencies for developing technological capabilities-the case of Fujitsu-ICL", *Technology Analysis and Strategic Management*, Abingdon, 11(3), 317–336.
- Prahalad, C. K., and Hamel, G. (1990). "The Core Competence of Corporation", *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Peter, K. (1995), "Competence as Process and the Social Embeddedness of Competence Building", *Academy of Management Journal*, Best Papers Proceeding, pp. 427-434.
- Penrose, E. (1959), "The theory of the growth of the firm" (3e). Oxford University

- Press: Oxford.
- Root, Franklin R., (1987), "Entry Strategies for International Market", D.C.: Health and Company,
- Root, F.R. (1994) "Entry strategies for international markets" Lexington Books
- Salvaggio, J.L. And Bryant J, eds (1989). "Media use in the information age: emerging patterns of adoption and consumer use", Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Spanos, Yiannis E. and Spyros Lioukas (2001), "An Examination into The Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and The Resource Based Perspective", *Strategic Management Journal*, 22(3). pp.907-934.
- Stein, L. , Loch, C., and C. Terwiesch (1996), "Measuring Development Performance In The Electronics Industry", *Journal Product Innovation Management*
- Straubhaar,J., & LaRose, R (2004). "Media Now: Understanding Media, Culture, and Technology. Thomson", Wadsworth: pp. 480-498.
- Teece, D. J. 1998. "Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets", *California Management Review*, 40(3): 55-79.
- Van Hoesel, R. (1996). "Taiwan Foreign Direct Investment and the Transformation of the Economy. Foreign Direct Investment and Government: Catalysts for Economic Restructuring", London: Routledge, 280-315.
- Vernon R. (1966), "International investment and international trade in the product cycle", *Quarterly Journal of Economics* (May), pp. 190-207.
- Webster, J. G.(1989), "Television Audience Behaviour : Patterns of exposure in the new media environment" *Journal of Communications*.
- Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wimmer, Roger D., Dominick, Joseph R.(2000), "Mass Media Research: An Introduction"
- Yin, R.K., (1984, 1989, 1994, 2001). "Case Study Research: Design and Methods", Beverly Hills, Calif: Sage Publications.

三、 相關網頁

Discovery官方網站，取自www.discovery.com

光明日報(2010年10月29日) 十二五，中國城市發展十大新趨勢估，取自【新華網】

http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/observation/2010-10/29/c_12715676.htm

呂雪慧（民101年7月20日）陳揆：文創第四波經濟推力【工商時報】，取自

<http://news.chinatimes.com/focus/11050106/122012072000108.html>

邱莉玲（民101年1月28日）跨國跨業大串連，文創業台灣操兵，亞洲打天下

【工商時報】，取自【馬堤的剪報報告】

<http://www.wretch.cc/blog/leekming/24408797>

文化部（民101年7月19日）影視音產業領軍打造台流國際網絡，業界籲政策鬆綁置入行銷台灣優質文化，取自

<http://www.moc.gov.tw/artnews.do?method=findById&id=1222852533898#>

潘德烈（2009）〈從全球發展看台灣文創產業趨勢〉，大紀元週報網站，取自

<http://www.epochtimes.com/b5/9/2/24/n2441306.htm>

International Media Corporations (2012), Institute of Media and Communications Policy ,

取自www.mediadb.eu/en.html

張立行（2004）。〈Discovery 為中國破例 再次舉辦「新銳導演計劃」〉。2007 年 1 月 11 日，取自

http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/newmedia/2004-03/31/content_1393452.htm。

臉書網站，取自Facebook www.facebook.com

國家地理頻道官方網站，取自www.discoverychannel.com.tw

歷史頻道官方網站取自www.history.com