

RDEC-RES-098-022 (委託研究報告)

我國公共電視體制之政策定位 與治理研究

行政院研究發展考核委員會編印

中華民國 99 年 6 月

(本報告內容及建議，純屬研究小組意見，不代表本會意見)

RDEC-RES-098-022 (委託研究報告)

我國公共電視體制之政策定位 與治理研究

受委託單位：二十一世紀基金會
研究主持人：谷玲玲教授
協同主持人：劉幼琍教授
協同主持人：李秀珠教授
研究顧問： 劉孔中教授

行政院研究發展考核委員會編印

中華民國 99 年 6 月

(本報告內容及建議，純屬研究小組意見，不代表本會意見)

目次

目次.....	i
圖次.....	iii
表次.....	v
提要.....	vii
第一章 緒論	1
第一節 研究緣起.....	1
第二節 研究目的與研究問題.....	1
第三節 研究方法.....	2
第四節 研究報告章節安排.....	4
第二章 主要國家公共電視	5
第一節 英國.....	5
第二節 日本.....	13
第三節 美國.....	20
第四節 韓國.....	24
第三章 我國公共電視體制	33
第一節 公視發展歷程.....	33
第二節 我國公共電視發展現況.....	40
第三節 訪談結果.....	42
第四章 民眾對公共電視認知與評價	55
第一節 電話調查方法.....	55
第二節 電話調查結果.....	55
第三節 調查結果分析.....	83
第五章 研究發現與建議	85
第一節 研究發現.....	85
第二節 研究結論.....	89
第三節 「公共電視法」修法建議.....	95
附錄	99
附錄一 英國訪談紀錄(BBC、Arqiva、ITV、DCMS、The University of Sheffield).....	99
附錄二 日本訪談紀錄(NHK、東京大學).....	111
附錄三 美國訪談紀錄(NJN、WNET).....	117
附錄四 韓國訪談紀錄(KOCCA、KBS、KCC、駐韓國台北代表處新聞組、民族日報、KBS、MBC、Korean Telecom、KCC).....	123
附錄五 公視訪談紀錄.....	141
附錄六 華視訪談紀錄.....	181
附錄七 公視基金會董事訪談紀錄.....	199
附錄八 焦點團體會議紀錄.....	221
附錄九 公聽會會議紀錄.....	247
附錄十 問卷.....	259
附錄十一 期末報告審查會紀錄.....	263

附錄十二 期末報告修正對照表	271
參考書目	273

圖次

圖 2.1 BBC 組織圖.....	7
圖 2.2 英國電視執照費每月使用情形(2008~2009).....	8
圖 2.3 NHK 組織架構.....	15
圖 2.4 NHK2009 年年度營運總支出.....	17
圖 3.1 公共廣播電視集團組織架構.....	40
圖 4.1 收看公視節目的頻率.....	58
圖 4.2 收看公視何種類型的節目.....	59
圖 4.3 願意付費收看公共電視的程度.....	60
圖 4.4 願意付費收看公共電視的程度.....	60
圖 4.5 每個月願意付多少錢收看公共電視.....	61
圖 4.6.1 以 1-7 分表達對公視與有線電視「新聞報導客觀」的同意程度....	62
圖 4.6.2 公視與有線電視「新聞報導客觀」的平均得分.....	62
圖 4.7.1 以 1-7 分表達對公視與有線電視「新聞節目具可信度」的同意程度.....	63
圖 4.7.2 公視與有線電視「新聞節目具可信度」的平均得分.....	63
圖 4.8.1 以 1-7 分表達對公視與有線電視「節目提供正確的資訊」的同意程度.....	64
圖 4.8.2 公視與有線電視「節目提供正確的資訊」的平均得分.....	64
圖 4.9.1 以 1-7 分表達對公視與有線電視「節目有特色」的同意程度.....	65
圖 4.9.2 公視與有線電視「節目有特色」的平均得分.....	65
圖 4.10.1 以 1-7 分表達對公視與有線電視「節目很創新」的同意程度.....	66
圖 4.10.2 公視與有線電視「節目很創新」的平均得分.....	66
圖 4.11.1 以 1-7 分表達對公視與有線電視「節目非常多樣」的同意程度..	67
圖 4.11.2 公視與有線電視「節目非常多樣」的平均得分.....	67
圖 4.12.1 以 1-7 分表達對公視與有線電視「節目很具娛樂性」的同意程度	68
圖 4.12.2 公視與有線電視「節目很具娛樂性」的平均得分.....	68
圖 4.13.1 以 1-7 分表達對公視與有線電視「節目很具教育性」的同意程度	69
圖 4.13.2 公視與有線電視「節目很具教育性」的平均得分.....	69
圖 4.14.1 以 1-7 分表達對公視與有線電視「節目很具影響力」的同意程度	70
圖 4.14.2 公視與有線電視「節目很具影響力」的平均得分.....	70
圖 4.15.1 以 1-7 分表達對公視與有線電視「節目品質很高」的同意程度..	71
圖 4.15.2 公視與有線電視「節目品質很高」的平均得分.....	71
圖 4.16.1 以 1-7 分表達對公視與有線電視「節目趣味性高」的同意程度..	72
圖 4.16.2 公視與有線電視「節目趣味性高」的平均得分.....	72
圖 4.17.1 以 1-7 分表達對公視與有線電視「節目重播率高」的同意程度..	73
圖 4.17.2 公視與有線電視「節目重播率高」的平均得分.....	73
圖 4.18.1 以 1-7 分表達對公視與有線電視「節目畫面品質清晰良好」的同意程度.....	74
圖 4.18.2 公視與有線電視「節目畫面品質清晰良好」的平均得分.....	74
圖 4.19.1 以 1-7 分表達對公視與有線電視「節目非常照顧弱勢族群」的同意程度.....	75

圖 4.19.2	公視與有線電視「節目非常照顧弱勢族群」的平均得分	75
圖 4.20.1	以 1-7 分表達對公視與有線電視「節目非常具本土意識」的同意程度.....	76
圖 4.20.2	公視與有線電視「節目非常具本土意識」的平均得分	76
圖 4.21.1	以 1-7 分表達對公視與有線電視「積極參與地方公益活動」的同意程度.....	77
圖 4.21.2	公視與有線電視「積極參與地方公益活動」的平均得分	77
圖 4.22.1	以 1-7 分表達對公視與有線電視「很熱心參與地方社區服務」的同意程度.....	78
圖 4.22.2	公視與有線電視「很熱心參與地方社區服務」的平均得分	78
圖 4.23.1	以 1-7 分表達對公視與有線電視「是可靠值得信賴的公司」的同意程度.....	79
圖 4.23.2	公視與有線電視「是可靠值得信賴的公司」的平均得分	79
圖 4.24.1	以 1-7 分表達對公視與有線電視「是有道德良心的公司」的同意程度.....	80
圖 4.24.2	公視與有線電視「是有道德良心的公司」的平均得分	80
圖 4.25	以 1-7 分表達對公視「組織運作很有效率」的同意程度	81
圖 4.26	以 1-7 分表達對「公視運作是獨立自主」的同意程度	81
圖 4.27	以 1-7 分表達對「公視財務是透明公開的」的同意程度	82

表次

表 2.1 BBC 2009 年營收統計.....	8
表 2.2 NHK 收視費合約種類.....	16
表 3.1 公視大事紀.....	38
表 4.1 電話撥打情形.....	55
表 4.2 有效樣本之樣本結構.....	56
表 4.3 公視與有線電視在各題項上所獲得之同意度.....	82

提 要

我國公共電視台除包括由政府編列預算設置或採購之公視、客視、原視及宏觀電視，還有公共化之華視。在公視主導下，成立「公廣集團」。近年來，由於公視董事會人事與治理紛爭，凸顯公共電視治理與經營各種問題。在政府研議修正「公共電視法」之際，實有必要針對公視定位與體制，進行系統性地分析與探討，俾供政策參考。

本研究主要目的是參考英國、日本、美國與韓國等國的公共電視體制組織運作、預算制度與監督機制，並瞭解社會大眾與公視員工對我國公共電視體制之認知與期待，以便深入檢討我國公共電視之法源依據、預算制度、董事會組織運作及監督機制，從而提出政策與修法建議。

本研究在 8 個月的研究時程中，依序完成國內外相關文獻回顧與次級資料分析、上述四國專家學者深度訪談、我國公視基金會董事、公視及華視員工深度訪談、焦點團體、公聽會、電話調查訪問、訪談資料整理、問卷分析、資料彙整及報告撰寫。

國外研究結果發現，最值得我國借鏡之處包括：

- 一、英國 **BBC** 模式有助於我國公視重新檢視組織架構及釐清治理模式。信託理事會與執行委員會是兩個平行單位，前者制訂 **BBC** 整體的策略性方針、批准執行委員會的策略與預算，以及評估執行委員會的服務績效。
- 二、日本公共電視預算審查及組織架構都有值得我國參考之處。日本國會核准 **NHK** 的預算、對首相提名的經營委員會委員行使同意權。**NHK** 也會向國會呈決算書及年度業務報告。
- 三、美國公共電視角色因商業電視蓬勃發展而遭弱化，其情況與我國最為相似，然因其定位明確，與社區關係緊密，募款能力強，也很值得仿效。
- 四、韓國公視發展涉及該國整體媒體產業變革，值得我國公視及政府密切觀察其趨勢。新媒體法允許電信業者經營廣電事業、允許報業經營廣電事業，以及放寬廣告代理管制等，以因應媒體匯流趨勢。韓國公視向家戶收取收視費，但仍可接受廣告。

國內研究主要發現如下：

- 一、與他國相較，我國公視經費偏低，乃不爭之事實。由於收視費可行性不高，未來還是得由政府扮演推動的角色，從改善預算編列著手。
- 二、為確保公視的公共性，其財務及運作仍應受政府監督與稽核，但政府不應干涉特定節目內容。在治理模式方面，現行「公共電視法」對於公視採行董事長制或總經理制之規定不夠明確，甚至相互衝突。現行董事會編制過

大，董事提名方式無法反映多元價值，以及董事長專任有給職等設計都是問題。

三、公視經營績效已有改善，但冗員充斥與效率不彰是老問題。華視力推媒體園區概念，致力於將華視轉型為內容產製公司。

四、問責體系方面，公視財務已委託外部專業會計師稽核，內部近年也已成立稽核室，加強內部稽核。在節目方面，內部參考 BBC 的作法，建構公共價值評量指標。觀眾可以循一定管道申訴節目內容，公視也必須說明。

五、電話調查訪問發現，受訪民眾最認同節目的教育性、照顧弱勢族群，以及品質佳，也高度肯定節目資訊正確、具有本土意識、有特色，以及可信度高，表現明顯比有線電視好得多。公視公司形象也明顯比有線電視好得多。然而，民眾對公視評價與觀賞行為脫節，經常收看者占少數，願意付費收看者也占少數。

本研究主要建議包括：

- 一、以「公共廣播電視」取代「公廣集團」【主辦機關：行政院新聞局】；
- 二、「公共廣播電視」之經費主要由政府編列預算支應，並呈良性成長，避免暴增暴減。在不影響其公共性的條件下，部分公共廣播電視得適度接受商業廣告，並規範廣告收入上限【主辦機關：行政院新聞局】；
- 三、確立「公共廣播電視」採取執行長主導之執行委員會制，縮小董事會編制，簡化董事任命程序，董事長改為兼任無給職，並設置執行委員會【主辦機關：行政院新聞局】；
- 四、建議「公共廣播電視」成立正式的內容諮詢委員會，擴大社區服務，增加募款能力，以提升社會認知與參與【主辦機關：行政院新聞局；協辦機構：公共廣播電視】；
- 五、主要修法建議：
 - (一)「公共電視法」之名稱應該修正為「公共廣播電視法」【主辦機關：行政院新聞局】；
 - (二)確立「公共廣播電視」採取執行長主導之執行委員會制【主辦機關：行政院新聞局】；
 - (三)確立未來主管機關為文化部；
 - (四)建立公共廣播電視之問責機制，其預算應該依據其過去表現、未來經營計畫與民眾支持度，呈現良性成長，避免暴增暴減，並在不影響其公共性的條件下，適度接受商業廣告【主辦機關：行政院新聞局；協辦機關：國家通訊傳播委員會】。

Abstract

The so-called “Public Television Service System” consists of government-funded PTS, Hakka TV, TITV, and Taiwan Macroview TV and CTS which is fully supported by advertising revenues and is still under the process of going public. Since the Public Television Act is under revision, concerns over governance and development of the PTSS require systematic analysis so as to come up with constructive suggestions for the government.

This study examines the public television systems in the UK, Japan, the U.S., and Korea to grapple with the feasible budgeting system, governance structure, and supervision mechanisms for Taiwan’s public television. In the course of eight months, the study collected data from the above four countries, and conducted in-depth interviews, focus groups, public hearings, and a telephone survey in Taiwan.

The major findings from overseas data collection include:

- The British BBC model consists of Trust and Executive Board with the former sets the course for the BBC and the latter manages the BBC.
- In Japan, members of the Board of Governors (aka trustees of the BBC) are appointed by the prime minister and approved by the Houses of the Diet.
- In the United States, although public television is marginalized by commercial television, it produces programs that commercial television is unwilling to invest, develops close connections with local communities, and demonstrates strong fundraising abilities.
- The Korean public television is supported by license fee as well as advertising revenues, a mixed model that strives to reach a balance between public values and commercial interests.

The major findings from domestic data collection include:

- It is highly unlikely to collect license fees in Taiwan. The public television will have to rely on government funding.
- To ensure the public television produces programs with public values, its budget and operation must still be supervised by the government, but officials and legislators must refrain from giving advices to particular programs. The operation of the Board of Directors of the PTS is inefficient and ineffective due to its unreasonably large size and unnecessarily complicated appointing process.
- The performance of the PTS has been improved, while CTS devotes its resources to develop a platform for local commercial television stations.

- PTS developed an index, modeled from those of the BBC and NHK, to measure its public value and created a system for the audience to make complaints.
- Findings from the telephone survey show that the respondents are inconsistent in their evaluation of the programs and their action to support public television. A majority of them approve the program quality, but are reluctant to pay license fees.

This study provides the following suggestions:

- The term “Public Television Service System” should be replaced with “Public Radio and Television.”
- Public radio and television stations should be supported mainly by government funding, which should undergo annual revision. Some public radio or television stations should be allowed to be partially supported by advertising revenues as long as they remain provide significant public value.
- The Board of Directors of the PTS sets strategy, approves top-level budgets, and appoints top executives, while the Executive Board is responsible for operational management and for the delivery of quality services to the public.
- The PTS should establish a content advisory committee, increase community service, and improve fundraising ability to raise public recognition.

This study also provides the following suggestions for the revision of the Public Television Act:

- Change the “Public Television Act” to “Public Broadcasting Act.”
- Ensure the PTS is governed by the Board of Directors and managed by the Executive Board.
- Ensure public radio and television stations are regulated by the future Ministry of Culture, while their communication behavior should be regulated by the National Communications Commission.
- Ensure the budgets of public radio and television stations are reviewed and adjusted annually. Allow some stations to be partially supported by advertising revenues as long as they continue to provide significant public value.

第一章 緒論

第一節 研究緣起

公共電視制度是當代民主國家的特殊設計，世界先進國家(英、美、日、法、加、澳、德等)均創立不為國家或私人企業所控制的文化公益廣播電視平台，以公眾服務與獨立自主為營運原則，兼顧社會各類族群的需求，製作多元精緻的節目，以期建立優質之公共電視生態。

我國於 1998 年成立公共電視台（以下簡稱公視），2003 年「廣播電視法」通過黨政軍退出條款，2006 年立法院通過「無線電視事業公股處理條例」，明定政府應將公共化無線電視事業持股，附負擔捐贈財團法人公共電視文化事業基金會（以下簡稱公視基金會）。至於政府編列預算招標採購或設置之客家電視（以下簡稱客視）、原住民電視（以下簡稱原視）、台灣宏觀電視（以下簡稱宏觀電視）等頻道節目之製播，則應於該條例公布施行後之次年度起，交由公視基金會辦理。

目前一般大眾所認定之公共電視成員包括公視基金會、中華電視公司（以下簡稱華視）、客視、原視及宏觀電視。惟營運迄今，因諸多因素致公共電視之功效未完全顯現，實有必要就公共電視體制定位與治理課題進行研究，俾供政策參考。

第二節 研究目的與研究問題

本研究之目的包括：

- 一、研析英國、日本、美國與韓國公共電視體制之組織運作、預算制度與監督機制。
- 二、檢視我國公共電視的營運與治理現況。
- 三、檢討我國公共電視之法源依據、預算制度、董事會組織運作及監督機制。
- 四、瞭解社會大眾與公視員工對我國公共電視體制之認知與期待。
- 五、針對我國公共電視體制定位、資源整合、社會共識凝聚及治理機制，研提政策建議。

本研究具體研究問題如下：

- 一、如何解決公共電視經費來源與經費規模，以化解其財務困境？

- 二、應如何建立公共電視監督機制與問責體系？
- 三、應如何定位數位時代公共電視角色與頻道特色？
- 四、是否落實製播分離政策？
- 五、公共電視頻譜核配之原則為何？
- 六、公視是否應南遷？或成立南部分台？

第三節 研究方法

為回答上述研究問題，本研究首先比較主要國家的公共電視體制、組織及運作，分析適合我國參考的模式，然後檢討我國公共電視的治理現況，並有系統地蒐集專家學者、公民團體及公視員工意見，以瞭解各界對於公共電視的認知與期待，希望透過廣徵意見，以深入檢視公視預算制度，董事會組織及監督機制等，提出對政策制訂及法規修正之具體建議。

本研究在 8 個月的研究時程中，依序完成國內外相關文獻回顧與次級資料分析、國內外專家深度訪談、焦點團體、公聽會、電話調查訪問、訪談資料整理、問卷分析、資料彙整及報告撰寫。

以下簡要說明本研究資料蒐集方法：

一、次級資料及相關文獻分析

本研究蒐集英國、日本、美國及韓國等四國的公共電視制度做為參考的主要國家，包括法規政策及相關研究報導之分析比較。我國公共電視的資料也是本研究分析的對象，藉由這些資料文獻的分析，來釐清這些國家在公共電視運作的過程中，所面臨的問題及解決的方法。

二、國外深度訪談

本研究的國外深度訪談以英國及韓國為主，以美國及日本為輔。團隊成員分別赴英國及韓國實地訪查，部分成員則利用個人行程順道訪問美國或日本，就近採訪相關人員，為本研究節省支出。以下分別說明各國深度訪談之重點：

（一）英國

英國國家廣播公司（British Broadcasting Corporation, BBC）一向是世界各國公共電視的典範。英國的數位電視發展不僅超越其他國家甚多，BBC 剛開始亦強調多頻道，如今已邁向高畫質電視（High Definition Television, HDTV）品質。英國的 ITV 雖是商業電視，但是也必須作一些公共電視性質的節目。BBC 與 ITV 的互補關係值得本研究案深入探討。此外，英國 BBC 的預算如何審查，如何治理及其問責制度都很值得我國參考。

(二) 韓國

選擇訪問韓國的原因有二：一是因為韓國商業電視台轉型成為公共電視台的過程中，政府強力介入，是主要推手，對於正處於公共化的華視而言，必有值得借鏡及檢討之處。此外，韓國廣播系統（Korea Broadcasting System, KBS）兩個頻道在財源、定位、觀眾群、節目特色的分工方向等方面與我國公視及華視的關係頗有相似之處；換言之，公共化的華視如何在維持商業化營運（播放廣告）的同時，又符合公共性質，KBS2 與韓國文化廣播公司（Munhwa Broadcasting Corporation, MBC）的經驗可供我國參考。

(三) 美國

美國公共電視制度可能不是我國努力想要師法的方向，但美國的公共電視環境與我國最為類似，尤其美國在 90 年代隨著政府補助的減少，美國公共電視努力重新定位，找到其適合發展的利基。本研究訪問地方公共電視台，以深入瞭解美國公共電視在商業電視蓬勃發展的環境中的生存之道。

(四) 日本

日本放送協會（Nippon Hoso Kyokai, NHK）最值得我國借鏡之處在於其內部治理，包括：經營委員會組成、組織架構、專業倫理，以及節目品質等。NHK 雖為我國公視學習的對象，但其營運方式及決策過程不夠透明，外界所知甚少，是值得深入觀察的面向。

三、國內深度訪談及公聽會

(一) 焦點訪談及公聽會

本研究邀請瞭解我國媒體生態之學者專家（包括公廣集團之高層主管）進行 2 場焦點訪談。在蒐集公民團體意見方面，本研究舉辦 2 場公聽會，每場除邀集積極參與公廣集團發展之公民團體代表，並同時發函相關公民團體參與公聽會，廣徵各界對於相關法令之修訂、預算制度之調整及監督機制之建立等的建議。

(二) 個別深度訪談

在蒐集公廣集團內部意見，由於考量集團內成員之資源、組織、人員不盡相同，採用個別深入訪談。本團隊訪談公視及華視不同部門非主管員工，以瞭解員工對於組織內部民主、監督機制、營運方式的想法及意見。具體而言，訪談的重點包括垂直溝通問題、員工認同、領導的問題、員工以及組織決策的參與問題、衝突解決等問題，藉由深度訪談，釐清公共電視台及其他公廣集團成員所面臨的治理問題。

四、電話問卷調查

為深入了解社會民眾對公共電視的認知與期待，本研究以隨機抽樣方式進行電話問卷調查，採用交通大學傳播研究所的 CATI 系統（Computer Assisted

Telephone Interview)。問卷內容包含公視相關的基本題目、對公視節目之評價、以及公司形象、組織運作等問題。

第四節 研究報告章節安排

本研究報告後續章節統整研究結果，回答研究問題，並提出未來政策建議。第二章至第六章之安排如下：第二章討論英國、日本、美國及韓國公共電視體制，並特別著重我國值得借鏡之處；第三章及第四章呈現國內研究結果，第三章整理個別訪談、焦點團體，以及公聽會內容，並根據研究問題呈現訪談結果，而第四章討論電話問卷調查結果；第五章綜合整理研究結果，探討研究結果之意涵，並針對現行「公共電視法」之修正，提出具體建議。

第二章 主要國家公共電視

本節將分別說明本研究團隊赴英國、日本、美國及韓國等國參訪公共電視之結果與心得。由於研究經費限制，國外參訪以英國及韓國為主，而日本及美國之參訪皆利用私人行程順道拜訪完成。如前所述，我國公共電視期許成為華人媒體社群的 BBC 或 NHK，有必要深入瞭解英國及日本兩國之公共電視體制。美國商業電視蓬勃發展，以致弱化其公共電視的社會功能，對照我國商業電視的發展，公共電視面臨嚴峻挑戰的媒體環境，確有相似之處，值得我國借鏡。至於韓國公共電視的發展，深受政治影響，與我國有許多相似之處，值得深入探討。

第一節 英國

英國的公共電視體制(Public Service Broadcasting, PSB)非常獨特，不止 BBC 提供公共服務，一些主要的商業電視台(如 ITV, Channel 4, Five)也要盡一些公共服務台的義務(Losifidis, 2007)。由於本研究是以公共電視為主，以下的分析亦以 BBC 為主。

BBC 不只在英國人心目中佔有重要地位，在全世界也是公共電視的表率。我國的公共電視也常常以英國的 BBC 為師。自從我國公廣集團成立後，BBC 在數位環境下所成立的多個數位頻道也成為公廣集團的參考，甚至 BBC 所參與的 Freeview (<http://www.freeview.co.uk>) 模式也是我國數位無線電視發展所參考的模式。以下先從 BBC 的體制與法源依據出發，然後探討其經費來源、節目宗旨及數位環境下的發展策略。

一、體制與法源依據

BBC (British Broadcasting Company) 最早成立於 1922 年 11 月，1927 年改名為 British Broadcasting Corporation (Losifidis, 2007)。目前管理與監督 BBC 的兩大主要依據是皇家憲章(Royal Charter)與 2006 Agreement。皇家憲章制定 BBC 董事會的組成以及收視費作為財務來源等的權責，首次頒布於 1927 年，期限為 10 年。期間基於各種原因，每次頒布的憲章期限從 5 至 15 年不等。2005 年 3 月，英國政府提出了綠皮書，BBC 憲章的審查從此進入諮詢階段。同年年底，英國文化、媒體暨體育部(Department of Culture, Media and Sport, DCMS)再提出白皮書，並由英國國會通過。2006 年，英國頒布了最近一次的憲章，為期 10 年，而綠、白皮書也已經確保收視費制度於 2007 年至 2016 年繼續沿用。

掌管英國廣電事業的相關主管機關包括 DCMS 以及傳播管理局(Office of Communications, Ofcom)。前者為英國文化、媒體暨體育部，成立目的在於透過文化、體育與創意產業的發展以提升英國民眾的生活品質，其在廣播電視扮演的

角色主要是負責整體國家政策方向與廣電產業管制之原則，包括建立公共服務的架構、設定 BBC 的執照費以及規劃數位轉換之實行。實際細則與政策執行則由 Ofcom 來訂定與實行。Ofcom 為因應數位匯流跨媒體管制而整合了電信管理局 (Office of Telecommunications, OFTEL)、獨立電視委員會 (Independent Television Commission, ITC)、廣播標準委員會 (Broadcasting Standard Commission, BSC)、廣播局 (Radio Authority) 以及無線電管理局 (Radiocommunication Agency) 等 5 個單位所成立的單一管制機關 (Prosser, 2007)。根據皇家憲章，Ofcom 成為 BBC 換照的審核單位並負責公共廣播業務的審議，評估公共電視業務是否能充分滿足消費者的需求，包括對於公平性、隱私權與製作範圍等內容的管制。除了 Ofcom 以外，其他與 BBC 換照審核相關的法規，包括了 1990 年廣電法 (Broadcasting Act of 1990)、1996 年廣電法 (Broadcasting Act of 1996)，以及 2003 年傳播法 (Communication Act of 2003) (Prosser, 2007)。

二、BBC 與政府關係

Ofcom 是英國電訊傳播界的主管機關，除了掌管頻譜管理、監督節目內容是否不雅、市場競爭是否公平，也對 BBC 想投資的新服務作市場影響評估。DCMS 負責政策及電視機執照費。BBC 如果想投資新的服務是由董事會 (Trust) 作公共價值檢測。BBC 必須與 Ofcom 合作，並提供 Ofcom 詢問的資訊，以符合 2003 年傳播法案中第 198 項中所提及的和 Ofcom 的關連。此外，如果 BBC 的任何服務牴觸了相關的要求或是該牴觸可適當地透過更正聲明來更正的話，Ofcom 有權要求 BBC 進行更正。除此之外，Ofcom 也有權對 BBC 罰款。如果 Ofcom 認為 BBC 已經牴觸了相關的要求，Ofcom 即可發給 BBC 一份通知，要求 BBC 在一合理的期間內繳交特定的罰款給 Ofcom。罰款的最高金額不能超出 2003 年傳播法案中第 198(5)項中所明定的額度。另一方面，在 2003 年的傳播法當中，國會宣佈 Ofcom 有審查公共服務 (regular statutory public service reviews) 的任務，其目標為「維持與強化英國公共服務廣播的品質」。

三、公司治理與組織架構

英國 BBC 過去的董事會是 BBC 內部最高的權力機關，肩負治理與監督的功能，但也因此被批評有「球員兼裁判」之嫌。基於這種疑慮，2006 年新頒布的皇家憲章當中，特別在第 8 條與第 9 條指出，BBC Trust 與執行委員會兩單位必須相互獨立。BBC Trust 是民眾收視費以及公共利益的監護者。BBC Trust 角色在於設定 BBC 整體的策略性方針、批准執行委員會的策略與預算、以及評估執行委員會的服務績效。Trust 也會檢視 BBC 營運在媒介市場中的競爭性影響力，並且採用公平交易政策的法則，要求執行委員會不可有不公平競爭的行為。執行委員會必須要在確保執照費妥善運用的情況下執行 BBC 的營運任務。

BBC Trust 有 12 位成員，皆由部長推薦，最後由皇室授與其職位。Trust 成員的任期為 5 年一任，且必須包括反映英格蘭、蘇格蘭、威爾斯與北愛爾蘭利益的成員。BBC Trust 主席對外代表 BBC，但只是一種榮譽頭銜。BBC Trust 從主

席到其他委員工作的時間一星期最多是 3、4 天，最少是 2 天，都不是專任，因為執行委員會（Executive Board）才是實際的經營者。執行委員會內有 14 個部門負責管理實務的執行，其所有功能運作需要得到 Trust 的同意才可以執行。執行委員會也有一位主席（chairman），是由 Trust 任命，是否兼任執行長（Director General）也是由執行委員會決定。BBC 的實際經營是由執行長負責，執行長也同時擔任 BBC 的總編輯。

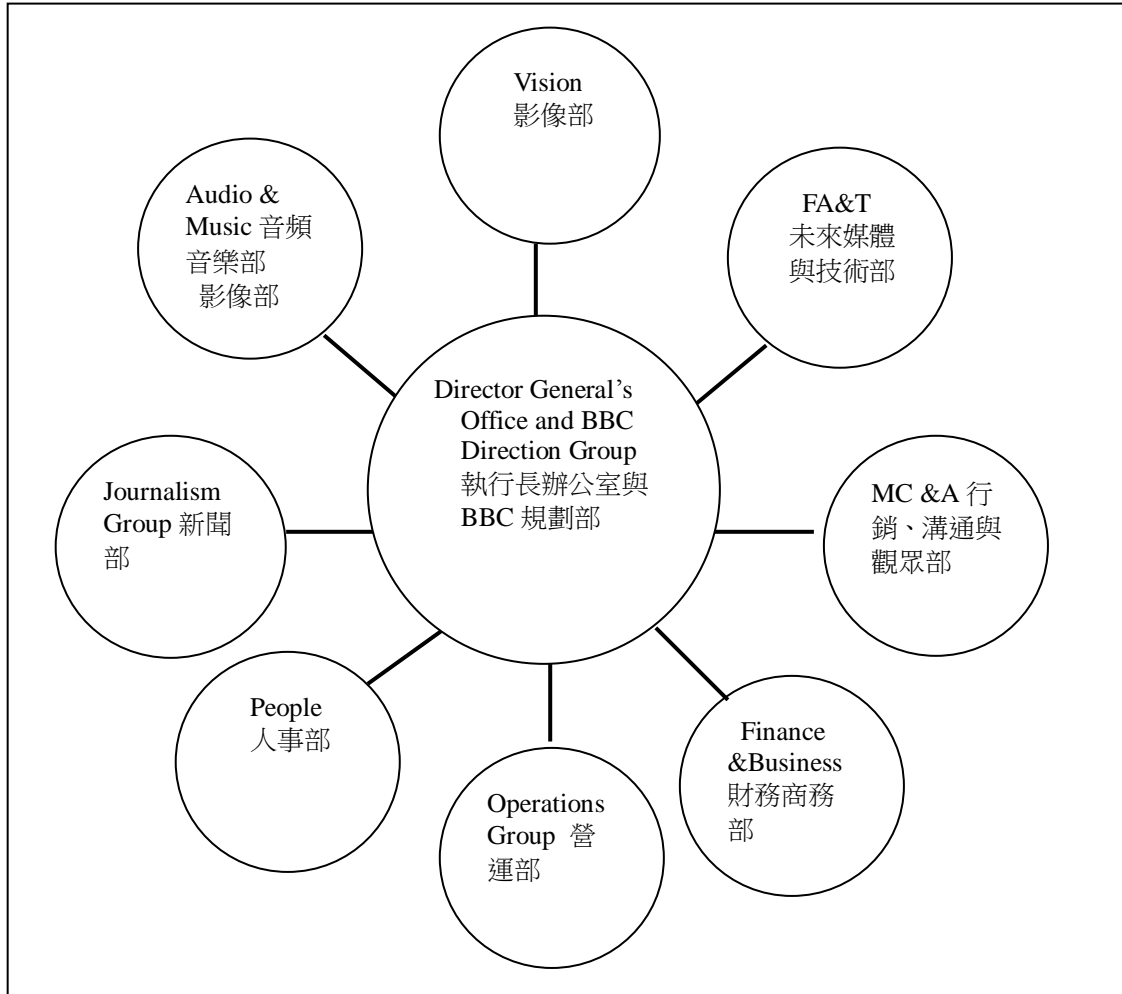


圖 2.1 BBC 組織圖

資料來源：BBC 官方網站

<http://www.bbc.co.uk/info/running/bbcstructure/index.shtml>

註：MC&A: Marketing, Communications & Audiences; FA&T: Future Media & Technology

四、經費來源

英國只有 BBC 有來自電視執照費的補助。1988 年以前，BBC 的執照費每 3 年會調整一次，但經常被視為一種政治議題，因此在 Peacock Committee Report 的建議之後，BBC 的執照費自 1988 年起改為每年隨著通貨膨脹率而增加，一方面減少政治性，一方面也使執照費獲得了自動調漲的空間（柯舜智，2005）。儘

管 BBC 每年依法收取 30 多億英鎊收視費頗受爭議，但 DCMS 考量 2012 年數位轉換的重要因素，決定讓 BBC 擁有穩定的財源以利帶領英國渡過 2012 年的數位電視轉換 (Prosser, 2007；柯舜智, 2005)。因此，BBC 向家戶收的電視機執照費自 2009 年 7 月起調為一年 142.5 英鎊(2008/2009 會計年度一年是 139.5 英鎊)，折合新台幣約 7,800 元。

根據 2009 年 BBC 的年度報告，BBC 的主要收入財源來自公共服務與商業部門。公共服務收入為 35.33 億英鎊，占總營收的 7 成 7。英國所有電視機擁有戶所繳交的執照費為 34.94 億英鎊，BBC 世界服務與監測平台收入為 2.97 億英鎊。商業部門的營收來源為商品與節目的出售，2009 年的報告顯示此類收入共有 7.76 億英鎊，占總營收的 1 成 7 (見表 2)。

表 2.1 BBC 2009 年營收統計

	百萬英鎊	百分比(%)
A. 公共服務收入	3,533.3	76.7%
1. 執照費	3,493.8	
2. 政府補助	5.0	
3. 其他收入	34.5	
B. BBC 世界服務與監測平台	296.5	6.4%
1. 政府補助	289.6	
2. 其他收入	775.9	
C. 商業部門收入	6.9	16.9%
合計	4,605.7	100%

資料來源：BBC Full Financial and Governance Statements 2008/09 (2009)

http://downloads.bbc.co.uk/annualreport/pdf/bbc_ar_online_08_09.pdf

2008 至 2009 年，BBC 電視執照費的使用比例如下：電視—每月每戶花在電視上的費用為 8 英鎊 (包括 BBC One 頻道 4.77 英鎊以及 BBC Two 頻道 1.95 英鎊)。廣播—每月每戶花在廣播上的費用為 2.01 英鎊。線上內容—每月每戶花在線上內容的費用為 0.61 英鎊。數位轉換與其他費用—每月每戶花在數位轉換與其他的費用為 1.01 英鎊。

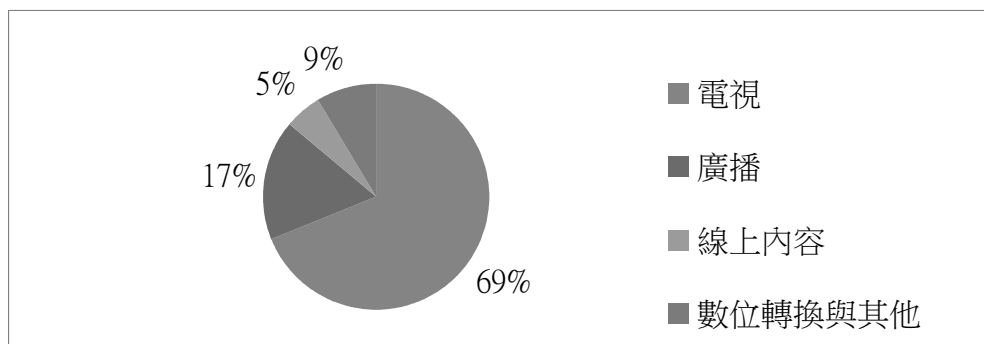


圖 2.2 英國電視執照費每月使用情形(2008~2009)

2009 年 6 月，英國的 DCMS 與商業創新暨技巧部 (Department for Business

Innovation & Skills, BIS) 共同公布的數位英國 (Digital Britain) 報告中建議，將 BBC 收到的電視執照費撥出 3.5% 給獨立的新聞聯盟製播地方性的新聞及製作英國自製的兒童節目。BBC 的政策與發展部主管 (Head of Policy and Development) Mr. Gautum Ranjarajan 在 2009 年 8 月對本研究團隊表示，上述建議有幾個問題存在。因為政府說有一部分執照費是要用在數位轉換上，所以應該不能用在其他的服務或節目上。數位轉換是到 2012 年完成，所以這筆費用就是主要的費用，而且是政府預計會使用的。民眾知道執照費只付給 BBC，為的是要收看 BBC。如果 BBC 節目做的不好，民眾就會有理由生氣。而 BBC 擔心的是挪用執照費做其他用途，如果不斷的破口，各種地方的媒體，像報紙、廣播，還有其他的電視業者都會想要得到補助，這樣 BBC 所能運用的費用就會變得越來越少。BBC 的執照費如果有剩餘，應該降低執照費，或退回給民眾，而不是將多餘的預算補助非 BBC 的用途。

五、節目內容方針與數位時代角色

根據皇家憲章，BBC 成立的目的是為了替公共利益而服務，包括維護公民的權利與義務、宣導教育與學習、激發創造力與文化卓越性以及為英國的國家、地區與社區發聲等公共價值的建造與維繫。在不違背皇家憲章、Agreement 以及相關法律的前提下，BBC 應該在內容的輸出、內容供應的時間與形式，以及事務的管理上擁有獨立的決定權 (Copy of Royal Charter for the Continuance of the British Broadcasting Corporation, 2006)。BBC 內部的 Executive Board 每年必須擬定與英國公共廣播服務相關的節目內容方針，並由 Trust 同意。BBC 需要盡其所能以適度精確以及不偏頗的標準提供其節目給社會大眾，但同時必須注意保護 18 歲以下的兒童與青少年、防止教唆與煽動犯罪或破壞秩序、尊重各個宗教等等規範 (An Agreement between Her Majesty's Secretary of State for Culture, Media and Sport and the British Broadcasting Corporation)。

BBC 在數位轉換中扮演很重要的角色，在技術部份也是如此，例如解決技術問題及數位傳送的問題，並以新的方式傳送電視內容，並讓每個區域的民眾都知道數位轉換的進度。英國數位轉換將於 2012 年 12 月 31 日於英國、北愛爾蘭和周圍小島正式實施。為了達到數位轉換的目的，BBC 必須安排其主要電視服務的供應，以確保那些服務可以完全達到數位化的形式。而在數位轉換日期之前，類比電視服務需要持續以類比形式正常供應。

BBC 必須根據政府所同意的涵蓋計畫來確保所要執行的目標，因此其涵蓋計畫必須要特別說明清楚，BBC 應該要停止以類比形式提供主要電視服務，以及提出替代類比形式的時間表。此外，涵蓋計畫也必須明確指出，從無線廣播轉換至數位服務所使用之轉換器的地點、功率、轉換形式及所使用的頻率。

六、傳輸與內容分離

歐洲國家的電視多半已將傳輸與內容分離，英國的 BBC 早已將傳輸部分切割出去，現階段的電視節目內容是由 Arqiva 公司代為傳輸，BBC 則付其傳輸費。BBC 與 Arqiva 公司於 2009 年 10 月宣布，將更新英國數位無線電視平台的技術，以便有更多空間經營高畫質電視（<http://www.digitalspy.co.uk>）。Arqiva 公司的主要客戶包括廣電業者及行動電話業者。該公司的傳輸網路涵蓋 1,000 家電台與電視的傳輸站。Arqiva 公司已經宣布，將於 2010 年 3 月推出網路的隨選視訊（Video-On-Demand, VOD）服務 SeeSaw。

BBC 下的電視頻道共有 BBC1（全國性電視）、BBC2（全國性電視）、BBC3（年輕觀眾）、BBC4（文化菁英）、BBC News、BBC Parliament（國會頻道）、BBCi（互動頻道）CBBC（兒童頻道）、CBeebies（學齡前之幼兒頻道）、BBC World（海外頻道）。BBC 的廣播電台包括 BBC Radio 1、1Xtra、BBC Radio 2、BBC Radio 3、BBC Radio 4、BBC Radio Five Live、BBC Five Live Sports Extra、BBC 6 Music、BBC7、BBC Asian Network（<http://www.bbc.co.uk>；<http://www.freeview.co.uk>）。

七、BBC 對外合作

BBC 已經開始和越來越多的其他媒體和文化組織發展出合夥的關係，無論是以英國為主的，或是全國、地區和地方的組織都是。這些合作關係中，最重要的可能就是第4頻道與BBC世界頻道之間的結盟，這個合作可以強化雙方的廣播電視、付費電視、DVD以及多媒體服務。2008年12月，BBC Executive Board 提出了一連串的合作提案，以創造出永續的財務與其他跨廣播部門的利益。這些合作關係的提案包括：

- （一）透過 Project Canvas，將網路服務結合到電視上。
- （二）開放 iPlayer 與其支援技術給其他廣播業者。
- （三）開放 BBC 的地方與地區的基礎建置，包括攝影棚和 gallery time、播放設備等，以協助 BBC 之外其他地區新聞的持續性傳送。
- （四）分享 BBC 對於數位產置的投資與研究利益，並且試圖創造出業界共通的數位產製標準。

由於初步的一些想法已經為大家所熟悉，因此一些其他已經在進行的合作關係提案包括：

- （一）透過一系列的行動，包括較多的線上連結以及BBC新聞頻道線上影音的購置，來支持國家和地方的報業。
- （二）依循著與數位廣播以及數位音訊廣播（Digital Audio Broadcasting, DAB）未來發展的持續合作來進行和商業廣播的夥伴關係。
- （三）更多 BBC 與文化部門的合夥關係，讓更多公共部門組織利用數位內容的力量。

八、訪談結果

本研究團隊於2009年8月2日至7日至英國倫敦地區參觀訪問，參訪機構包括：DCMS、BBC、傳輸公司Arqiva、商業電視台ITV，以及雪菲大學新聞研究系（Department of Journalism Studies, the University of Sheffield）。

在BBC的訪談著重其與主管機關關係、內部治理、經費來源，及其在數位化過程中所扮演的角色。DCMS執掌接近我國的文建會與新聞局，負責媒體政策制定及執照費收取，而Ofcom執掌與我國之國家通訊傳播委員會相似，直接管制BBC，以維持與強化英國公共服務廣播的品質。依皇家憲章規定，Trust和Executive Board必須分開運作。Trust的最大責任在於執照費的監督，確定執行委員會的經費運用妥當，但不會直接干預執行委員會的運作。Trust審查預算與各種計畫，但預算執行與經費運用則是執行委員會的責任。Trust下設財務委員會（finance committee），負責檢查BBC的財務。節目方面，Trust制定大方針，但執行細節則由執行委員會負責，Trust很少直接介入。人事方面，Trust只負責任命執行長（director general），執行長再任命執行委員會內的成員。Trust主席必須出席國會，進行年度報告，並接受質詢。

關於執照費，英國每個家戶只要擁有接收電視訊號設備，就必須繳交執照費，目前每戶每年繳交142.5英鎊，而家中有75歲以上老年人者免繳。執照費每年以0-3%幅度增加。DCMS於2009年6月間發表「數位英國報告」，表示考慮釋出3.5%執照費予地方新聞媒體，BBC顯然對此舉頗有保留。

BBC在數位化過程中扮演重要角色。為了達到數位轉換的目的，BBC必須安排其主要電視服務的供應，以確保那些服務可以完全達到數位化的形式。而在數位轉換日期之前，類比電視服務需要持續以無線廣播的類比形式正常供應。在數位轉換日期到達之前，BBC也應該要確認目前以無線廣播類比形式收看電視的家戶，能夠以數位的形式接收到BBC所有的主要電視服務。BBC也必須解決技術問題及數位傳輸的問題。

BBC在1996年左右，已不再從事訊號傳輸，專心製作節目，而訊號的傳輸則交由一家民營公司Arqiva負責。BBC與Arqiva簽訂長達25年合約，直至2031年。事實上，在訊號傳輸方面，Arqiva是唯一獨佔市場的公司。

至於ITV，雖為商業電視台，卻承擔公共服務的義務。在自製節目、地方節目、地方新聞等均必須符合政府所規定的比例限制，但在頻譜分配上有一些優勢，對收視率及廣告量也有一定的幫助。ITV對執照費的釋出，似乎有所期待。ITV不否認BBC製作節目的能力與節目品質，但強調，觀眾需要多個資訊來源，以平衡他們的認知，執照費釋出將有助於商業電視台改善地方新聞與節目製作，符合公眾的利益。

英國學者如何看待BBC的社會角色及其表現，本研究團隊訪問雪菲大學新聞研究系主任Jackie Harrison教授。她指出，過去BBC的董事會被指為太傾向支持

BBC，被批評是球員兼裁判，再加上英國的兩大商業電視媒體BSkyB和ITV常抱怨BBC在媒介市場中的優勢地位，也有新媒體認為BBC有一些不公平競爭的行為，外界也有人批評BBC像一隻恐龍，運作也不透明。既然BBC大部分的經費是來自民眾繳交的電視機執照費，就應重新檢討之前憲章的內容。這樣的政治背景使得BBC進行結構重整，成立了BBC Trust 和Executive Board。BBC Trust是監督BBC的單位，給Executive Board 大方向的建議。在數位化的時代，大家都希望這份新憲章的內容能夠讓BBC為其所收到的經費及各界對它的期望負責。原則上，Trust 並不干預BBC的節目內容，但是可以給予BBC建議。除非觀眾抗議到了很嚴重的時候，Trust也可能會介入，但是這種情況並不常發生。 BBC有內部自我管理的機制，有些人希望Ofcom多管一點，也有人希望BBC自律就好。

如何評估BBC的表現？Harrison認為，收視率還是最重要的指標。BBC也接受觀眾投訴，定期進行意見調查。BBC經常是政治人物及其他媒體批評的焦點。以本研究團隊在英國進行研究的一週內，BBC幾乎每天被平面媒體批評過於浪費，或是高層主管經常公器私用。對於歷史悠久，組織龐大，經費雄厚的BBC而言，此類批評似乎無法避免，而這些老問題也似乎難以杜絕。Harrison不諱言BBC有其需要改進之處，但基本上認同BBC是英國的基石，大結構不容易動搖，也不應該動搖，而是進行必要的改善，繼續維持其公共服務的角色。為了確保BBC的公共角色，商業電視台的存在可以使BBC更進步。因此，進入數位化以後，政府政策應使商業電視台具有一定的競爭力。以上所有訪談記錄見附錄一。

九、我國公視可借鏡之處

(一) 檢視組織架構及釐清治理模式

公視的組織結構，可參考英國 BBC 模式。英國 BBC 經營團隊的組織架構是在執行委員會下設有主管及非主管的成員。執行委員會內應該至少有 4 位非主管成員，且非主管成員的人數不得低於委員會所有成員的三分之一，也不得等同於或是超過委員會所有成員的二分之一。現階段 BBC 的執行委員會有 9 位 BBC 的主管，及 6 位來自外界的成員。9 位主管包含執行長、副執行長及分別掌管視訊、音訊及音樂、未來媒體與科技、行銷溝通與觀眾、人事、財務、行政等部門的經理。

台灣的公視、公共化的華視、背負著傳布族群文化使命的客視與原視及將台灣文化傳布出去的宏觀電視都各有總經理、台長或主管。目前公視的董監事多半也是華視的董監事，客視與原視的台長由公視基金會主導，客委會與原委會因為編列其預算難免覺得很難接受，宏觀電視的人事也是灰色地帶，與僑委會的關係也很渾沌不明。公視基金會之組織架構可參考 BBC，董事會職掌接近 Trust，代表民眾的利益監督公共電視各頻道的表現及反映民眾的心聲。董事會的主席或是董事長也只是榮譽職，並且只是兼任。此外，另外成立一個執行委員會 (Executive Board)，由執行長負責實際的經營。

(二) 公視新投資計畫或進入新領域的評估

英國 BBC 對新投資計畫或進入新領域的評估，亦是我國公視可參考之處。BBC 如有重大投資計畫，或是要進入新領域，則由 Trust 進行公共價值檢測(public value test)，Ofcom 也會對其進行市場的影響評估。在數位匯流時代，英國的 BBC 不但透過廣播、電視、網路提供電視服務，還透過新媒體或新平台提供免費服務，例如 BBC 的 i-player，也有人質疑是否對其他商業媒體或新媒體帶來不公平競爭。公視是否要經營行動電視，未來的經營模式為何，都可比照 BBC Trust 作公共價值檢測評估。我國的 NCC 也可考慮是否要比照 Ofcom 就公視想要推出的新媒體服務作市場影響評估。

(三) 數位廣播

各先進國家的數位電視平台都有提供數位廣播頻道。例如英國 Freeview 平台有 40 個數位電視頻道及 25 個數位廣播頻道。BBC 就提供了多個數位廣播頻道。BBC 每月有 17% 的電視執照費花在廣播上。我國公視至今尚未有廣播。監察院在 2005 年出版的「我國影音媒體政策及其執行績效總體檢」報告(黃煌雄、黃勤鎮, 2005) 曾經批評「我國公營媒體缺乏分工及整合, 各媒體自行其事, 總體績效不彰」, 該報告建議行政院「宜整合現有公營媒體之資源, 並建立高品質的公共廣播電視集團, 以加強公共服務效能。」。

但是在有關公營廣播是否要納入公共媒體集團的部分, 該報告指出, 現今的公營電台都隸屬公務體系, 且已結合行政資源, 以專業任務為民服務, 「雖無公共化之名, 但有公共化之實」。因此, 警廣與教育電台等公營電台仍應維持現有體制, 沒有必要進行組織重整。

公視在其 2007 年 5 月公布的「公共廣播電視集團五年發展計畫綱要」中, 雖有提到要提供 4 個數位廣播頻道組合, 後因整體預算不足而擱置, 現在應該早點規劃。我國數位廣播業者因為主管機關來不及修廣電法及電信法, 以致遇到外資或是數據服務的內容問題時, 無法解決而紛紛放棄。公視在數位廣播部分應該也可以帶頭, 扮演領導推動的地位。

第二節 日本

我國民眾在 1980 年代末期, 即以衛星天線接收 NHK 訊號, 不但對於 NHK 耳熟能詳, 對其節目品質更是激賞不已。NHK 有其特殊發展歷程, 幾乎完全以收視費為其財源, 與我國公共電視的發展不同。然因其地理接近性、歷史背景、文化熟悉度等, NHK 的運作仍有值得我國參考之處, 其公共服務、不偏不倚的特質, 尤其令人印象深刻。以下就 NHK 發展歷程、組織運作方式、角色定位以及經費來源分別加以說明。

一、發展歷程

日本的公共電視即 NHK，其前身為東京廣播電台，成立於 1925 年，開始從事廣播業務。日本的放送法於 1950 年實施，NHK 於焉成立，至 1953 年開始播送電視節目；1959 年，廣播法大幅修正，教育頻道開播；1984 年，衛星第一頻道（BS-1）開始試播，至 1989 年兩個衛星頻道（BS-1 & BS-2）正式開播；1994 年，高畫質電視（Hi-Vision）開始試播；1998 年，世界台（NHK World TV）開始播送；2000 年開始數位衛星放送，並成立數位高畫質頻道，於 2003 年開播。根據 NHK2009/2010 的年度報告，NHK 在日本境內有 5 個電視頻道，其中 2 個為無線電視（綜合及教育頻道），其餘為衛星頻道（BS-hi, BS-1, & BS-2），還有 3 個廣播頻道（Radio 1, Radio 2, & FM Radio）。在國際方面，NHK 則有 2 個電視服務（NHK World TV & NHK World Premium）及 1 個廣播服務（NHK World Radio Japan）。NHK 在日本有 54 個分台，在國外則設有 30 個駐外辦事處。

二、組織

放送法為確立 NHK 公共媒體屬性的法源依據，保障其組織結構及營運的獨立性。NHK 內部最高的決策單位是經營委員會（Board of Governors），其職責主要在於決定 NHK 的經營方針以及監督 NHK 的經營管理，但經營委員不可干預節目內容。根據日本放送法，經營委員會由 12 位委員組成，所有的委員均須要經由參、眾兩院（Houses of the Diet）同意，並由首相任命，任期為 3 年。經營委員的背景可來自教育、文化、科學等領域與產業，同時也有地區分散及政黨分散（不可有 5 人以上屬於同一政黨）的考量。經營委員會如有發生放送法第 16 條所盧列的不適任情形，在國會的同意下，首相可以將其撤換（NHK 訪談，2009 年 7 月 21 日）。

經營委員會下設有執行局（Executive Board，亦有人稱為理事會，但因理事會譯文易為人誤解，本研究以執行局稱之），其下設有廣播總局、收視者總局等共計 20 個部門。執行局的會長（President）對外代表 NHK。副會長則由會長提名，由經營委員會通過。會長與副會長的任期皆為 3 年（NHK 訪談，2009 年 7 月 21 日）。此外，經營委員會底下有一個審計委員會（Audit Committee），是由經營委員會提名現任的三位經營委員所組成，其職掌是監督與稽查 NHK 會長、副會長及委員們所處理的事物與財報。

儘管 NHK 的獨立性受到法律明文規定保障，但難免受到政治力的影響。例如，有日本學者認為 3 年前 NHK 經營委員的提名中，即有 4 位親政府的被提名人沒有獲得參議院的通過同意（當時民主黨佔多數）。此外，NHK 經營委員會的人選也被質疑太傾向尋找經濟界的人士來擔任。如此一來，NHK 的經營方針會過於商業化，無法均衡地反映出一般市民的關切重點（醍醐聰，2009 年 7 月 22 日）。

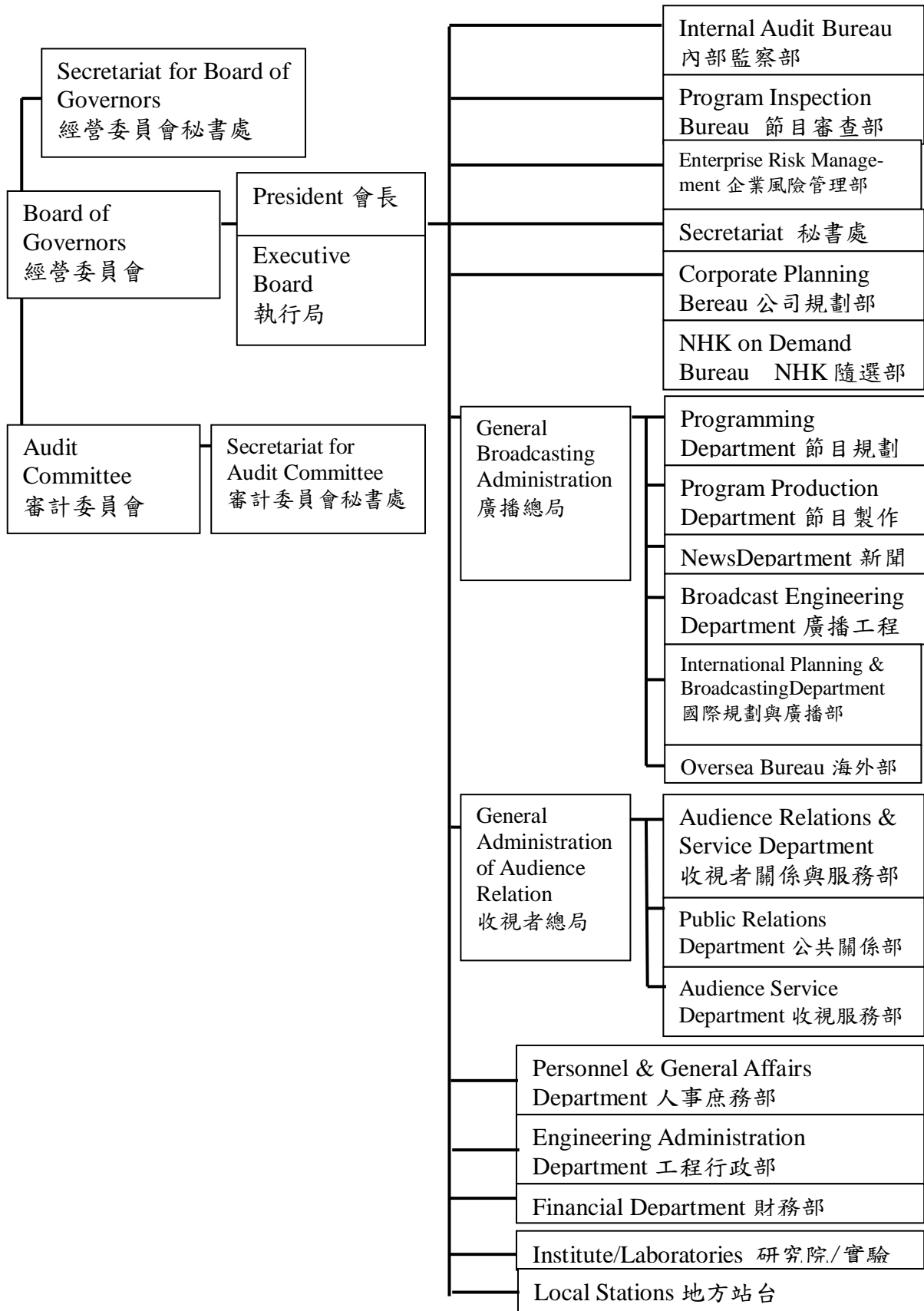


圖 2.3 NHK 組織架構

資料來源：NHK 網站 <http://www.nhk.or.jp/pr/koho-e.htm>

三、經費來源

為了確保公共媒體營運不受政府或私人企業的干擾，NHK 的財源也必須獨立，其主要財源來自於家戶的收視費。根據日本的放送法第 32 條規定，凡是設置裝置（如收音機、電視機）得以接收 NHK 播送訊號者，必須就訊號接收事宜與 NHK 簽訂契約。由於契約中沒有提到「繳費」的字眼，所以目前大約有 20% 以上的民眾拒繳收視費（NHK 訪談，2009 年 7 月 21 日）。

表 2.2 NHK 收視費合約種類

合約種類	付費形式	兩個月一期(日圓)	六個月一期	一年一期
無線廣電	銀行轉帳	2,690	7,650	14,910
	到府收費	2,790	7,950	15,490
衛星電視	銀行轉帳	4,580	13,090	25,520
	到府收費	4,680	13,390	26,100

資料來源：NHK 訪談，2009 年 7 月 21 日

NHK 就曾經於 2004 年年中爆發弊案，嚴重影響日本民眾的信賴感，致使民眾拒繳收視費的案件大增，至隔年 11 月，拒繳案件累計至 128 萬件（陳慶立，2007 年 2 月）。如前所述，放送法第 32 條雖明訂收視戶有與 NHK 簽約的義務，卻沒有載明有付費的義務，也無拒繳之罰則。換言之，民眾定時繳納收視費的行為植基於道德訴求。當民眾對於 NHK 信賴度下降，拒繳事件也就層出不窮。由於 NHK 的運作幾乎完全仰賴收視費收入，不得不採取一連串的措施。首先對內部進行業務總檢，繼而發佈「NHK 倫理行動憲章」，強化職場倫理。此外，經營委員會成員於 2005 年大換血，主管減薪，人事精簡等措施逐漸產生效果（羅慧雯，2004 年 12 月；陳慶立，2007 年 2 月）。

根據報導，日本政府有意修法，明文規定收視戶有繳交收視費的義務。反對修法者大有人在。反對者擔心此舉將使得 NHK 國營化，勢將影響其獨立運作的宗旨（陳慶立，2007 年 2 月）。此外，日本民眾要求 NHK 改革的聲浪不斷，認為沒有理由在 NHK 真正改革之前，便將收視費改為義務付費，放送法第 32 條的修正仍然有極大爭議。日本國人固然長期稱頌 NHK 的運作方式及節目品質，但仍有為人詬病之處。例如，為了確保收視費財源穩定，節目品味也逐漸大眾化；新聞報導也傾向於採取官方觀點，似乎並不如 NHK 向來標榜的多元價值。此外，外界對於 NHK 內部運作方式幾無所知，有關 NHK 的專書也極少（見羅慧雯，2004 年 12 月），顯示 NHK 如何在其營運方式及決策過程中取信於民，有很大的改進空間。

檢視 2006 至 2008 年度收視費收入(NHK Annual Report 2006b, 2007, 2008)，

每年均有增加，但尚未回升至 2005 年度收入的水準(6724 億日幣，見 NHK Annual Report 2005)。根據 NHK 2009/2010 的年度報告，2009 年年度的總收入為 6699 億日幣，收視費收入為 6490 億日幣，佔年度總收入的 96.9%，其他收入為 208 億日幣，佔了 3.1%。而該年度的營運總支出為 6728 億日幣，最大宗為國內節目的製作及播輸，佔了總支出的 72.9% (4907 億日幣) (NHK Annual Report 2009/2010)。如果 NHK 的營收穩定成長，未來則考慮於 2012 年調降 10%，但尚未決定如何將 10% 的收視費還給繳費的民眾 (醍醐聰，2009 年 7 月 22 日)。

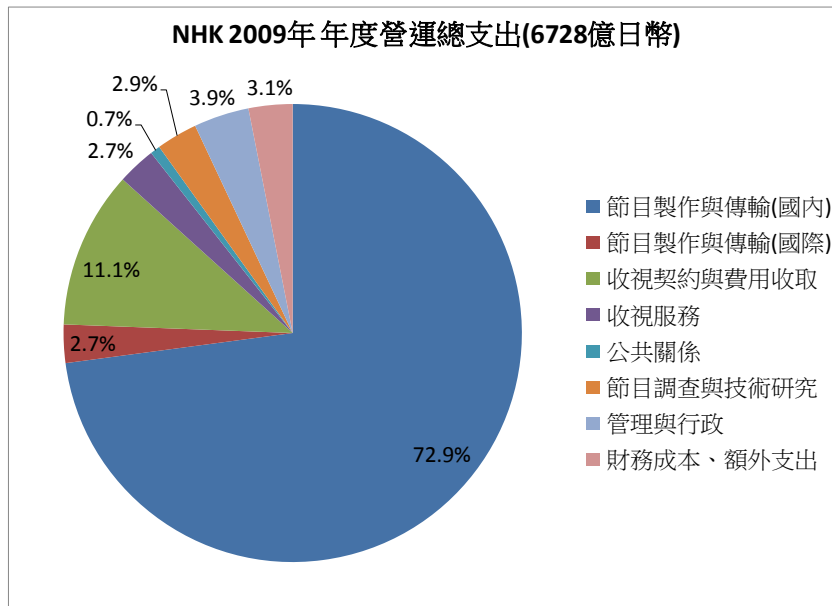


圖 2.4 NHK2009 年年度營運總支出

資料來源：NHK2009/2010 的年度報告

四、角色定位與節目方針

NHK 與商業電視台之間存在著一種和諧發展與競爭並存的關係。從 2006 年開始，NHK 進行一項為期 3 年的事業計畫 (NHK Annual Report 2006a)，檢討內部作業流程，並擲節開支。至 2008 年，該項計畫雖然已結束，NHK 仍於其年報中，保證持續該計畫的精神，以增進其營運效率，提升經營效能。在節目方面，NHK 也保證持續提供多元、高品質，且值得信賴的節目，並製播更多的環境相關節目、地方節目，以及適合年輕人觀賞的節目。其他目標還包括強化新聞採訪報導及充實海外節目製播。

根據放送文化研究所的最新報告 (2010 年 2 月)，2009 年日本能見度最高的節目即為 NHK 的 News 7 (86.0%)。此外，日本國人最為滿意的 10 大節目中，就有 7 個節目是 NHK 的一般性節目 (放送文化研究所 http://www.nhk.or.jp/bunken/english/book/geppo_sum10020105.html)。針對 NHK 節目的問責與評估指標，日本學者認為，除了收視率之外，尚有三種評估管道，第一個是 NHK 內部的節目批評委員會，第二個是外部的節目審查委員會，第三個是視聽者諮詢中心 (醍醐聰，2009 年 7 月 21 日)。

五、傳輸與內容分離

即便世界上有越來越多國家的公共電視開始採取傳輸與內容分離的制度，但 NHK 目前沒有該種制度的規劃（NHK 訪談，2009 年 7 月 21 日）。

六、對數位化的規劃與願景

根據對 NHK 的訪談，NHK 目前對於數位化有三個方向，第一為追求高畫質，目前綜合頻道大約已是 100% 的高畫質、教育頻道 70~80%。衛星頻道 BS 有一個是 HD 頻道，兩個是 SD 頻道。日本學者表示，如果要減少頻道，則是減少 BS 的 HD 頻道。等 BS 兩個 SD 頻道都變成 HD 頻道後，可考慮刪減少一個 HD 頻道。第二大方向是提供行動電視（1 segment）的多樣性內容，因為依據 2008 年修訂的放送法，可以允許提供有別於無線電視頻道的內容。第三個方向是 NHK 未來會考慮向手機收看電視者收費，但目前很難確定誰是收費的對象（NHK 訪談，2009 年 7 月 21 日）。

此外，NHK 也推出隨選的服務，NHK on Demand 不是獨立出去的公司，根據放送法第 9 條之 4，其不能賺錢，也不能賠錢，與 NHK 會計分離，如果與 NHK 本體業務有共同經費的話，則依利用者數及使用時間等來計算分配率。截至 2009 年 7 月只有 2 萬訂戶。節目付費在 105 至 315 日圓之間，大部分的節目價格是 315 日圓。片庫有幾千個節目。現階段，赤字的部分是借 NHK 本體的收視費收入來彌補。

七、訪談結果

日本訪談原本不在計畫當中，係由研究團隊成員利用私人行程順道做的訪問，於 2009 年 7 月下旬訪問日本放送協會(Nippon Hōsō Kyōkai)及東京大學學者。訪談記錄見附錄二。日本國會核准 NHK 的預算、對首相提名的經營委員會委員行使同意權。NHK 也會向國會呈決算書及年度業務報告（settlement of accounts and annual report），國會審查預算時只能接受或反對，沒有修正權。政府對 NHK 的預算及年度報告提供建議，但不可對節目干預。NHK 依法收取收視費，只是依放送法第 32 條規定，任何在日本的居民只要有接收 NHK 節目的設備裝置（如收音機、電視機）就應與 NHK 簽約，並沒有規定必須繳交收視費，部份民眾拒絕繳費，由來已久，至今卻有高達 20% 以上民眾拒繳。NHK 也為此與不繳費的民眾對簿公堂。NHK 表示，未來的營收如果穩定成長，則考慮於 2012 年調降收視費 10%。目前 NHK 收益高達 97% 來自於收視費。

根據日本放送法規定，NHK 經營委員會（Board of Governors）共有 12 位委員，是由首相提名，兩院國會通過後由首相任命，任期 3 年，其職責是決定 NHK 的經營方針、監督 NHK 的經營管理。經營委員會的委員長經互選產生，只有一位是專職，主要擔任監察與稽核。經營委員的背景可來自教育、文化、科學、產業，並且也有地區分散及政黨分散（不可有 5 人以上屬於同一政黨）的考量。經營委員如有發生放送法第 16 條所臚列不適任的情形，在國會的同意下，首相可

以將其撤換。經營委員會下設審計委員會（Audit Committee），由經營委員會提名，現由 3 位經營委員擔任，他們的職掌是監督與稽查 NHK 會長、副會長及理事財務。經營委員不可干預節目。經營委員會選出會長（president）。會長代表 NHK，經營管理 NHK。副會長及理事則由會長提名，由經營委員會通過。會長與副會長任期各為 3 年，理事與監事的任期均為 2 年，連選皆可連任。

NHK 的經營目標是追求高畫質。目前綜合頻道已是 100% 高畫質，教育頻道至少 70% 是高畫質。BS 有一個是 HD 頻道，兩個是 SD 頻道。此外，NHK 將提供行動電視多樣性的內容，放送法 2008 年修法後，允許提供有別於無線電視頻道的內容。未來考慮向透過手機看電視者收費。雖已推出 on-demand 服務，截至 2009 年 7 月，訂戶只有 2 萬戶。未來不會考慮採取製播分離政策。至於節目表現方面，除了收視率，內部設有考察室，監督節目品質，還設有節目審議會，由外聘委員審查節目，以確保節目品質。

八、我國公視可借鏡之處

（一）公視的預算審查

我國公視法第 30 條規定，公視基金會之年度預算，提請董事會通過後，報請主管機關循預算程序辦理。所以，公視認為行政與立法部門都不應該審查其預算，而應由監事稽查公視基金會經費的使用情形。以公視現行的架構，如果完全由 3-5 位的監事審查，與日本 NHK 先由 3 位監事審查有點類似，但是日本國會根據放送法可以審查 NHK 的預算。NHK 每年會向國會呈決算書及年度業務報告（含監事的審查意見及總務省大臣的建議）。放送法第 37 條規定，NHK 每年應將 NHK 的預算、收支及年度報告送交總務省（Ministry of Internal Affairs and Communications, MIC）審查，總務省查完畢後，會將加註建議呈給內閣，然後轉給國會同意。國會審查預算時多半只是接受或反對，沒有修正權。如果國會有任何建議，也會由國會適當的委員會徵求 NHK 的意見。

所以，政府部門亦可針對 NHK 的預算及年度報告提出建議。如果 NHK 有重大投資計畫，必須得到政府的許可。但是政府不可干預 NHK 一般的正常運作。換言之，如果套用日本模式，我國的行政院新聞局不是不可以給公視建議（例如第二數位傳輸平台），立法院也不是不可以審查公視的預算，只不過是行政與立法部分在替民眾把關預算的同時，不可以對公視的個別節目有所干預。

（二）追求高品質而非多頻道

另外，公視曾經宣稱要在數位時代強調多頻道。台灣的頻道已經過剩，需要的不是多頻道，而是高品質的節目。日本放送法規定 NHK 要提供豐富及高品質的公共節目。NHK 表示面對數位科技，要強調高品質，例如高傳真電視，頻道的多寡倒在其次。建議我國公視追求的是高品質，而非多頻道。

日本 NHK 在各地有分台，英國也強調地區的代表性。我國公視搬到南部並不切實際，但是可以考慮在南部設分台以廣納地方意見，及呈現地方觀點。

第三節 美國

美國公共電視的發展與台灣的公共電視有很多不同的地方，但也有很多相同的地方。要對美國公共電視有比較清楚的瞭解，首先必須先瞭解其源起及發展的歷史，雖然目前台灣的公共電視集團比較傾向採用英國或日本的制度來發展公廣集團，然而，回顧了美國公共電視的歷史，卻發現事實上，美國公共電視的一些發展現況，與台灣有頗多類似的地方，而藉著檢視這些歷史，也可以對於台灣公廣集團的發展，有一些不錯的警惕。

一、發展源起

美國公共電視法在 1967 年制訂，然而，在 1967 年之前，公共電視早已經存在，而且美國公共電視的誕生，最特殊的地方是由私人的基金會催生而成。美國公共電視最早是由福特基金會(The Ford Foundation)籌畫建立雛形，並由這個基金會極力的促成美國政府制訂 1967 年的公共廣播電視法。1952 年，在福特基金會不斷地奔走之下，美國聯邦通訊委員會 (Federal Communications Commission, FCC) 解除了凍結電視執照發放的禁令，並特別保留了 242 個頻道，作為全美非商業電視使用，這被稱之為美國非商業電視的誕生。之所以能夠讓 FCC 制訂 1952 年的法令，許多學者將之歸功於福特基金會的努力，包括提出非商業電視的雛形，促成公眾意見的支持，並影響 FCC 的決定。

經過 1952 年 FCC 的法令，公共電視聯播網的雛形已大致底定，而福特基金會繼續運用它的資源催生美國公共電視。到了 1964 年，除了福特基金會不斷地為美國公共電視挹注資源，及培植它的發展之外，另一個重要的私人機構就是紐約的卡內基基金會 (The Carnegie Corporation of New York)，卡內基基金會在 1965 年成立了一個「卡內基教育電視委員會」(The Carnegie Commission of Educational Television)，而事實上最後 1967 年美國的公共廣播電視法 (The Public Broadcasting Act of 1967) 的整個草案的擬定，就是卡內基教育電視委員會所制訂的，當然最後通過的法案與當初的草案有些差距，但整體而言，與卡內基教育電視委員會所擬定的大綱並沒有差距太遠 (Engelman, 1996)。

1960 年代，美國的商業電視過於利益取向，因此出現了不少偏差內容，包括益智節目作假、內容偏向主流無法反應少數意見等，因此開始有不少的政治人物或甚至政府當局想要匡正商業電視的許多弊病，而公共電視或教育電視就被認為是可以導正這些偏差內容的最佳解決方法。尤其到了詹森總統時代 (Lyndon Johnson)，對商業電台的不滿達到了頂點。在 1967 年元月，詹森總統在其對國會的國情咨文裡，強力的表示應建立美國的公共廣播制度，而 1967 年的美國公共廣播電視法就在當年的 11 月由詹森總統簽署制訂，公共廣播電視法規定美國公共廣播電視公司 (Corporation for Public Broadcasting, CPB) 為一個非營利、非政府，並由聯邦所制訂的組織，主要目的為製作節目並連結全美公共廣播電台播放，公共廣播電視公司負責分配經費並確認公共廣播電視不受政治的干預，自

此，公共電視已被正式聯邦化，它的經費由國會分配預算，而它的董事由總統提名，經由國會同意。許多學者分析，美國 1967 年的公共廣播電視法的制訂，事實上得到了不少的支持，其中商業電視台也大力的支持，因為藉由公共廣播電視的設立，商業廣播電視台可以不必負擔太多的社會責任，而政府當局也認為藉由公共廣播電視的制訂可以善加利用當時算是非常新穎的科技－電視（Engelman, 1996）。

二、歷史發展

1967 年之後，公共電視台因有聯邦政府的預算支持，其電視台數目在短短 4 年內幾乎成長了 1 倍，而觀眾數也在短短 4 年內成長了 30%。1970 年代之後，公共電視在穩健的成長中，也出現許多弊病，首先是政治干預，根據學者 Engelman 的分析，美國歷年來對公共電視最具敵意的總統有 2 位，尼克森總統與雷根總統，其中尼克森總統對公共電視的敵意產生主要是政治性的，而雷根總統對公共電視缺乏善意則主要來自財政的因素。雷根一直認為公共電視的費用應該取之於市場，而不是由國家支付，因此雷根政府時代公共電視不斷地出現政治干預，尤其 1967 年的公共廣播電視法，規定公共廣播電視公司的董監事委員乃是由總統任命，國會同意，而雷根時代常藉由董監事的任命，強力地干預公共電視節目製作，甚至還專門製作一個由他夫人南西所主持的談話性節目--The Chemical People。雷根政府的官員甚至還藉由製作節目來宣導雷根的政策及政治理念。雷根政府想盡辦法要刪除公共廣播電視的預算，甚至還設立了委員會研究公共電視自行運作不依靠政府預算的可能性。此時，公共廣播電視的預算大大地削減，同時也經由立法允許公共電視適度可以接受廣告或企業的贊助，並藉由修法放寬了企業廣告對節目內容干預的限制。根據學者的研究，在 1980 年初公共電視黃金時段的節目有 70% 是由石油公司所贊助的，而其贊助方法就是我們現在所說的「置入性行銷」（Lee & Solomon, 1990），甚至在 1984 年 FCC 正式地允許美國公共廣播電視台接受節目中露出企業的相關訊息（enhanced underwriting），自此，企業不僅僅是贊助節目，也可以在節目中置入相關訊息，與現今的置入性行銷類似，在這樣的置入性行銷下，公共電視台可以將贊助廠商的品牌名稱、標誌、標語及短的企業廣告標出。

三、發展現況

1990 年代至現今的 21 世紀，美國公共電視在多媒體環境下面對更艱難的挑戰。首先，有線電視不斷地崛起壯大，而有線電視的多頻道特性，讓美國市場充滿了多樣性的頻道，其中不乏提供高品質的紀錄片及兒童節目頻道，這類節目過去一直被認為是公共電視的專長，如今像 Discovery、Arts & Entertainment、Nickelodeon 等頻道所提供的紀錄片、教育文化類節目及兒童節目，早已膾炙人口，建立起相當高的品牌。美國不少有線電視頻道，甚至提供沒有廣告的兒童節目，滿足閱聽眾需要，如此更讓公共電視與一般商業電視的界線更加模糊。美國公共電視隨著政府預算越來越有限，也不斷地尋求市場利基，突顯其不同於其他

商業電視台的特色，目前美國公共電視在一般民眾的眼中，其形象也還算不錯，大部分閱聽眾相當肯定其提供高品質資訊性及教育文化類的節目（Chan-Olmsted & Kim, 2004）。

四、訪談結果

美國公視訪談也是由私人行程完成。美國幅員廣大，全國公視不下 300 個，由於私人行程在紐約地區，就行程允許範圍內，決定於 2009 年 8 月下旬訪問位於紐澤西州首府特頓市 (Trenton) 的 NJN，以及位於紐約市的 WNET（訪談記錄見附錄三）。美國公共電視有三種模式：一是由政府出資，二是以社區為基礎，三是以大學為基礎的模式。即使由政府（包括州、縣、市）出資的公共電視，所獲得的經費支持也不盡相同，一個公共電視的預算來自於政府挹注最高可達 80%，最低也有 25%。NJN 即是屬於第一類模式，而 WNET 則屬於第二類，為完全私有的公共電視台，同時對紐約、紐澤西及康乃狄格等三州廣播。

美國公視的功能雖然因為商業電視的蓬勃發展而遭到弱化，但公視本身仍十分看重其公共性質與文化教育使命。NJN 以高品質節目告知、教育及賦權公民為使命，其主要節目形態包括公共事務報導與分析、傳記歷史、自然生態、自然科學、旅遊及生活等，直接反映其廣播使命。WNET 的宗旨在於提供商業電視無力或無意製作的內容，以服務低教育水準、低收入民眾，其節目類型包括：教育、藝文、生態、科學、紀錄片、學齡前兒童節目。基於文化教育使命，兩台積極與各級學校、博物館、圖書館等合作，與其他非政府組織交流、結盟，並熱心參與社區活動，製作具有社區服務性質的節目，與地方緊密連結。

在節目品質方面，無論是自製或交換、購買的節目，兩台均深具信心。WNET 認為，製作人與觀眾所建立的信任感足以說明節目品質。在選擇節目方面，兩台均看重收視率，因為那是最具體的資料，也極重視觀眾意見回饋。WNET 認為，公共電視的價值在於提供高品質、具有教育意義的節目。具有新聞性的節目即使取材與商業電視台相同，報導著重公共與知識層面，有別於商業電視台經常流於煽色腥的報導取向。在其他類型節目的製播，公視也有一定的創新及領導作用。WNET 強調，公視節目的價值來自於提供商業電視台所欠缺的節目。過去不乏商業電視台抄襲公視創意的實例。

NJN 對於節目價值，則建立了一套深度評估指標，針對參與人員、節目、製作人支援服務等三方面，一一加以評估。對於節目主持人及主播，就一般專業性及節目適切性加以評比。節目來賓及演員的專業程度、表達能力及觀眾緣等也一樣要接受評估。至於節目評估，則發展了 12 大指標，對於節目內容、可看性、製作品質等都有一定的要求。更重要地，每個節目都應明確界定目標觀眾群，提升整體節目編排，提升公視形象，達成告知、教育、賦權觀眾的使命。NJN 極重視節目吸引觀眾及協助募款的能力。在評估製作人支援服務方面，最重視其所能提供有關區域募款的支援。這套複雜的評估指標決定了節目的去留，並將節目價值與募款潛力緊密連結。

美國電視訊號傳輸 2009 年已完成全面數位化，在內容製作及後製方面，只有部份數位化。NJN 承認對數位化的準備不足，而 WNET 不認為數位化將對其經營現況造成重大影響。兩台面臨的重大議題是觀眾的逐漸流失，只是對於問題的急迫性，看法卻不太一樣。WNET 強調，與全國其他公共電視比較，該台的收視率、會員人數、經費等均高於全國平均值；與其他非政府組織相較，該台經費來源也比較多元。多年來，WNET 收視率十分穩定，但自 2008 年金融危機以來，收視率明顯下滑，會員大量流失，由 35 萬人降至 29 萬人，但個人捐贈的總金額不降反升，使得 WNET 認為有必要深入瞭解觀眾流失的問題，但沒有立即危機感。反觀 NJN 則非常重視財務問題。NJN 表示，2008 年以來，遭受經濟不景氣的打擊，對經營造成一定的衝擊。即使是公共電視，也必須財務健全，才能長久。經濟愈不景氣，財務穩健愈重要，一定要對經費來源有把握，才能在艱困的年代維持競爭力。

觀眾逐年流失，在 NJN 也是個大問題。過去 6 到 8 年間，收視率下滑。觀眾一旦流失，便很難找回來。NJN 認為，重點不在於如何把觀眾找回來，而是要主動去找觀眾，瞭解觀眾的收視習慣及其變遷。NJN 的觀眾以 50 歲以上受過中、高教育女性為主，而年輕人是 NJN 希望吸引的族群。年輕人不看電視，要設法讓他們觀看公視的節目。現在可以收看節目的平台很多，要想辦法把節目放到各種線上、網路及行動平台，便於觀眾運用不同的接收器接收節目。觀眾也許不看電視，但還是在看公視的節目。當觀眾的收視習慣改變，公視節目策略也應該跟著改變，加上科技變遷，經濟不景氣等因素，應該要突破舊思維，過去成功的模式，不會繼續成功。必須掌握外在環境的變化，在機會來臨時，要能夠掌握機會，才能在變局中尋求長遠穩定的生存之道。

五、我國公視可借鏡之處

(一) 公共電視在電視市場上所扮演的角色

美國的公共電視台在美國的電視市場中處於弱勢，因為美國的商業電視台相當強勢而且蓬勃發展，因而美國的公共電視台其扮演的角色就與韓國、日本或英國等國家的公共電視完全不一樣，雖然其收視率不高，但其主要的目的在於彌補公共電視的不足，因而就如訪談所發現，其主要目的為提供商業電視台不願意提供的節目，二是藉由電視節目彌補低教育水準及低收入民眾其資源的差距，三為提供教育及學齡前兒童的節目，因而其在美國電視市場上扮演的角色並非主導的強勢媒體，而是補足整個美國電視市場上不足之處。

事實上，美國公共電視的現況與我國的公視現況最為類似，雖然不少我國擁護公共電視的學者最不想司法美國的公共電視，但平心而論，美國公共電視跟我國是最為類似的情況，而且，其扮演的角色也是頗為不可或缺。現在美國公共電視雖然是弱勢媒體，但是它的運作已經相當地順暢，其收入主要是由政府補助一部份，企業募款一部份，及公視之友的捐助佔一部份，至於來自於政府的收入有多少，則看各地方公共電視台而定，而且其所謂的政府並非完全來自聯邦政府，

有些來自州政府，有些甚至來自地方政府，也有來自當地的大學所補助的公共電視經費，其補助的金額則有 25~80% 不等。至於其節目的製作情形，就本研究訪談的兩家公共電視台，其節目製作情形非常類似，三分之一的節目為自製節目，三分之一的節目則來自與其他美國公共電視台的節目交換而來，而另外三分之一的節目則是購自其他國家的公共電視台節目如 **BBC**。美國公共電視雖然政府的補助金額相當地有限，但其能運作的相當順暢，而且也能夠有其品牌知名度出來，主要的原因在於一美國的電視市場規模經濟相當地大，全美共有 3 百台的公共電視台，因而公共電視不用自製太多節目，其相當大部分的節目可以仰賴與其他公共電視台的交換而來，二為美國公共電視台的節目相當有特色及品質，因而藉由企業募款或公視之友的捐助，也能夠支持其部分的運作。

事實上，美國的公視情況跟我國的現況最為類似，在一大片的強勢商業媒體中求生存，所以，如果我國公共電視朝著美國的方式去運作，可能更為順勢而為，因而，建議未來三、四十年後的我國公視藍圖，可以朝日、韓、英國的公視制度去邁進，但初期可以依美國的方式先建立起自有的品牌，並不斷地加強其收視率。

（二）政治力與公共電視

美國公共電視在初期時也是由政府大力補助，然後在政府撥預算的過程中，也出現了政治力介入的現象，在文獻中我們看到尤其在雷根擔任美國總統時，要求公共電視為其夫人南西開闢一個節目的現象，這些都是值得我們警惕的事件。目前及未來，我們都是用政府撥預算的方法來支持公視的運作，而過去 10 年來，我們也看到政治力其實不斷地在影響公共電視的運作，最近公共電視的紛爭，其實就是前政府所任命的董事長與現政府所提名的董事之間的爭議，因而，我們在規劃如何由政府補助公共電視時，如何避免政治力的介入，是公共電視最需要克服的難題。此外，比較實際可行的方法是未來我國應該朝收視費的方向去建立公共電視的營運制度，目前本研究的電訪結果顯示，我國 80% 的民眾完全不願意付錢來看公共電視，但藉由教育民眾應該可以漸漸改善民眾的態度，以收視費來支持公共電視的營運，會是一個比較健全的公共電視制度。

第四節 韓國

韓國自 2000 年開始，努力發展其電視產業，使得其韓劇在亞太地區大受歡迎，加上，其電信產業在最近一、二十年來發展得相當迅速及先進，而隨著電視數位化的需求，我國開始注意其電視制度，也有不少學者專家參訪該國的電視制度，而韓國與我國很不一樣的地方是，其無線電視產業主要以公共電視集團為主，商業電視反而扮演著一個比較小的角色，而目前在亞太地區膾炙人口的一些韓劇，如大長今、商道、情定大飯店、冬季戀歌等等，大部分都是公共電視集團所拍攝，因而在我國目前公共電視集團的定位，以及監督方式頗有爭議的同時，韓國的公共電視制度反而頗值得我國觀察與借鏡。

一、韓國公共電視之現況

韓國的人口數約 5 千萬人口，收視戶數約為 1 千 7 百萬戶，這樣的人口數大概是台灣的 2 倍，其無線電視台共有 4 個，包括 MBC、KBS、EBS、及 SBS（陳慶立，2009、公視策略研發部，2008、彭玉賢，2005），這四個電視台共提供 5 個頻道，其中 KBS 提供 2 個無線電視頻道，而這四個電視台中只有 SBS 為商業電視台，其他 3 個皆為公共電視集團，現分別就三個公共電視集團的發展及現況加以說明。

（一）MBC（Munhwa Broadcasting Corporation）：

MBC 最早以商業電視的方式在 1969 年開播，在全斗煥執政的 1980 年代，強迫被收歸國有，所以比較正確的說，1980 年代 MBC 其實是一個國營電視台，至 80 年代後期，韓國民主化之後，MBC 將其 70% 的官股，改由廣播文化基金會（Foundation for Broadcast Culture）經營，正式成為公共電視台。MBC 的主要收入來源為廣告收入，其 95% 的收入來自廣告收入，其他部分的收入僅佔非常小的部分，其節目在韓國頗受歡迎，尤其黃金時段的節目收視率在韓國可達到 40%，另外在我國知名度相當高的節目，如情定大飯店、愛上女主播、醫道、商道、大長今等，都是 MBC 所製播。其員工數約為 4,500 人，除了無線電視的經營以外，也包括廣播、電信等等的經營，其擁有 19 個地方台、10 個子公司，包括 4 個有線電視頻道及 3 個衛星頻道。

（二）KBS（Korea Broadcasting System）

KBS 成立於 1945 年，其電視服務開始於 1962 年，在 1960 年代為韓國軍人政權的時代，KBS 其實是國有電視台，其主要任務是擔負國家宣傳的工作，在 80 年代，全斗煥執政時期以成立公共電視台為藉口，將當時另外一個商業電視台 TBC（為三星集團所經營）與 KBS 合併，而 1987 年韓國政治民主化之後，KBS 就正式成為公共電視台，員工人數約 5,300 人，旗下擁有 2 個無線電視頻道：KBS1 及 KBS2，除了 2 個無線電視頻道之外，其尚經營 4 個衛星頻道：KBS World、KBS Korea（韓國文化頻道）、KBS Sky Sports、KBS Sky Drama，4 個數位行動電視頻道（DMB）及 8 個廣播電台。

KBS 的經費來源為 41% 來自執照費，執照費每戶約韓幣 2,500 元，等於台幣 77 元，隨電徵收，由韓國電力公司在收取電費的時候代為收取，廣告收入佔 50%，9% 的經費來自節目銷售等等。KBS 擁有 2 個頻道，KBS1 不播廣告，主要的收入來源為執照費，而 KBS2 可以播廣告，主要收入來源為廣告收入。

在我國頗為膾炙人口的一些韓劇，包括藍色生死戀、冬季戀歌、明成皇后、新娘 18 歲、浪漫滿屋等等，都是 KBS 所製播。

（三）EBS（Korea Educational Broadcasting System）

EBS 為韓國的公共教育電視台，提供從幼兒起到成人的終生學習管道，在

2000 年韓國廣電法的規範下，也成為公共電視，它的主要收入來源 41% 來自出版，而廣告收入及廣電發展基金的補助則佔 20.7%，而 KBS 每年也撥出 3% 的執照費補助 EBS 的運作。

EBS 的員工數約 500 人，經營 1 個無線電視頻道、2 個衛星電視頻道、及 1 個廣播頻道，其製播的節目類型包括兒童節目、青少年節目、學校課程教育節目、及紀錄片等等，其中尤以兒童節目最具特色及最受歡迎，而 EBS 所提供的大學聯考教材因為是韓國教育部提供，因此，很具可信度，也頗受歡迎。

(四) 借鏡與反省

韓國的無線電視產業，以公共電視台為主要角色，其主要的無線電視台為 MBC 及 KBS，而這兩個無線電視台，主要的收入其實來自廣告，而其公共電視制度雖然建立的相當早，也頗為強勢，然而，過去幾十年來也出現了不少的問題，譬如 KBS 最近幾年來想要提高收視費，但引起韓國民眾的反彈，尤其韓國大眾認為其廣告收入已相當豐厚，不應該再收取收視費，另外的批評就是 KBS 在整個運作的過程中，相當地浪費。另外，MBC 也常常被苛責其言論過於傾向政府，這等等其實都是我們在討論我國公共電視集團定位及財政監督的過程中，需要加以借鏡的議題。

二、訪談結果

本研究團隊於 2009 年 9 月 6 日至 12 日赴韓國首爾參觀訪問，訪談機構包括：韓國通訊傳播委員會 (Korean Communications Commission, KCC)、KBS 及 MBC 兩個公共電視台，及研究機構韓國創意內容局 (Korea Creative Content Agency) 等。新聞局駐韓代表精通韓國媒體與政治關係，經其安排與民族日報主編會談，由報業觀點批判媒體與政治之糾葛，乃是本次參訪特別的收穫，訪談結果 (見附錄四) 將分別由媒體法規、公共電視現況及主管機關三方面予以說明。

(一) 新媒體法

韓國政府於新總統李明博上任之後，進行了媒體三法的修法，修法的主要目的有二，一是希望能夠藉由修法解禁廣電媒體產業以刺激媒體產業的成長，二是韓國政府認為目前世界上的先進國家已經沒有人再對跨媒體經營進行限制，因此，對廣電產業進行去管制化是必要的手段。韓國國會於 2009 年 7 月 22 日通過了新媒體法，此新媒體法於 2009 年 10 月底正式生效，雖然就產業界及學者的觀點而言，這個新媒體法充滿了爭議，但是學者們認為這個法還是會生效實施，這個新媒體法主要有四項改革，包括：允許韓國電信公司進入廣電產業、允許韓國報社可跨業經營廣電產業、修正無線電視台的結構，以及改革韓國目前的廣告代理機構。以下分別說明。

1. 允許韓國電信公司進入廣電行業

目前韓國的三家電信公司 KT、LG、KS 都已經開始提供網路電視 (Internet

Protocol Television, IPTV) 電視服務，藉由經營 IPTV 電視服務，韓國電信公司就更容易跨入廣電媒體，目前新的媒體法允許韓國電信公司可以跨業投資無線電視台最高至 10% 的股份，而也可以投資有線電視綜合頻道及新聞頻道最高至 30% 的股份。根據 KBS 卓在澤博士的說法，無線電視台認為電信公司跨行至廣電媒體的經營固然帶來無線電視台的一些競爭，但並不太嚴重，無線電視台最擔心的是有線電視對無線電視的衝擊，因為目前有線電視的用戶在韓國已成長到 1,500 萬戶(80%)，雖然無線電視公司在廣告收入上還佔有優勢，但憂心不久的將來將失去優勢。

2. 允許韓國報社可跨業經營廣電產業

在新的媒體法中也允許報社可跨業經營無線電視台及有線電視台，報社可以經營的上限跟電信公司可以跨媒體經營的上限一樣，也就是說，報社可以跨業投資無線電視台最高至 10% 的股份，亦可投資有線電視綜合頻道及新聞頻道最高至 30% 的股份。根據 KBS 卓在澤博士的說法，報紙媒體在韓國的營收逐漸地減少，因此急於想要為報紙產業尋找新的出路，而新媒體法允許報紙跨媒體經營，根據 KBS 卓博士以及民族日報主編權台仙女士的說法，未來報紙應該首先會投資有線電視新聞頻道及綜合頻道的經營，藉由報紙豐富的新聞資源，經營這兩種頻道對報業而言應是輕而易舉的一件事情，然而，進入有線電視新聞台及綜合台的經營，應該無法使報社獲利或增加營收，報社要增加營收的最好方法是跨媒體經營無線電視台，根據卓博士及權女士的說法，無線電視數位化之後，會釋出六張無線電視台的執照，韓國的報社會藉由先進入有線電視新聞台及綜合台的經營，去爭取這六張無線電視台的經營執照。

3. 修正無線電視台的結構

目前韓國共有 5 個無線電視頻道，分別是 KBS1、KBS2、EBS、MBC、SBS，其中只有 SBS 為商業電視台，KBS1 及 KBS2 為 KBS 所經營的兩個電視頻道，KBS1 不播廣告，而 KBS2 播放廣告，EBS 為韓國的教育電視台，MBC 也是公共電視頻道，但完全由廣告收入支持其營運，韓國政府認為其公共電視台的定位不夠明確，藉由修正無線電視的結構，想要重建其公共電視的定位。

4. 改革韓國目前的廣告代理機構

目前韓國的廣告代理機構完全統一由廣告放送公社來加以代理，而其收費方式並不是以收視率作為唯一的指標，因而各個電視台認為這樣的收費方式沒有辦法反映出真正的電視廣告費用，這一次的新媒體法將廢除由廣告放送公社統一代理的方式，而是允許各個電視台可以成立自己的廣告代理商。

(二) 韓國公共電視台現況

如前所述，韓國有 5 個電視頻道，其中 4 個頻道為公共電視頻道，而這 4 個公共電視頻道中，EBS 為教育頻道，因而本次的訪談中並沒有列為受訪對象，本研究發現會集中在 2 個公共電視公司 KBS 及 MBC 的現況及未來發展。

1.KBS

KBS 擁有 2 個電視頻道，KBS1 主要是新聞、兒童節目、紀錄片，公視性格較強，而 KBS2 主要則是以家庭、娛樂、連續劇節目為主，較為商業化，如所謂的「韓流」。KBS1 在戲劇的部分，也有歷史劇、家庭劇、農村，過去也播過青少年連續劇，取向比較關注公益性。以年齡層來說，KBS1 的主要收視年齡是中壯年，KBS2 的收視年齡較為年輕。

財務上沒有區分多少錢給哪一台，但以前廣告收入較多的時候，KBS1 大約會拿到 60% 的經費，KBS2 大約拿 40%，因為 KBS2 有廣告收入，KBS1 沒有。收視費收入 5 千億，廣告收入 6 千億，其他收入如賣節目約有 2 千億，總共約 1 兆 3 千億韓元。2002 年時，舉辦世界盃，廣告收入最多，之後逐漸減少。

KBS1 的財務營運以執照費為主，不播放廣告，而 KBS2 以廣告收入為主，根據訪談的結果，KBS1 主要以新聞(30%)、教育性(50%)、綜合性節目編排、娛樂性(17.5~20%)為主。KBS2 主要是以家庭娛樂(40%)為主、新聞占 10%、教育占 50%。過去 10 年來，KBS 的廣告占所有的收入 50%，收視費占 40%，其他節目營銷約 10%，根據 KBS 卓博士的說法，去年因為全球經濟蕭條的因素，因此收視費稍高於廣告來源，但過去 10 年來的收入模式都是廣告費用高於收視費用，因而，KBS 的公共角色過去幾年來一直遭受質疑，而不少學者也認為 KBS 的節目內容有漸趨於色羶腥的傾向。對 KBS 的批評除了節目內容的色羶腥傾向以外，另一個批評聲浪是認為 KBS 的效率不足，根據受訪學者的說法，一個 SBS 的員工可以抵三個 KBS 的員工，而兩位主持人在訪談 KCC 的相關官員時，他們也表達出相同的看法。就 KCC 的觀點，KBS 的公共性需要再加強，因而 KBS 需降低其廣告收入，並增加其收視費以期能夠正常營運，而 KBS 的受訪者也認為他們希望能夠提高收視費，目前韓國民眾每戶的收視費為 2,500 韓圓，約 2 美元，隨電徵收，KBS 希望能夠提高至 4,000 韓圓，使其收視費來源可提高至總收入之 70~80%，然後降低其廣告收入之比例到 20% 的總收入，如此的收入模式可以更加明確其公共電視的定位，而 KBS 的受訪者也認為提高收視費之後，KBS 的節目就可以不要將收視率考慮太多。

KBS 也對其節目的表現有評估的標準，其中一個最重要的標準叫做「公共性指數」(public service index)。過去，KBS 內部有放送文化研究所，現在改制為編成企劃組，由他們負責讓觀眾打分數的過程。進行方式：隨機抽樣觀眾，先寄信給觀眾，問他們看了什麼節目、節目品質如何等問題，所以是以觀眾評分的一個指數，以 0~10 分評分。三個問題大概是：1. 作品的完成度有多高？(做的好不好？品質如何？技術如何？劇情拍攝？畫面細緻度？)；2. 觀賞節目時的沈浸程度(看節目時，有多忘我，節目有趣到都忘記時間了。)；3. 得到了什麼？這三個大方向主要是參考 BBC 的 AI 指數，三個問項都是以 0~10 分評分，加總後再平均，平均後再乘以 10 (數字較大較好看)，每一個節目都會有一個分數。

過去製作單位認為放送文化研究所做的調查過於簡單，有失公平，因此改由

編成企劃組負責，他們就開始弄得比較複雜，有十幾項，但仍是用原本的三大架構，下面再加細項。

2.MBC

如前所述，MBC 雖然是公共電視台，但其收入 100% 來自廣告收入，因而其公共性一直遭受質疑，在李明博成為韓國的總統之後，其中一個修法的目標就是改革無線電視的結構，就 KBS 受訪者的說法，認為改革無線電視結構的首要目標應是 MBC，主要想要將其變為商業化電視台，而兩位主持人訪談的部分學者認為 MBC 自李明博總統上任之後，對李明博政府的相關政策大力地抨擊，這是導致李明博政府將 MBC 列為首要改革對象的原因，然而，兩位主持人至 KCC 的兩次訪談都有提出這個議題，根據 KCC 官員的說法，MBC 是否要成為商業電視台，完全掌握在 MBC 自己的作法，如要成為商業電視台，必須將其現有的股份釋出，目前 MBC 有 30% 的股份來自紀念前韓國總統朴正熙夫人的正修獎學會，70% 的股份來自放送文化振興會，正修獎學會及放送文化振興會為非營利性質的基金會，KCC 官員認為政府無法強迫 MBC 私營化。此外，兩位主持人前往 MBC 訪談時，也有提出這樣的觀點，李相沃主任表示 MBC 相當滿意作為一個公共電視台，而且 100% 藉由廣告收入來支持營運的好處是不會增加收視戶的負擔，當然藉由廣告收入來支持營運，財源比較不穩定。

(三) 廣電主管機關

韓國目前的廣電主管機構是 KCC，成立於 2008 年，主要是合併了 2 個單位 KBC (Korean Broadcasting Communication) 以及 MIC (Minister of Information and Communication)，過去 KBC 的主要職責是制訂政策及審查內容，MIC 則比較類似台灣過去交通部的電信總局，目前 KCC 不審查內容，而是將內容交給放送通信審議委員會審查內容，這是一個與 KCC 分開獨立運作的公部門。就 KCC 的職責以及監管的責任，近似我國國家通訊傳播委員會，也都是比照美國 FCC 的運作方式而成立的，KCC 有 5 位委員。

KCC 官員在接受訪談時表示，KBS 目前有兩個問題，一為運作不具效率，二為廣告收入的比例超出收視費太多，導致其公共性不夠明確，因而 KCC 官員表示，未來需先要求 KBS 改善其經營效率，然後再考慮增加收視費。至於 MBC，KCC 官員認為雖然 MBC 是大眾監理的，但在財務上是屬於商業性的，因而他們不認為 MBC 屬於公共電視，而且，KCC 官員認為 MBC 的內容太過色羶腥，也常常違反產品置入的規定。

對於公共電視應該具有什麼樣的特色，KCC 受訪官員表示：第一，公共電視應該以公眾的利益為最大依歸；第二，應藉由節目的播送提升國家的認同感；第三，應讓少數族群可藉由公視表達其觀點及意見。所以，收視率不應是公共電視所關心的議題，藉由收視費來支持其營運其主要目的也就在於此。

三、我國公視可借鏡之處

(一) 公共電視與廣告收入

韓國的公共電視制度特殊之處在於其 5 個無線電視台中，4 台為公共電視，而 4 台中的 EBS 為教育電視台，雖然收視率也很高，但不在我們的討論範圍之內，因此不加以討論。其餘的公共電視台，包括 KBS1、KBS2 及 MBC 的收視率都相當地高，而且，KBS 經營 2 個公共電視台，其中僅有 40% 的收入來自於電視收視費，而其 60% 的經營成本都是藉著廣告收入來加以支持，我們在訪談中，KBS 的相關人員表示，KBS1 完全不插播廣告，僅由 KBS2 來插播廣告，另外，MBC 的經營都由廣告收入來支持，當然由廣告收入來支持營運，缺點在於節目內容容易導向色羶腥的內容，但其優點則在於因為要吸引廣告商的支持，因此，收視率必須高，所以，瞭解大眾的口味就變成在節目製作過程中重要的考量，本研究在訪問韓國相關人員的過程中發現，韓國的公共電視包括 KBS2 及 MBC，都能夠製作出一些品質相當高，而又符合大眾口味相當受歡迎的節目，譬如台灣膾炙人口的一些高品質韓劇，如「大長今」、「情定大飯店」、「愛上女主播」、「醫道」、「商道」等，就是 MBC 所製作出來的，而 MBC 在韓國也被稱為戲劇王國。台灣的公共電視台，除了製作高品質的節目之外，本研究認為也必須著重收視率，因為收視率太低，其影響力就微乎其微。因而，部分的公共電視台的收入，改用廣告收入來加以支持，其實是一個頗為實際可行的方法，只要它的比例不要高於 50%，應當就比較沒有所謂的色羶腥的問題，而藉著廣告的壓力，可以使公共電視台的運作達到效率，另外，也可以引導公共電視台製作比較符合大眾需求的節目。其中一個最重要的觀點就是，如果華視及公視都合併成為公共廣播電視台，基於公平合理的原則，政府撥給公視的預算應合理的分配至公視及華視，至於廣告收入的爭取，也應讓兩個電視台都一起承擔。

(二) 公共電視在電視市場上的角色

韓國的公共電視制度與我國極為不同，韓國最初無線電視台的成立，就是以公共電視的制度來運作，不像我國，最早的三家無線電視台是以商業電視台的模式加以運作，而我國的公共電視也是在電視市場上已存在將近 100 台的電視頻道時才成立，因而，如果硬要扭轉情勢使公共電視成為我國電視市場上的強勢媒體，政府恐怕要挹注相當大的資金，才有可能成形，而目前我國財政相當地困難，民眾雖然對公共電視的印象相當良好，但將近八成的民眾完全不願意付錢來看公共電視，因而在這樣的情況下，我國公共電視可以思考其扮演的角色為何。如前所述，美國公共電視在整個美國電視市場上是一個弱勢的媒體，其所扮演的角色為補足商業電視台所不足的地方，包括以電視節目來幫助低教育水準、低收入的民眾，彌補其資源的差異，提供商業電視台疏於或不願意提供的節目，以及專注在教育及學齡前兒童所需要的節目，這樣的角色其影響力可能不大，因為其收視率都不是太高，但卻彌補了商業電視台的不足，讓整個市場上有一套相當完整的電視節目。另外，如果像韓國的公共電視，則其所扮演的角色是領導強勢媒體的

角色，因為，其節目相當地受歡迎，動則三分之一的韓國民眾收看，因此具有影響力，也引導整個電視市場的走向，這當然是最理想的公共電視藍圖，然而，這樣的公共電視制度必須有各種時空背景的配合，才可能達到，我國在解嚴之前，沒有致力於這樣的發展，解嚴之後，在將近 100 個電視頻道的市場上，要扭轉這樣的情勢，相當地困難。

（三）政治力與公視的運作

韓國的公共電視歷史相當地久遠，而且各種制度也相當完整，目前也以收視費而不是政府撥預算的方法來支持公共電視的運作，本研究在韓國訪談的過程中，也曾經詢問韓國學者及官員，關於以收視費或政府撥預算的方法來支持公共電視的運作，何者較佳？學者及官員皆異口同聲地認為，以收視費支持公共電視的運作，比政府撥預算的方法來得完善，因為政府撥預算的方法常常會有政治力的介入，讓公共電視沒有辦法獨立自主地運作。即使韓國是以收視費的方式來運作公共電視，然而它的公共電視仍然常常受到政治力的介入，在訪談過程中，不少學者提到最近韓國總統李明博政府用各種方式逼迫 KBS 前社長鄭淵珠下台的例子，這個例子主要是韓國總統的任期為 5 年，而 KBS 的社長任期為 3 年，韓國現在的總統李明博上台時，KBS 前社長鄭淵珠的任期尚未屆滿，但她是由前任總統盧武炫任命的，且行事風格與營運方式皆不獲李明博認同，不得不黯然去職。雖然目前法院正在審理 KBS 前社長下台一事的合法性，但此一事件也讓本研究團隊相當地警惕，即使如韓國公共電視制度已相當健全的國家，其政治力的介入仍處處可見，反觀我國採用政府預算的方式來支持公共電視的運作，政治力的影響實不可小覷。

第三章 我國公共電視體制

本研究依據計畫書所列之時程及規劃，於 2009 年 11 月中至同年 12 月底，對於公視基金會董事成員、公視主管及非主管人員，與華視主管及非主管人員等，分別展開聯繫，並徵詢受訪意願，陸續完成 27 個訪談，其中包括：6 位董事（包括董事長及 1 位前任董事）、11 位公視人員（包括 7 位主管、3 位非主管及 1 位工會代表），以及 10 位華視人員（包括 5 位主管、4 位非主管及 1 位工會代表）。此外，本研究團隊於 2009 年 11 月底至 12 月初，完成 2 場專家焦點座談，並於 12 月中完成 2 場公聽會，聽取社會團體及一般大眾之意見。以上所有訪談及會議紀錄見附錄一至九。針對社會大眾對於公共電視的認知、評價與期待，本團隊於 2010 年 1 月底至 2 月初，經由分層隨機抽樣，進行電話訪談，完成 365 份問卷調查。該電話訪查改進計畫書所擬之網路問卷調查，卻大幅改進調查結果之代表性，非常值得。

由於研究調查結果豐碩，本研究決定分別處理面訪及電訪結果。本章將依據研究問題來呈現面訪結果，而電訪內容屬社會認知，不涉及公視財源及內部治理，將置於第四章。本章各節安排如下：首先回顧公視從創立、開播，到近年集團化發展，到最近的預算問題及董事會人士紛爭，透過背景資料，瞭解當前公共電視面臨的困境與挑戰，然後說明公視、華視、客視、原視、宏觀電視等之現況，最後整理面訪結果，依序說明受訪者對於公視財源、監督機制、治理模式、問責系統、角色定位及未來發展等的看法。

第一節 公視發展歷程

一、公視創立時期

1980年，我國仍處於戒嚴時期，當時的行政院長孫運璿先生認為應該在3家無線電視台之外，另外設立一家公共電視台。由於當時的無線電波由交通部管制，故公共電視台初期的發展也以官方為主導，負責製作沒有廣告的社教性節目，以配合國家政策與教育的需要。1982年，行政院指示新聞局成立「公共電視節目製作機構」，新聞局並於次年提出「公共電視節目製作中心計畫草案」，除了顧及少數族群的需求，更確立了公共電視節目需強調教育性、服務性、知識性等價值的宗旨。但該計畫卻因為經費過高以及人力需求龐大而被擱置（簡淑如，2003）。

1984年，公共電視節目製播小組成立，開始向當時的3家無線電視台徵用時段播出節目。同年5月，公視推出了第一個屬於公共電視的兒童節目「大家來讀三字經」。之後，該小組於新聞局管轄範圍中獨立出來，成為財團法人「廣播電視事業發展基金」執行機構之下的一個民間組織。此時公視小組仍然沒有電視

台，必須將節目於 3 家無線電視台播放，且當時的節目大多也是以外包方式交由傳播公司或電視台製作（簡淑如，2003）。

1989年，新聞局提出建立公共電視台的計畫草案，並於1990年7月著手籌設，1991年開始由新聞局編列預算。同年，行政院核定公共電視台籌備委員會設置要點，並依此要點成立了公視籌委會，主管機關為新聞局，而廣電基金也在公視籌委會成立後，卸下製作公視節目的任務（辜嘉玫，2008）。籌委會成立了由7位學者專家所組成的公視法起草小組，經過一系列的研商後，終於在1992年9月提出公共電視法草案，並在1993年送交立法院審查。

經過了長達二、三年的審查與議論過程，由於各界對於設立公共電視台存有不同看法，至1997年時，出現了放棄公視建台的主張。面對公視建台與否的危機，一群關心公共電視的學術與文化界人士因而組成了「公共媒體催生聯盟」，極力結合社會上各種力量，發起各項支持公視電視台成立的活動，最後才促使公視法於1997年年5月31日完成三讀。同時，公視法於附帶決議中規定，公視於開播起4年內(即1998年7月至2002年7月)不得製作每日播報的新聞節目(江聰明，2004)。

二、公視開播時期

1997年7月，「公共電視過渡時期營運規劃小組」成立，負責擘劃公共電視台未來的營運方針。經過半年的研議，規劃小組擬定了公視設台的使命、節目策略與組織章程等重大事項，也為籌委會轉型為基金會奠定了基礎（辜嘉玫，2008）。1998年1月，第一屆公共電視董監事人選經過立法院推舉的審查委員會審議通過，同年3月選出吳豐山為董事長。同年7月1日，財團法人公共電視文化事業基金會正式成立，公共電視台歷經了18年的建台歷程，終於開播（公共電視網站）。

公共電視的經費來源主要為新聞局的預算捐贈，在公視法制定時，立法院就在該法中增列了「遞減條款」，即公共電視基金會由政府依法編列預算捐贈部分之金額應該逐年遞減10%，至第6年以後應為第一年政府編列預算金額之50%，其他不足之經費應由公視自行籌募。在逐年遞減的情況之下，2001年所編列的預算僅剩9億元，由於持續縮編將造成公視營運上的困境（陳嘉彰，2001）。由於公視的經費和資源相當有限，因此在成立時即被賦予「小而美」的定位。但為了維持公視營運的基本經費，立法院於2001年三讀通過了公視法修正草案，政府依照公視法編列預算捐贈之金額將維持每年9億，此後不再逐年遞減。

2003年底，立法院會三讀通過修正「廣播電視法」、「有線廣播電視法」、「衛星廣播電視法」等廣電三法，宣布政府、政黨、黨務、政務與選任公職人員等，不得投資廣播與電視事業，且政府、政黨須在廣電三法公布施行後2年內退出投資。依據此法，國民黨持有的中視、中廣股份須在兩年內出脫，政府持有的台視、華視也須在6個月內提出處理方式（無線電視事業公股處理條例，2006）。當時新聞局以財政負擔過於沉重以及數位化電視時代即將來臨為由，表示將讓台視、

華視「一公一民」，或是兩家均民營化。為此，傳播學者馮建三等人大聲疾呼兩家電視台均應公共化，並與其他社運團體共同發起了「搶救廣電公共財，台視華視公共化」的行動（伍崇韜，2004）。

2006年1月，立法院會三讀通過「無線電視事業公股處理條例」，正式宣告黨政軍退出媒體，條文中明定：「政府機關應將持有公共化無線電視事業之股份，附負擔捐贈財團法人公共電視文化事業基金會」（無線電視事業公股處理條例，2006）。根據該法，政府基於預算有限，確立「台視民營化、華視公共化」的方向，決議賣出台視官股，並將華視民股買回。同年3月財政部及財團法人黎明文教基金會將其所持華視股票（共計71.16%）附負擔捐贈予公共電視文化事業基金會。同時，華視於3月31日召開臨時股東會，完成董監事改選，華視正式成為公共化之無線電視事業。而華視所餘之非公股股份則由華視依照無線電視事業公股處理條例提出「非公股股份收買計畫」，由行政院公股處理審議小組審定後，執行收買作業（公視體檢總報告及未來營運規劃2006；行政院新聞局中程施政計畫（98至101年度））。

此外，「無線電視事業公股處理條例」也明訂：「政府編列預算招標採購或設置之客家電視、原住民電視、台灣宏觀電視等頻道節目之製播，應於本條例公布施行後之次年度起交由公視基金會辦理」（無線電視事業公股處理條例，2006）。自此之後，華視、客家電視、原住民電視、台灣宏觀電視將與公視進行整合，為我國的公共廣電媒體集團揭開了序幕。

三、公廣集團時期

2006年7月1日，由公視與華視所組成的「台灣公共廣播電視集團（Taiwan Broadcasting System）」正式揭牌成立。經過董事會的密集討論，提出了公視、華視新聞平台整合專案，期能進行資源整合，互蒙其利，因此公視新聞部便於同年7月由東湖遷往光復南路與華視新聞部合署辦公。7月12日，公廣集團原住民族電視台及客家電視台諮議委員會正式成立，進行兩電視台加入公廣集團的研擬與協商事宜。次年元月1日，客家電視台、原住民族電視台，以及宏觀頻道，正式加入台灣公廣集團，自此其電視節目內容皆交由公視基金會辦理（台灣公共電視廣播集團網站）。

2007年4月，公視成立了我國第一個強調公民自主的新聞平台「PeoPo 公民新聞影音網」，企圖擴大公視對於公共服務的實踐。爾後，國內的社團組織「媒體觀察基金會－行動影音資料庫」、「社區營造學會」、「社區大學」等，在認同PeoPo 公民新聞平台的理念之後，亦主動進行議題串連，發揮草根媒體、公民社會的影響力（2007年公共電視年度報告；PeoPo 公民新聞影音網）。

為了加速國內2010年全面數位化的腳步，立法院於2006年6月30日通過44億公共數位廣電服務發展計畫預算，該計畫名為「公共廣電與文化創意、數位電視發展二年計劃」，其又可細分為3項子計畫，分別是「HDTV 與第二單頻

網建置計畫」、「DVB-H/IPD 行動電視與數位廣播計畫」，及「數位資料庫計畫」。由於該計畫是經由特別預算提撥，委託財團法人公共電視文化事業基金會執行，故又稱為「擴大公共建設投資計畫特別預算案」。公視於 2007 年 5 月正式啟動計畫，陸續建置數位無線第二單頻網、數位資料庫服務平台，並於 2008 年 5 月 15 日開始試播 HiHD 高畫質無線數位頻道。

2007 年 7 月，公視開播已屆滿 10 年。同年年底，立法院教育及文化委員會以不滿公視績效為由，凍結新聞局補助公視 2008 年下半年的半數預算，共計 4.5 億元。此項預算凍結案引起諸多爭議，公視經過將近 11 個月的協商，未能獲得立院解凍，故於 2008 年 12 月發布新聞稿表示，預算凍結已經嚴重影響公視的正常營運，包括節目製播費、廠商往來付款以及該月份員工薪資發放都產生現金嚴重不足的問題（中央社，2008；李明宗，2009）。

同年 12 月 9 日，在公視預算尚未解凍的情況下，立法院教育文化委員會與內政委員會又分別通過對公共電視台、原住民電視台、客家電視台、宏觀電視台 2009 年度預算執行之附加決議，要求各台於執行該年度預算時須逐項報請主管機關核可同意始能動支，更明文要求原住民族委員會、客家委員會、僑務委員會等機關要對所主管的電視台執行節目製播、審核、監督的責任（社運團體聯合聲明，2008）。

面對公視預算遲遲未能解凍，加以立院決議公視等台須報請主管機關核准才可動支預算，各界紛紛發起連署聲明支援公視。2009 年元月 1 日，台灣媒體觀察基金會、社區大學全國促進會、公民監督國會聯盟等團體發起「搶救公視監督國會大遊行」，以「千人骨牌倒立院」活動表達其訴求，抗議公視預算遭凍結，要求解凍經費，並建立多元參與監督機制（中央社，2009）。該筆預算直到 2009 年 4 月 21 日才由立法院院會通過解凍（李明宗，2009）。

在董事會方面，公視第 3 屆董監事於 2007 年 10 月 20 日屆滿任期。按公視法第 13 條，第 4 屆公視董監事由行政院提名候選人，提交審查委員會以四分之三以上多數同意後產生。審查委員會則依法按照政黨比例，由國民黨與民進黨各推派 5 人以及親民黨、無黨團結聯盟、台灣團結聯盟各推派 1 人，共 13 人組成。委員會於 11 月 22 日完成審查，通過董事 11 名、監事 3 名，聘期自 2007 年 12 月 4 日起至 2010 年 12 月 3 日止。但因後有 2 位董事辭職，故新聞局於 2008 年 10 月在董事出缺總額未達公視法規定三分之一的情況下，破例增補了 6 名董事。立法院又於 2009 年 6 月修改公視法，將董事名額由 11-15 人增至 17-21 人；同年 7 月 31 日，新聞局再依新法增補 8 位董事（周聖心，2010）。

經由此一變革，當初第 4 屆董事選舉現任董事長的舊有董事僅剩 7 位。新任董事因此以現任董事長不具「民意」基礎為由，要求重新選舉董事長，分別於 8 月 17 日及 24 日討論改選董事長提案，但沒有定論。12 月 29 日，董事會歷經 5 小時的會議拉鋸，最後出席董事 3 票棄權，以 12 比 1 通過撤換現任董事

長。會中也決定依據公視董事長選舉辦法，進行參選登記、政見發表和投票的選舉過程，期間 2 週，於 2010 年 1 月 11 日改選董事長（黃慧敏，2009；2010a）。為此，現任董事長於 2010 年 1 月 8 日以監察院糾舉新任董事遴選過程未臻完善為由，對 8 名新董事，向法院聲請假處分，凍結新任董事職權。數日後，現任董事長被指出動用公視 200 萬元的資金做為申請假處分之擔保金，新聞局要求公視必須在限期內將動用資金的相關資料交代清楚，並於 14 日去函糾正公視近日董事會亂象，請其於 10 日內改正。1 月 25 日，新聞局指出公視基金會未依期限改正，或提出有效之改正作法與時程計畫，並提供相關資料，將董事長以未善盡良善管理人責任及違背公共電視法暨公視基金會捐助章程對於公視董事及董事長應行職務之規定，對董事長提出民事聲請，向法院聲請解除鄭同僚董事及董事長職務（劉力仁、蘇永耀，2009；陳思穎，2010；張德厚，2010）。

此外，自公視董事長對 8 名新董事祭出假處分之後，致使董事會無法改選董事長。公視董事會在多次不符法定三分之二席次的情況下召開，做出原住民、客家電視台台長遴選規劃、華視董監事法人代表指派、公視總經理及副總經理年度考核案等多項重要經營管理決議。新聞局以「一再違法決議」為由，對董事長在內的 7 名董事提出假處分。4 月 19 日，士林地院裁定新聞局的假處分聲請，凍結公視董事長等 7 名董事職權。4 月 27 日，董事長也偕同幾位董事召開記者會，提出民事聲請停止執行及抗告，並指責新聞局是公視獨立自主性的加害者（楊起鳳，2010）。

公共電視所剩的 5 位董事見到公視董事會自去年底陷入僵局，導致公視遲遲無法正常運作，因此於 5 月 12 日召開會議，推舉陳勝福為代理董事長，並以「大家一起回到董事會」發出聲明，擬撤回原鄭董事長對 8 位董事的假處分（朱梅芳，2010a）。同時，也要求新聞局撤回對鄭同僚董事長等 7 位董事假處分。新聞局已於 5 月 13 日做出善意回應，委託律師向法院聲請辦理撤回程序（朱梅芳，2010b）。鄭同僚董事長於 5 月 18 日返回公視，除了表示不接受代理董事長撤回其對 8 位董事的假處分，也旋即於 19 日召開臨時董事會，在出席人數未達法定三分之二席次下，援用內政部議事規則通過華視法人代表名單和原住民族電視台、客家電視台台長遴選委員會名單，以及公視執行副總的年度考核等重大人事案（黃敏慧，2010b）。此次臨時董事會出席人數僅 7 人，另外原本所剩的 5 位董事拒絕與會，並發出聲明指控董事長才返回公視一天就急於開會，目的就是要在大多數董事無法出席之前，先強行通過多項人事安排，再度為公視引發一起內鬨爭議（朱梅芳，2010c）。

表 3.1 公視大事紀

時間	事件
1980 年	當時行政院長孫運璿先生提出公共電視台主張
1983 年	新聞局提出公視節目製作中心計劃草案，因經費、人力因素擱置
1984 年	新聞局設立公視製播小組，向三家無線電視台徵用時段播出
1991 年	行政院核定公共電視台籌備委員會設置要點，公視籌委會據此成立
1993 年	行政院將公共電視法草案送交立法院審查
1997 年	公共媒體催生聯盟結合各界力量，企圖促使公視法通過
1997 年 5 月	公視法完成三讀
1998 年 7 月	財團法人公共電視文化事業基金會正式成立，公共電視台並於同日開播
2001 年 10 月	立法院三讀通過公視法修正草案，政府依照公視法編列預算捐贈之金額將維持每年 9 億
2003 年 12 月	立法院三讀通過修正廣電三法，華視、台視將走向一公（公共化）、一民（民營化）處理方式
2006 年 1 月	立法院三讀通過無線電視事業公股處理條例，正式宣告黨政軍退出媒體時代來臨
2006 年 3 月	華視正式成為公共化之無線電視事業
2006 年 7 月	公視與華視所組成之台灣公共廣播電視集團正式揭牌成立
2006 年 7 月	公視新聞部由東湖遷往光復南路，與華視新聞部合署辦公
2007 年 1 月	客家電視台、原住民族電視台，以及宏觀頻道，正式加入台灣公廣集團
2007 年 4 月	PeoPo 公民新聞影音網正式上線
2007 年 5 月	政府委案之「公共廣電與文化創意、數位電視發展二年計畫」正式啟動

2007 年 7 月	公視開播屆滿 10 年
2007 年 12 月	公視第 4 屆董監事任期開始
2007 年 12 月	立法院凍結新聞局補助公視之 97 年度半數 4.5 億元預算
2008 年 5 月	HiHD 高畫質無線數位頻道開始試播
2008 年 6 月	公視董事會決議公、華視分署辦公，將於東湖建立大新聞平台
2008 年 10 月	再組董監事審查委員會，補選 6 名董事
2008 年 12 月	立法院決議要求公視 98 年度預算動支須經主管機關許可
2009 年元旦	社會團體發起搶救公視監督國會大遊行
2009 年 4 月	立院解凍公視 97 年度 4.5 億元預算
2009 年 6 月	立法院修改公視法，將董事名額由 11-15 人增至 17-21 人
2009 年 7 月	新聞局依公視法新修條文，增補 8 位董事
2009 年 12 月	公視董事會通過重新選舉董事長案
2010 年 1 月	公視現任董事長向法院針對 8 名新董事申請假處分
2010 年 1 月	新聞局向法院聲請解除公視現任董事長之董事及董事長職務。
2010 年 4 月	士林地院裁定新聞局假處分聲請，凍結公視董事長等 7 名董事職權
2010 年 5 月	5 名董事發出「大家一起回到董事會」聲明，撤回原公視董事長對 8 位董事的假處分
2010 年 5 月	新聞局向法院聲請辦理撤回程序，原董事長可回公視董事會
2010 年 5 月	鄭同僚董事長返回公視，召開臨時董事會，通過多項重大人事案

資料來源：公共電視網站、公廣集團網站、2007 年公共電視年度報告、2008 年公共電視年度報告、行政院新聞局中程施政計畫（98 至 101 年度）、台灣公共廣播集團新聞平台發展說明、民間搶救公視基地網站、辜嘉玫（2008）

第二節 我國公共電視發展現況

由於公共化之華視，以及由政府編列預算委託設置或經營之客家電視、原住民電視與宏觀電視等均具有公共性質，公視決定於 2007 年朝多頻道發展，將上述電視台總共 6 個數位頻道及 3 個衛星頻道納入公共電視，並稱之為公廣集團，以公視基金會為最高決策單位，圖 3.1 呈現公廣集團之組織架構。以下簡要說明公廣集團各成員。

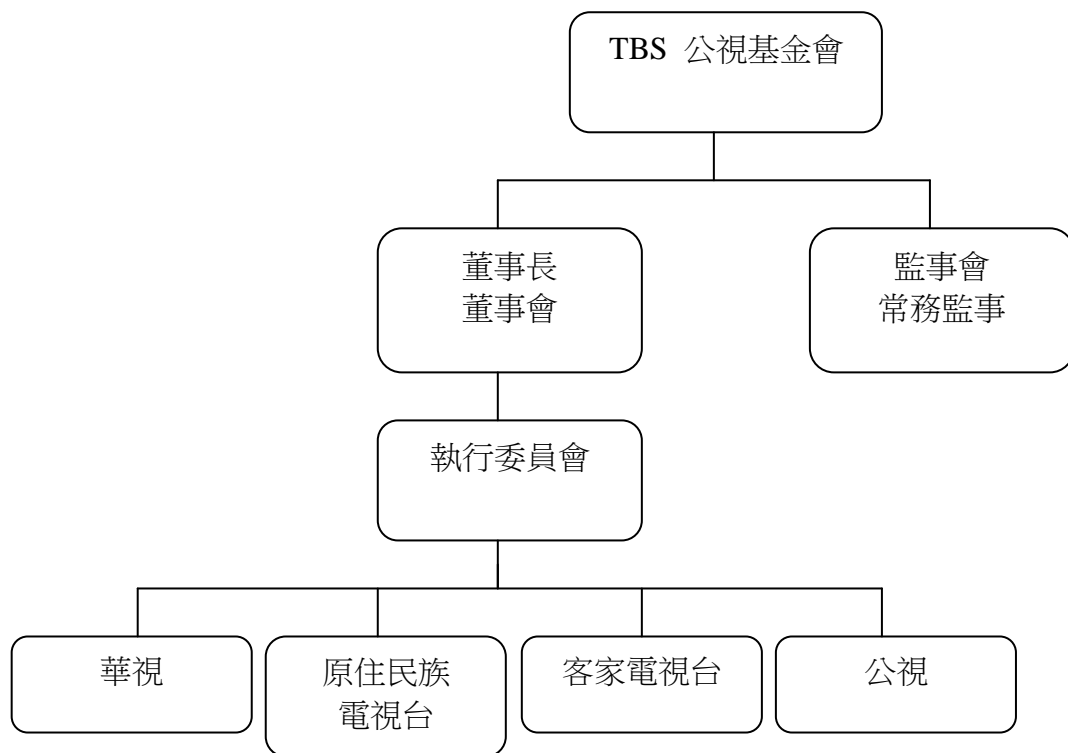


圖 3.1 公共廣播電視集團組織架構

一、公共電視

「公共電視法」於 1997 年立法院三讀通過。隔年，公視基金會成立，公共電視台也同時開播。公視經費依法由政府每年編列預算支應，主管機關為新聞局。公視基金會之創立基金依法為新台幣 1 億元，由新聞局編列預算捐助。公視每年經費約為 15 億元，由政府編列預算捐贈並逐年遞減，因此，公視也必須逐漸提升其籌款能力。以 2007 年度為例，政府捐贈九億元，有線廣播電視事業發展基金捐贈近 1 億元，企業捐贈 1 億 8 千萬元，個人捐贈 1 千 5 百萬元，捐贈總共近 12 億元。其餘銷售、活動、廣告、租金、利息等收入約 1 億 8 千萬元。在代製節目收入方面，主要是替客家電視、原住民電視、宏觀電視製作節目，共約 9 億 3 千萬元。因此，當 2008 年度政府捐贈半數遭立法院凍結，對於公視造成不小的壓力（李祖舜、江祥綾，2009 年 1 月 6 日）。立法院明白質疑公視營運績

效，於 2009 年 7 月修正「公共電視法」第 13 條規定，增加董事席次，並由行政院任命新董事，導致董事會人事紛爭不斷，見前節公視大事紀，此處不再贅述。

二、中華電視公司

中華電視公司的前身是教育電視廣播實驗電台，於 1962 年成立，隸屬於教育部國立教育資料館。次年更名為教育電視廣播電台。至 1968 年，開始與國防部合作，加強軍中政治教育。政府決定於 1970 年投資 1 億元，擴建教育電視台，再度更名為中華電視台。隔年改變組織型態為中華文化事業股份有限公司，開始試播；1972 年再度改組為華視文化事業股份有限公司。

至 2000 年，學界及政界開始討論推動華視及台視公共化之可行性。新聞局於 2002 年提出台視及華視「一公一民」評估方案。至 2003 年底，廣電三法修正通過，明訂黨、政、軍退出廣播電視事業經營，加快無線電視公股釋出。新聞局隨後開始研擬「無線電視事業公股處理條例」。至 2006 年，立法院三讀通過該條例，確立華視啟動公共化。同年完成將財政部公股及黎明文教基金會所持華視股票（共約 71% 的股份），附負擔捐贈給公視基金會，完成華視公共化第一階段。華視公共化之後，仍然依靠廣告收入為經費來源，盈虧自負。華視第二階段公共化應由政府編列預算，買回其餘之民間持有股份。由於此部分尚未落實，公視基金會最近公開呼籲政府，加快華視公共化腳步（鄭同僚，2009 年 1 月 5 日）。

三、客家電視

我國客家與原住民專屬頻道分別由客委會與原民會規劃籌設，當時迫於人才、經驗、資金的實質限制，資源尚不足以建置實體電視台，且依法令，政府機關並無資格申請電視執照。權宜作法即先編列預算，依政府採購法程序公開招標，再與得標電視公司簽訂製播契約，因此承製的電視公司，需申請衛星頻道執照。

客家電視成立於 2003 年 7 月，剛開始由台視承製。為配合無線電視數位頻道開播，台視直接播送數位客家頻道。東森製播時期數位頻道則協調由公視來播送，因此民眾可自購機上盒或是從內含數位訊號的電視機來免費收視客家頻道。

四、原住民電視

原住民電視成立於 2005 年 7 月，也是 24 小時播送，但相較於客家台，民眾是靠衛星碟型天線收看原視。後來有線廣播電視法修法，要求有線電視系統必載，所以一般民眾在有線電視第 16、17 頻道可以看到原住民和客家電視頻道（陳彥龍、劉幼琍，2006）。

客家電視與原住民電視節目之製播自 2007 年 1 月起，依「無線電視事業公股處理條例」規定，交由公視基金會來辦理。原住民電視的未來，因「原住民文化事業基金會設置條例」於 2008 年 1 月公佈施行而有變數。依該條例之規定，該基金會未來的業務範圍包括原住民族廣播、電視專屬頻道規劃與普及服務，第

二項提到原住民電視專屬頻道節目製播得交由公視基金會辦理，不受政府採購法限制，外界對“得”這個字認為有很大的想像空間（馬紹·阿紀，2009；翁秀琪，2009）。更重要地，原住民基金會與公視基金會的法源完全不同，已預留原民廣播電視獨立運作之空間。

五、宏觀電視

台灣宏觀電視自 2000 年 3 月開播至今已經 10 年。剛開始是由僑務委員會負責製播，其目標主要有二：（1）製播海外僑胞關心之議題，並提供我國相關的資訊促進海外華人對中華民國之認同；（2）增進國際社會對我國政治、經濟、文化、教育、社會等各方面的瞭解。在國際傳播方面，「台灣宏觀電視」藉由 8 顆衛星，收視服務廣及歐洲、美洲、亞洲、非洲、澳洲和大洋洲地區。此外，也運用影音平台 You Tube、微網誌（如 facebook, Twitter, Plurk）、網站來推廣其節目。

2007 年 1 月起，台灣宏觀電視依「無線電視事業公股處理條例」改由公共電視基金會製播。其節目來源有二：（1）採購國內各電視台製播的優質節目，包括中視、華視、東森、民視、三立、八大、緯來等（佔 74%）；（2）自製之新聞與新聞雜誌型節目（佔 26%）。

國內在修「公共電視法」時，針對台灣宏觀電視的製播管理有兩種看法，一是將台灣宏觀電視正式納入「公廣集團」，一是將其交回僑務委員會管理。台灣宏觀電視一年的預算只有 1 億 4 千多萬，扣除 5 千多萬的衛星傳輸費用，真正可以運作的經費只有 9 千多萬。如果由僑委會製播，其預算不足，也不能發揮綜效，而且又有官方色彩，在國際間推展比較不容易。如果在「公廣集團」，台灣宏觀電視的預算可以專款專用，聘請固定人員；公視也會讓其享用其節目、人力與設備的資源。台灣宏觀電視也可加強品牌的建立，而不需因為採購法而頻換製播單位。因此，本研究也支持將台灣宏觀電視納入「公廣集團」。

第三節 訪談結果

由於客視、原視及宏觀電視非本研究主體，個別訪談僅包括公視及華視人員，但在涉及相關頻道定位與運作時，仍舊予以討論。以下依據研究問題呈現個別訪談結果。

一、公共電視財源

簡淑如（2003）整理各國公共電視主要經費來源有四：一為政府補助金，以美國、法國、澳洲等國為代表；第二類依靠執照費或收視費，以英國及日本為代表；三為廣告收入，則以新加坡、丹麥、荷蘭為代表；第四則倚靠民間捐助。無論何種經費來源均有其社會及文化脈絡，也各有優、缺點。本研究團隊在英、日等國的參訪發現，各國狀況不一。比如，韓國的 KBS 即使以收視費為主要經費

來源，仍可收取廣告費，而韓國的 **MBC** 是完全依靠廣告收入的公共電視，另英國的 **ITV**，則是個賦予公共責任的商業電視。

我國公共電視主要經費來自於政府補助，但各台成立原因不同，經費來自於不同政府單位補助。由公視基金會主導的公廣集團成員包括：公視、華視、原視、客視及宏觀電視等，各自有其經費來源。公視根據公視法由行政院新聞局編列預算，目前為一年 9 億元。華視則是依據「無線電視公股處理條例」而公共化的電視台，必須盈虧自負。至於原視、客視及宏觀電視，則是由政府編列預算設置或招標採購，其節目之製播交由公視辦理。目前原視及客視年度預算各約 4 億元。和英國、日本、韓國等相比，我國的公視經費偏低是不爭的事實。而華視雖可收取廣告費，然附負擔無著的情況也需要改善。加上原視、客視及宏觀電視的經費來自於不同的政府單位，也需要處理。研議中的「公共電視法」修正草案將宏觀電視排除，以包裹方式明定年度預算不得低於 35 億元。據新聞局主管官員解釋，政府將該筆預算捐贈給公視基金會，由後者統籌分配運用。依新聞局規劃，其中公視 15 億元，華視 10 億元，而原視及客視各為 5 億元。經費之運用仍應受政府採購法的約束。若明定各台捐贈金額，那麼是否各台都要成立基金會，政府才能把經費捐贈給各台？這不見得更有效率。公視監事陳炳宏也認為，不是每個公視台都要成立基金會，原住民基金會立法源不同，並非基於公共媒體概念所成立。一般而言，工會代表認為每台應立專章，保障經費來源與預算動支，而管理階層則看法不一。華視總經理陳正然認為沒有必要，另立專章對華視不見得有利，反而使各種操作彈性降低，對於華視未來轉型不見得有幫助。副總經理胡漢新則認為可以透過專章方式凸顯各個公共電視台的任務與特色，符合他所主張的品牌管理策略。

對於「公共電視法」修正草案擬議擴編政府預算支應公視、華視、原視及客視，受訪者的看法如何？公視主管階層普遍認為公視經費偏低，很難運作，難以提升節目自製比例，對於數位時代的競爭與發展，尤其不利。依「公共電視法」修正草案所擬之 15 億元，等於是回到公視開播時的水準，似乎並不為過。管理階層也認為，經費之多寡或恰當與否，並非只看金額，而是取決於公視未來的定位與角色，以及公視是否能運用如此的經費預算來發揮其角色。許多受訪者抱怨，政府不夠重視公共電視對於社會大眾的重要性，遲遲不願大力支持公共電視，加上政策意向經常因人設事，已嚴重影響公視的發展。

此外，政府預算是以捐贈或補助的方式提撥，可能造成不同的影響。公視副總經理鍾裕淵指出，捐贈的意義在於，既已捐贈，便應尊重對方經費使用方式，不太過問細節，但補助就得檢具核銷，政府便可以有相當的決定權。為了避免政府過度干預，法條既已明定為捐贈，便應符合捐贈的精神，況且根據公視過去採購的經驗，政府採購法並不適合，但修正草案還是規定經費運用得受採購法限制。鍾副總表示，公視方面曾就此點與新聞局溝通，但意見未獲採納。他預期，政府未來干預公視的空間將更寬廣。另一方面，部分受訪者仍舊認為，與 **BBC**

或 KBS 相較，35 億元依舊是杯水車薪，只能稍稍改善目前的窘境。

華視的處境則比較微妙。由於華視尚處於公共化過程，至今附負擔沒有著落，仍舊得盈虧自負，財源問題已導致自我認知歧異。受訪的華視主管表示，華視是個公共化的商業電視台。由於依靠廣告收入，日常運作與商業電視台無異；又因為處於公共化階段，有些類型廣告不能接，將華視置於不利的競爭地位。商業電視台公共化在我國沒有前例，加上公共化過程不順利，不僅外界對於華視前途有各種不同看法，內部員工的自我認知分歧，華視究竟是公共電視？還是公共化的商業電視？看法莫衷一是。新聞局是否打算處理這個議題？由最近提出的「公共電視法」修正草案來看，華視之為公共電視定位更加明確，但華視仍可接受廣告，對其自我認知有多大幫助，有待觀察。

在訪談過程中，似乎只有華視總經理陳正然不認為公共電視有廣告收入便會產生認同錯亂。他表示，即使是公共電視，政府也不可能無限制地幫助它發展，也是要有一些營收的安排；公共電視從事商業行為不是壞事，但需要通盤考慮及配套措施，否則在現今媒體激烈競爭環境中，華視該如何生存？既然允許華視接受廣告，就應把華視放在整個媒體產業環境下去思考。

若欲維持財源穩定，並將行政干預降至最低，我國有無可能徵收收視費？韓國 KBS 的專家認為，落實公共概念最好的方法是徵收收視費，而非由政府編列預算。政大新聞系教授馮建三指出，收視費算是一種消費稅，徵收收視費等於是增稅，民眾必然會抗拒。此外，收視費稽徵成本高，政策效率偏低。因此，他認為徵收收視費可行性偏低。公視董事陳世敏也認為以我國的收視環境而言，收視費不可行。我國有線電視普及，家戶可以繳交少許費用，接收近百個電視頻道，民眾早已習慣以較低代價觀賞電視，不認為應該以額外支出收看公共電視。他們都認為，既然收視費不可行，還是得由政府扮演推動的角色，從改善預算編列著手。

本研究在訪談過程中，只有公視董事長鄭同僚對於徵收收視費期待頗高。由國外案例來看，徵收收視費國家的民眾對於公視有高度參與感，對於公視表現的滿意度也高。反觀國內，民眾觀看公視的比例偏低，社會認知有待提升。鄭董事長十分瞭解現況，在他上任以後，便致力於提升民眾對於公視的參與感。他的作法是到地方縣市，結合地方民意代表、社會團體、家長會等，成立公視後援會。他認為用這種方法可以有系統的結合草根力量，有效擴大公視認同感，假以時日，便可以對中央政府造成一定的壓力，也就是讓民眾表示繳交收視費的意願，政府便得以順水推舟，公開討論徵收收視費的可行性。他強調，唯有徵收收視費，公視才有可能達到獨立自主。鄭董事長的見解與韓國 KBS 專家的看法不謀而合，然而本研究團隊在英國及韓國參訪時，媒體工作者及學者專家並不諱言政府下指導棋的情形。看來，不論公視經費來源為何，都難以完全免於政治干預。換個角度而言，為了維持公視獨立自主精神，行政或立法機關是否不應該審查公視的預算？或者說，審查預算是否必然導致政治干預？倘若公視預算不得審查，還

有什麼外部監督機制？倘若公共電視屬於國民全體，政府是否可以代表國民全體審查公視預算？

二、公共電視監督機制與問責

公視基金會、傳播學者及相關公益團體皆主張公共電視獨立經營、不受政治干預的必要性。公視成立的宗旨應為反映社會多元文化價值，尤其弱勢與特殊族群的觀點。因此，獨立經營乃是保障其宗旨不被政治力或商業干預的手段，所需考量的是：何謂獨立經營？何謂政治干預？即使標榜獨立經營，是否可完全免於外部監督？公視依靠內部監督機制是否即符合其宗旨與目標？而外部是否可能免於直接干涉內部運作或節目內容而達到監督的目的？以下各節將由預算審查、治理模式、內部運作及問責體系四方面來探討。

（一）預算審查

何謂獨立經營？其與預算審查的關係為何？誠如董事陳世敏所言，獨立性是個微妙的議題，過去很少人去探討。照鄭董事長的看法，即公視之治理與管理都應由公視基金會來決定，而現在的問題是外部干預太多，特別是來自於立法委員的壓力。而照陳世敏的觀點，獨立性不在於避免政治力干預；立法院本來就代表民意，且公視本應對民意負責，問題是，立法院把公共電視當作國家電視，認為公視預算審查自應比照一般政府機關預算處理，也就是以監督一般行政機關的方式來監督公視。這樣做對不對呢？或是應如何解套呢？陳世敏指出，公視獨立性有兩個要點：第一，公視代表全體國民，應該沒有主管機關，而只有業管機關，免於直接政治干預；第二，公視經費應以收視費為之，免除直接經濟干預。換句話說，政府對於公視不是沒有影響力，但其影響力保持一隻手臂的距離，這是理想的獨立性，BBC 就是個好例子。

陳世敏強調，當前臺灣的問題是認知落差，且缺乏政治信任。認知落差方面，由於立法院審查公視預算，而錯誤認定公視即國家電視，可以直接進行干預。公視則認為，為了維持獨立運作精神，行政或立法部門都不應該審查其預算，而應由監事稽查公視基金會經費的使用情形。缺乏政治信任方面，立法院認為公視並不如其所言之獨立經營，言論有特定偏向，因而透過預算審查、凍結等手段杯葛。公視則認定立法院並非透過預算審查維護公眾利益，而是直接干預公視經營。

公視董事廖元豪則指出，公視最大的問題不在於政治干預，而是欠缺政治規劃。獨立自主並非表示凡事均不能過問，還是需要一些機制讓公視對社會大眾負責。依據「公共電視法」第 30 條規定，公視基金會之年度預算，提請董事會通過後，報請主管機關循預算程序辦理。以公視現行的運作，若預算執行完全由監事審查，監事又與董事舉行聯席會議，監事實質上失去監督功能。公視欲取信於大眾及政府，自不可能長期如此為之，而是建立一套可昭公信的內部稽核制度。此外，為免立法機關直接干預節目內容，似可委託公益團體評鑑公視的運作及表現，評鑑結果送立法院，作為審查公視預算的依據之一。重點是，公視應維持獨

立經營的精神，正如公視董事盧非易所言，為確保公視的公共性，其財務及運作仍應受政府監督與稽核，但政府不應干涉特定節目內容。「公共電視法」修正草案亦應反映這些原則。

（二）治理模式

我國公視的治理是董事長制抑或總經理制，有待釐清，這是因為現行「公共電視法」規定不甚明確所致。「公共電視法」第 2 條明示，公視基金會的目的是經營公視；第 17 條則揭示，董事長對內綜理董事會會務，對外代表公視基金會；第 23 條則規定，總經理「受董事會指揮監督，執行基金會之業務，在執行職務範圍內，對外代表基金會」。這幾條的規定讓公視董事長與總經理的職權有點重疊，甚至矛盾，再加上公視董事長又是專任有給職，才使得公視治理模式有不同的個人認知與解釋空間。「公共電視法」修正草案意圖解決此疑難，明定公視治理模式為董事長制，仍為專任有給職，如此是否能解決公視治理困境？

本研究受訪者對於公視應為董事長制或總經理制，並無定見，但咸認權責必須相符。一般認為，董事長對外，負責建立大方向及籌款等，而總經理對內，負責經營管理。如此，董事長應具有社會聲望，而總經理應具有專業能力。以現行運作方式來看，多數董事及主管均認為不恰當，是導致董事會運作癱瘓的主因。鄭董事長對於實行董事長制或總經理制並無定見，強調專業治理。他的見解傾向於治理和管理分開；董事會制定大方向，審核經營計畫，而經營計畫的制定，則由總經理主導。在實際運作上，鄭董事長仍舊管理日常經營。這可能與董事長為專任有給職有關，總覺得對於公視經營成敗責無旁貸。公視總經理馮賢賢明白指出，若要解除董事長職位的政治性，必須改為無給職。

對於董事會的組成，鄭董事長極為不滿。他認為以現行提名方式，得以擔任董事者，並非具有實務經驗的專才，而是能夠被各界接受的人選，因此，最有機會進入董事會者，以學者居多，對實務欠缺瞭解，提不出大方針，只在小節上作文章，導致董事會議冗長，且效率低落。另一個導致會議冗長的原因是董事會人數過多。他認為這是制度的問題，並不歸咎於特定董事。由《公視法》修正版本觀之，新聞局無意縮小董事會編制，或更改提名方式。

對於董事會的角色，其他董事也頗有微詞。盧非易指出，董事會與經營團隊應擔負不同角色，前者負責監督經營團隊，後者負責專業執行。目前董事會的狀況是結合兩種角色，治理與管理不分，因此仍應由改善制度著手。當然，有幾位董事直指，即使制度有問題，最大的問題依舊是人的因素；董事長與董事間缺乏應有的信任，才是導致董事會癱瘓的主因。陳世敏表示，董事會應該是諮詢委員會的角色，首重諮詢，而非決策。他認為，現行法規對於董事會的安排，使得董事既有責無權，又有權無責。何以有責無權？董事會依法為公視最高決策單位，所以有責，但如何去執行，卻無從得知，所以無權。又何以有權無責？董事可以要求改變任何事情，所以有權，但毋須對後果負責，所以無責。此外，現行法規也使得董事長無從決定其他董事人選，董事長沒有諮詢對象，政策也難以落實。

陳世敏建議增加專職常務董事，由專業人士擔任，不隨董事任期進退，或是成立類似總管理處單位，處理日常經營管理工作。

新聞局在「公共電視法」修正草案中，明定公視採董事長制，由董事長向董事會提出營運規劃及年度工作計畫。鄭同僚認為，若董事提名方式不變，逕行採納董事長制，恐怕得負擔較大風險，因為以現行提名方式所產生的董事多半非專業人才，從中產生的董事長如何提出年度工作計畫？若採總經理制，董事會成立後，以公開方式遴選總經理，便可選擇專業人才，所負擔的經營風險會比較小。公視一位主管也明白表示，「公共電視法」修正草案對於董事長權責規範是不相符的。董事會監督的對象是董事長，而非總經理，可是董事長又是董事會主席，這樣的董事會究竟要如何運作？採行董事長制以後，總經理改為執行長，沒有實質權力，卻可能得實際上負責經營成敗。此外，執行長、副執行長及各台台長都由董事長任命，並未具體劃分董事長和執行長的權責，也可能產生權責不分的情況。還有，副執行長及各台台長皆非由執行長任命，容易發生業務難以推動的情況。在在顯示，公視究竟應採董事長制或總經理制，需要更密集溝通與縝密規劃。

對於董事會規模，受訪者咸認目前 21 位董事人數過多，已經使董事會議冗長且效率低落。以編制龐大的 BBC 和 NHK 為例，BBC 信託理事會和 NHK 經營委員會分別只有 12 位委員，似乎我國公視董事會毋須如此人數眾多。但新聞局無意縮小公視董事會編制，《公視法》修正草案維持目前 17 至 21 人編制。另一方面，董事人數多寡，似乎與董事會角色相關，並不必然影響議事效率。例如，紐約的 WNET 是全美最具規模的地方公共電視台，其董事會屬諮詢性質，而為了反映紐約多元人口及文化特色，其董事可多達四、五十位，每年召開 4 次董事會議，也無效率低落之慮。另外，目前公視董事會成員與華視董事會成員有相當重疊，是否恰當？有華視董事表示，華視雖已公共化，但其營運方式、頻道策略、品牌形象等，皆與公視不同，董事重疊性也不宜過高。

至於董事代表性，「公共電視法」修正草案明定原住民籍與客家籍董事應至少有 1 人，彰顯族群代表性，對於董事的專業性也有著墨。此外，新聞局認同內部民主的倡議，增訂員工董事應有兩人的規定。公視工會代表自然最關切員工董事人數。工會理事長謝啟明指出，工會最希望在董事會有 4 席代表，修正草案只列 2 席，能夠發揮的效果有限。修正草案規定，員工董事應由工會推派，報請主管機關由行政院長聘任，由此增加工會的重要性與影響力。馮賢賢反對設置員工董事。她指出，參加工會員工屬少數，不能代表所有員工，且工會被少數人把持，影響經營團隊的運作。

（三）內部運作

1. 公視

董事會人事問題是否影響公視內部運作？馮賢賢表示，公視治理和管理雖然完全脫節，內部運作卻愈來愈上軌道。她認為，在她任內有實質經營績效：

- (1) 資訊公開化：將基本營運資料、財務資料、人事資料、收視率資料等建檔，作歷年比較。
- (2) 收視率上升：黃金時段收視率及平均收視率皆有提升。
- (3) 自製率提升：新製節目時數增加，新製節目成本下降。
- (4) 開發新型態節目：例如，「爸媽冏很大」及「爺奶搶時間」都是新的嘗試。
- (5) 提升經營績效：杜絕浪費，增加籌款能力。

當然也有力有未逮之處。馮總經理認為公視現行薪資結構不合理，曾向董事會反映，但沒有下文。總體而言，她認為經營團隊的專業能力與實戰經驗沒有得到董事會的肯定，至為可惜。然而，經營績效會留下紀錄，不容抹滅。

董事會如何看待經營績效？公視基金會鄭董事長肯定收視率提升，PeoPo 增加民眾對於公視參與感，也瞭解薪資結構問題。董事陳世敏也認為收視率是重要指標。他指出，既然是電視，就要看收視率，當然不是像商業電視台那樣被收視率牽著鼻子走，而是透過收視率資料瞭解觀眾的喜好。他也認為薪資結構不合理。部分受訪董事直言，總經理和董事會的信任基礎薄弱，對於亟待處理事項的認知有相當落差。例如，董事盧非易認為，冗員、薪資結構、經營效率等都是重大議題，需要處理。董事廖元豪則主張公視應該積極提升社會認知，增加民眾對於公共電視向心力與參與感。

公視各部門主管如何看待內部問題？一般而言，他們對於公視節目品質，服務弱勢族群，維護公共價值等方面的表現相當自豪，都以 BBC 或 NHK 為標竿，但也同意在提升一般民眾對公視認知方面不夠積極。公視新聞價值取向與商業電視區隔明顯，強調環境、生態、文化、教育、弱勢族群等，其實已建立特色，提供民眾不同的選擇，本來是可以產生一些影響力的。一位非主管說得好：「公視應該樹立自己獨特的品味，...它先天的收視率就不會像偶像劇那麼高，偶像劇就留給商業電視去發揮吧，我們好好經營文化、藝術、兒童、教育這些部分，觀眾慢慢會發覺，當他們想瞭解這些時，公視是唯一的選擇。」

公視受訪者表示，他們有企圖心，認為在數位時代，公共電視應該扮演推動的角色，換句話說，政府應賦予公視更多任務，讓公視來推動我國數位媒體產業。但是，政府意向不明，導致一些計畫無從貫徹。新聞部經理何國華指出，由於經費長期不足，使得公視依舊專注於傳統內容產製，沒有太多突破。在平衡國內新聞媒體方面，也是同樣的問題。另一方面，他們也察覺到，社會團體，甚至某些政府部門對於公視的期待升高，希望公視能發揮更多影響力。

公視員工自主性高，權益福利也好，總經理馮賢賢認為公視沒有勞資問題。工會理事長謝啟明則認為升遷管道不暢通，員工評鑑不盡合理。公會要求考績逆評，也就是員工可以考核主管，自然不容易得到主管認同。公視工作環境穩定，

員工向心力高，科層結構使得升遷緩慢。一位非主管表示，在這樣組織結構中，只要積極爭取，還是有許多發展的機會，比如，部門間的流動還是有的，員工也有機會發展不同專長。

2. 華視

華視是個有歷史的電視台，歷經商業及公共化過程，它的組織架構及人事結構變成負擔。總經理陳正然指出，原有組織架構是順應傳統媒體的運作方式，不改變這樣的架構，將使華視在數位媒體時代失去競爭力。因為現行組織運作方式使得老舊人事無法汰舊換新，尤其無從引進新媒體人才。副總經理胡漢新也認為，適度汰舊換新有其必要。這不是華視獨有的問題；現在媒體競爭如此激烈，所有電視媒體都必須瘦身，華視不可能不採取任何行動而可以安然無恙。現在是礙於員工工作權合約限制，動彈不得。談到人事精簡，員工自然高度關切。工會常務理事蔡立沂即表示，他理解精簡人事，降低營運成本的政策，但也得有個合理的說法。員工董事巴正坤卻認為，華視最大的問題在於管理階層汰換太快，政策不能貫徹；歷任總經理，有各自關切的議題，經營方向都不太一樣，使得員工無所適從。

對於人事問題，部門主管反倒認為人手不足。他們覺得最大問題在於薪資結構不合理，導致近年人才流失嚴重。此外，華視雖然公共化，各種勞動條件卻不如公視，是亟待處理的問題。

基於網路媒體背景，陳正然認為不能繼續把華視當作電視台經營，內容不是只為單一平台製作，而是為多平台製作。這不只是華視該有的體認，而是每個傳統電視台面臨的問題。他到任華視後便發現，以華視地理位置、硬體設備等優勢，應該可以引進媒體園區的概念，提供我國影視媒體公共產製平台，因此大力推廣這樣的概念。陳正然強調，未來頻道不僅不是稀少資源，反而會變成負擔。他主張華視應轉型為內容產製公司。執行副總經理胡漢新指出，在華視推媒體園區概念至少有兩個正面意義。一是華視影棚使用率大幅增加，收入自然也增加。二是媒體園區符合公共服務精神，提供其他影視媒體硬體設施，而後華視可以在軟、硬體方面進行資源交換與共享。

（四）問責體系

公共電視既然屬於國民全體，理應對全體國民負責，建立問責體系實屬必要。此外，建立問責體系也有助於提升公視社會形象與認知。在財務方面，外部本已委託專業會計師稽核，內部近年也已成立稽核室，加強內部稽核。在節目方面，內部參考 BBC 的作法，建構公共價值評量指標，由觸達率、品質、影響力、公共服務、財務與事業營運效率等六大指標，評量節目公共價值，並將結果公布於網頁。觀眾可以循一定管道申訴節目內容，公視也必須說明。本研究進行焦點訪談時，多位專家建議成立節目諮詢委員會，可以有系統地引進觀眾及公益團體意見。對於公視整體表現，尤其需要外部評鑑。為免行政或立法機構透過評鑑進

行實質干預，可以將評鑑交由公平第三者如公益團體進行公開評鑑，評鑑結果可以做為預算審查之依據。

三、公共電視在廣電數位化的角色定位與頻道特色

在廣電業務尚隸屬於新聞局時代，政府已擘劃全面以數位播出，並回收類比頻譜，亦考慮在第二梯次釋放數位無線頻道執照時再保留頻道給公視、華視、原民台及客家台使用。此時公視不論是推出高畫質電視頻道或是標準畫質電視(Standard Definition Television, SDTV)頻道，屆時必然以多頻道方式提供內容，許多公益團體各自依其屬性提出許多建議，比如兒少、文化藝術、戲劇、體育等專屬頻道。台灣少年權益與福利促進聯盟秘書長葉大華於公聽會指出，當時得知此訊息，對公視充滿期待，大力主張成立兒少專屬頻道，後來慢慢瞭解，基於經費考量，只能從長計議。至於其他類型頻道，恐怕也都有經費限制的問題。

此外，公視基金會也提出整合現有教育頻道，及成立國會頻道，轉播立法院會、各委員會議程實況，並提供「公眾近用」時段，服務公民社會。有關成立國會頻道，談論甚久，尚無具體規劃。目前國會問政實況已可在網路上點閱觀看，但考慮一般大眾的主要近用媒介仍為廣電媒體，成立國會頻道應為必要措施。另外，關於公共廣播部分，早在 NCC 成立之前，監察院的一份調查報告(黃煌雄、黃勤鎮，2005)曾探討整合既有公營及國家電台為公共廣播電台，但因各自屬性不同，公視無意整合現有的公營電台，反而希望 NCC 能直接核配數位廣播頻譜予公視。

在我國電視數位化轉換過程，公共電視應該或能夠扮演何種角色？BBC 及 NHK 憑其在電視產業龍頭角色，扮演數位化推手，自不待言。反觀我國公視，在電視產業本來即處於弱勢，想要在電視數位化過程扮演推動角色，極為不易。受訪公視主管皆認為公視應擔當此重任，但覺得政府政策不夠明確，也缺乏配套措施。公視工程部經理楊家富表示，高畫質電視試播便出現政策與法規無法配合的狀況。在公視的認知是，若發展高畫質電視是國家既定政策，則應在各種法規、採購等方面提供各種協助，但事實並非如此，導致有些計畫只執行部分，後續該怎麼辦，也不夠清楚。第二單頻網的建置，也遭遇經費、招標、採購等瓶頸。行政院研考會 98 年度委託學者辦理「公共廣播電視與文化創意及數位電視發展計畫效益評估」報告，對於政府政策缺乏連貫，以及公視缺乏執行能力有頗多分析，並對行政院提出後續執行建議。

另關於數位服務方面，公廣集團希冀數位化後，提供包括高畫質頻道、數位廣播、行動電視與數據等服務，其經營策略為成立共同營運行銷公司，提供數位套餐，訂定收費機制，開發機上盒付費系統，推廣數位服務行銷、成立客服中心等。以目前的狀況觀之，該計畫之執行將更加延後。

在節目特色與分工方面，大部分受訪者皆認為已十分明確。客視及原視製作適合特定族群觀賞之節目，本來就與公視及華視區隔明顯，而公視與華視如何分

工，受訪者已有共識，也就是各自做好原本即擅長之事。公視繼續製作其擅長之兒少、文化、藝術、環境、教育等類型，而華視走大眾化、生活化路線，戲劇、綜藝、體育、民生等都是可發揮之處。在新聞方面，華視應走資訊型新聞提供，多強調生活化新聞，而公視應該多著墨深入報導、調查式報導、政策解析、趨勢分析等，如此雙方在內容上可以明顯區隔，在設備技術上可以相互支援。依照具有行銷背景的華視執行副總經理胡漢新的說法，就是公共電視要有品牌策略，各台有其特色。

至於公視和華視有無合作的可能，進一步整合資源？雙方受訪主管都認為，並非完全不可能，卻挑了一個最不容易整合的領域開始整合，其結果可想而知。在 2006 年下半年，公視與華視新聞部開始整合，兩個企業目標、企業文化、技術水準、工作規範、勞動條件等幾乎完全不同的兩套模式該如何整併，雙方均不甚瞭解。回顧當時的困境，現在雙方都認為當時不瞭解公共與商業該如何結合，事先規劃不足，過程中協調不夠，留下許多心結。二者終究必須分流，目前只有低度整合，兩個新聞部雖然使用同一棟大樓，但各自運作，新聞資源則相互支援。記取教訓，公視總經理馮賢賢認為應該進行階段式整併，由比較單純的工程、行政採購、行銷、戲劇等著手，找出可行的合作或整合模式。新聞機動性高，價值取向也偏高，整併難度最高。

四、製播分離政策對公共電視的意涵

數位科技會導致各媒體間之界線模糊，而無線電視之傳輸不再只是過去訊號之傳輸，其工作會複雜許多，目前各台之工程部人員必不足以應付，而各台皆各自建立塔台，是一種資源之浪費，傳輸與內容應分離，乃因為這兩個事業之服務基礎並不相同。基本上傳輸較重要的部分乃為效率，亦即如何用更低的價格提供更好的服務；而內容不能只考慮效率，其關係一個國家的自主性、社會文化精神資產、到言論自由等，這些部分較難做太多限制。而未來數位之後，聚合之現象使過去傳統的媒體分類不再適用。不過，本研究認為對結構性的管制還是必須要考慮，以使其在市場上之經營較具效率。尤其在台灣無線電視業者都採用歐規時，因為歐規在當初制定編碼正交分頻多工技術（Coded Orthogonal Frequency Division Multiplexing, COFDM）模組協定的時候，精神是鼓勵多家的系統來共同使用一個平台，所以以這種角度來看，如果我國將來朝向採用歐規的方向走的話，分離會比較適合。

長期而言，傳輸內容執照分開是一個比較有利之作法，就傳輸的共構性和整合性，可把無線電視台諸多資源整合，不但成本降低，新成立的傳輸公司亦可創造出不同的經營模式，可以跟不同的內容提供者收取租金。就商業的角度來看，當然亦有一些外面資源進行投資。頻道的屬性還是屬於無線電視台，所以無線電視台可以依其頻道和頻寬的特性來規劃節目，如此將可增加多元性。

數位環境與類比環境不同之處在於，將來資料傳輸亦會是無線電視台的重要業務。無線電視台在數位環境中的傳輸業務會比類比環境中複雜得多。在數位

環境中的傳輸平台已是一個電信業務的傳輸平台，如果每一家電視台皆花很多設備及人力來經營此方面業務，勢必大大減弱其內容製作之能力。由無線電視台共同投資一個傳輸公司，進行傳輸，還可代客傳輸，不但節省人力、物力，還可增加收入。

歐洲國家的電視多半已將傳輸與內容分離，英國的 BBC 早已將傳輸部分切割出去，現階段的電視節目內容是由 Aquiva 公司代為傳輸。日本的 NHK 雖然沒有打算將傳輸與內容分離，可是我國幾年前就已經開始往這方面規劃。公視也曾經派人去英國參觀 Aquiva 公司的運作。該公司不只替無線電視傳送節目訊號，也從事衛星電視及行動電話訊號與數據傳輸。本研究受訪對象一致認同製播分離政策，咸認製播分離乃是數位化時代必走之趨勢。公視仍有其特殊性，應掌握核心製作能力。至於高畫質、行動電視、數位平台等具有前瞻性計畫，由於公視有政府挹注，可以帶頭規劃。

五、公共電視的頻譜核配

各先進國家的數位電視平台都有提供數位廣播頻道。例如英國 Freeview 平台有 40 個數位電視頻道及 25 個數位廣播頻道。BBC 就提供了多個數位廣播頻道。BBC 每月有 17% 的收視費用於公共廣播，而公視至今尚未有廣播。監察院以前曾經有一個研究報告（黃煌雄、黃勤鎮，2005）建議將一些政府電台公共化。公視過去也曾規劃過數位廣播頻道，現在應該早點規劃。台灣的數位廣播業者因為主管機關尚未修訂廣電法及電信法，以致遇到外資或是數據服務的內涵問題時，無法解決而紛紛放棄。公視在數位廣播部分應該也可以帶頭，扮演領導推動的角色。

英國 BBC 如有重大投資計畫，或是要進入新領域，通常由信託理事會進行公共價值檢測（public value test），Ofcom 也會進行其對市場的影響評估。在數位匯流時代，英國的 BBC 不但透過廣播、電視、網路提供其電視服務，還透過新媒體或新平台提供免費服務，例如 BBC 的 i-player，也有人質疑是否對其他商業媒體或新媒體帶來不公平競爭。公視是否要經營行動電視，未來的經營模式為何，都可比照 BBC 的作法，進行作公共價值檢測評估。我國的 NCC 也可考慮比照 Ofcom，就公視計畫推出的新媒體服務作市場影響評估。

六、公視南遷或設置南部分台的可行性

由於「無線電視事業公股處理條例」附帶決議第二點提到：「為平衡南北發展，縮減資訊落差，支持公共廣電集團未來五年內朝向南部設台發展，並於未來列入公視法修法」，行政院新聞局於 2007 年 9 月召開公廣集團朝南部設台案選址小組會議，選定高雄市台鋁舊廠為設台地點。

根據公視基金會於 2008 年 2 月草擬的「公視基金會南部設台計畫書」，其於南部設立之新台將以「區域均衡發展」、「表達在地觀點」、「進行人才培育」、「落實公共服務」四大主軸為建置目標，整體經費需 41 億元，分三年半編列，其中

包含新建大樓工程建造預算、設備（製作及後製作設備、播映及傳輸設備、新媒體設備及事務設備）預算、開台儲備節目製作預算以及維運費用等。

公視南遷議題自然與南北資源平衡有關連，當然也是政治性頗高的議題。日本及英國幅員廣大，有設置分台之必要，美國公共電視採地方化，地方公共電視台多達三百個。公視新聞部經理何國華指出，公視成立 11 年來，中、南部對公視認識不夠，接受度不高是因為公視在地方上的經營一向薄弱，節目型態跟著北部節目走，自然不容易引發中、南部觀眾共鳴。另一個原因是，公視缺乏地方記者，其新聞較難反映地方觀點。他認為，地方記者是公視與地方互動主要的橋樑，有其必要。公視前總經理胡元輝不反對成立南部分台，他認為南部分台可著重適合闔家觀賞的大眾化節目，其角色屬性接近華視。以目前政府政策與經費挹注觀之，我國公視遷移至南部的可行性不高，但是可以考慮在南部設分台，或製播中心，以廣納地方意見及呈現地方觀點。

七、其他

在提升公視價值方面，政大廣電系教授黃葳威指出，公視最大價值在於用心做好具有特色節目，並致力於國際輸出，做為臺灣文化輸出的代表。她認為，公視現在的節目型態與國內其他電視台並無二致，殊為可惜，比如，為何公視堅持要作每日新聞？固然公視新聞與商業電視台新聞有差異，但差異不大，並沒有將資源作最有效的運用。

政大新聞系教授馮建三建議，公視應設法提升其對臺灣文化創意產業的價值。公視片庫資料豐富，應儘量免費釋出，提供公益團體使用，讓更多人有機會接觸公視內容，也可借此向國會爭取更多經費。富邦基金會總幹事楊順美於公聽會呼應馮建三的建議，公視應支持具有社會教育目的的再使用。

第四章 民眾對公共電視認知與評價

第一節 電話調查方法

本次電話調查的執行時間是 2010 年 1 月 28 日至 2 月 2 日，採用交通大學傳播研究所的 CATI 系統（Computer Assisted Telephone Interview），交通大學傳播研究所的 CATI 系統共有 10 人座，其系統軟體是由軒眾電腦公司所研發，這個系統與政治大學的選舉研究中心的系統是相同的。本次電話調查依據民國 98 年度內政部公佈之各縣市人口統計數字，按縣市人口比例抽出各縣市需完成之電話樣本，再按各縣市行政區之大小，平均分配電話樣本，預計完成 350 份問卷，並依電話號碼尾數加 1 進行調查。本調查共招募了 20 位電話訪談員，每個電訪員經過 3 次電話訪談訓練之後才可以正式上線進行電話訪談。最後，本調查成功完成有效樣本 365 份。

第二節 電話調查結果

一、電話撥打情形

本次電話調查總共撥打 3,960 個電話號碼，扣除了無人接聽、電話中、電話停話改號、故障、空號、傳真機、答錄機、宿舍機關公司營業用電話等，共計完成 365 個有效樣本，拒訪數為 37 通，拒訪率為 10%。本調查的受訪率 90% 算是頗高的一個受訪率，主要原因是本調查進行了 3 次的電訪員訓練，第三次的訓練，電訪員先用電話號碼簿中隨機抽樣的號碼來進行電訪，打到接受率比拒訪率高時，才可以進行正式的電訪，有的訪員甚至訓練到 3 個小時才有資格進行正式的電訪。

表 4.1 電話撥打情形

(A) 有效接通訪問結果			
	人數	百分比	總計
(1) 合格受訪者			
訪問結果			
訪問成功	365	37.4 %	9.2 %
受訪者不在(非當日約訪者)	127	13.0	3.2
受訪者中拒(非當日約訪者)	11	1.1	.3
受訪者拒訪(無法再訪者)	8	.8	.2
受訪者中拒(無法再訪者)	18	1.8	.5
因語言因素無法受訪	34	3.5	.9
因生理因素無法受訪	233	23.8	5.9

受訪者訪問期間不在	182	18.6	4.6
小計	978	100	24.8
(2) 其他			
訪問結果			
接電話者即拒訪	28	9.3	.7
戶中無合格受訪對象	118	39.2	9.2
已訪問過或非受訪地區	0	0	0
配額已滿	0	0	0
無法確定是否有合格受訪者	155	51.5	3.9
小計	301	100	13.8
合計	1279	100 %	38.6 %
(B) 非人為因素統計表			
	人數	百分比	總計
訪問結果			
無人接聽	989	36.9 %	25.0 %
電話中	256	9.5	6.5
電話停話改號故障空號	1201	44.8	30.3
傳真機	193	7.2	4.9
答錄機	21	.8	.8
宿舍機關公司營業用電話	21	.8	.8
小計	2681	100	68.3
(C) 撥號記錄統計表			
接通率	44.7 %		
訪問成功率	9.2		
接通後訪問成功率	20.6		
拒訪率（含接電話即拒訪）	1.6		
拒訪率（不含接電話者即拒訪）	0.9		

二、有效樣本描述

本調查的有效樣本 365 個受訪者中，女性約佔 54%，男性約佔 43%，女性的受訪率較高，這樣的結果跟過去的訪談頗為類似，大部分家中接電話者為女性，且其接受電訪的意願較高。年齡以 56 歲以上為最大宗，約佔 12.9%，其次為 16~20 歲，約佔 12.6%，以及 41~45 歲，約佔 12.1%。教育程度以大學與大專佔大多數，兩者加起來約佔 46%，其次為高中、職，約佔 29.9%。家庭收入以 30,000~120,000 元佔最大多數，約佔 26.8%。

表 4.2 有效樣本之樣本結構

		個數	百分比
性別	男性	157	43 %
	女性	197	54
	遺漏值	11	3

年齡	15 歲以下	23	6.3
	16~20 歲	46	12.6
	21~25 歲	23	6.3
	26~30 歲	28	7.7
	31~35 歲	38	10.4
	36~40 歲	41	11.2
	41~45 歲	44	12.1
	46~50 歲	35	9.6
	51~55 歲	40	11.0
	56 歲以上	47	12.9
	教育程度	不識字及未入學	2
小學		18	4.9
國中		49	13.4
高中、職		109	29.9
專科		56	15.3
大學		113	31.0
研究所及以上		18	4.9
個人收入	15000 元以下	145	39.7
	15001~30000 元	77	21.1
	30001~45000 元	73	20.0
	45001~60000 元	31	8.5
	60001~75000 元	26	7.1
	75001~90000 元	1	.3
	90001~100000 元	1	.3
	100001 元以上	11	3.0
家庭收入	30000 元以下	48	13.2
	30001~60000 元	98	26.8
	60001~90000 元	83	22.7
	90001~120000 元	78	21.4
	120001~150000 元	30	8.2
	150001~180000 元	5	1.4
	180001~210000 元	8	2.2
	210001 元以上	14	3.8
縣市別	台北市	40	10.9
	台北縣	61	16.
	台中市	17	4.67
	台中縣	29	7.94
	基隆市	6	1.64
	彰化縣	20	5.54
	宜蘭縣	7	1.92
	桃園縣	30	8.22
	新竹市	6	1.64
	新竹縣	8	2.19

雲林縣	11	3.01
嘉義縣	9	2.47
台南市	12	3.29
台南縣	17	1.92
高雄市	24	6.58
高雄縣	20	5.48
屏東縣	14	3.84
花蓮縣	5	1.37
嘉義市	4	1.09
台東縣	4	1.09
苗栗縣	9	2.47
南投縣	8	2.19
澎湖縣	2	0.55
金門縣	2	0.55

三、調查結果

以下將依序說明電訪結果，包括：民眾觀看公視行為、公視節目品質並與有線電視比較、公視公司形象並與有線電視比較，與公視組織運作。問卷內容見附錄十。

(一) 公視相關基本題目

1. 請問您多常收看公視的節目，請以 1-7 分回答，越高分表示越常收看。

回答人數：365 人

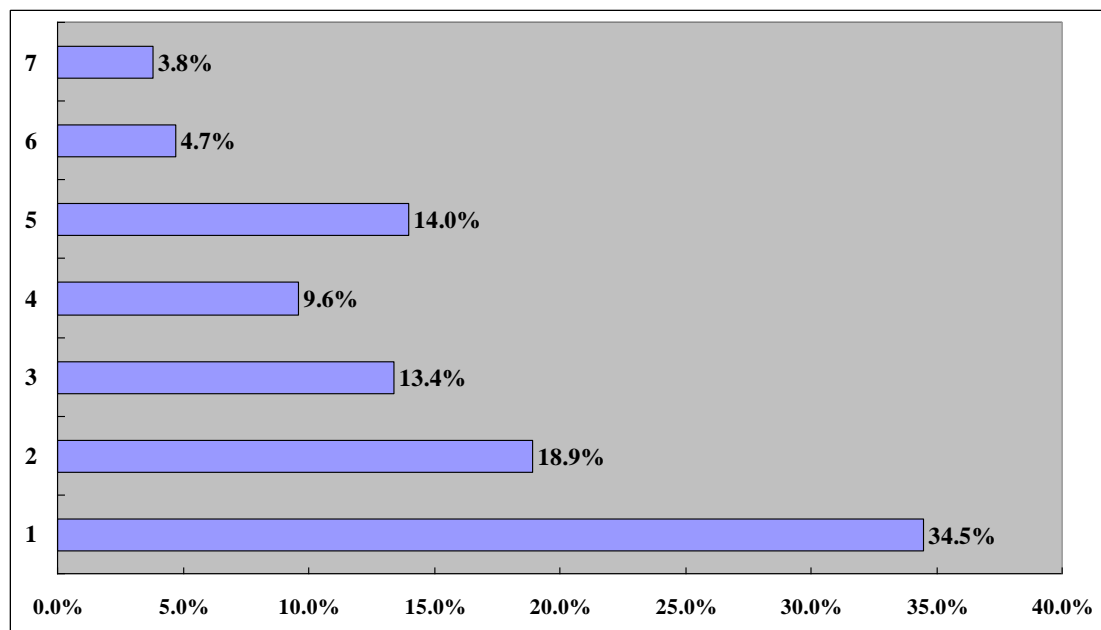


圖 4.1 收看公視節目的頻率

圖 4.1 的資料顯示，1 至 7 分表示收看公共電視的頻率高低，表示常收看的受訪者（回答 5 分以上）有 22.5%，表示不常收看的受訪者（回答 3 分以下）有 66.8%。

2. 請問您較常收看公視什麼類型的節目？（可複選，但至少需選一個）

回答人數：365 人

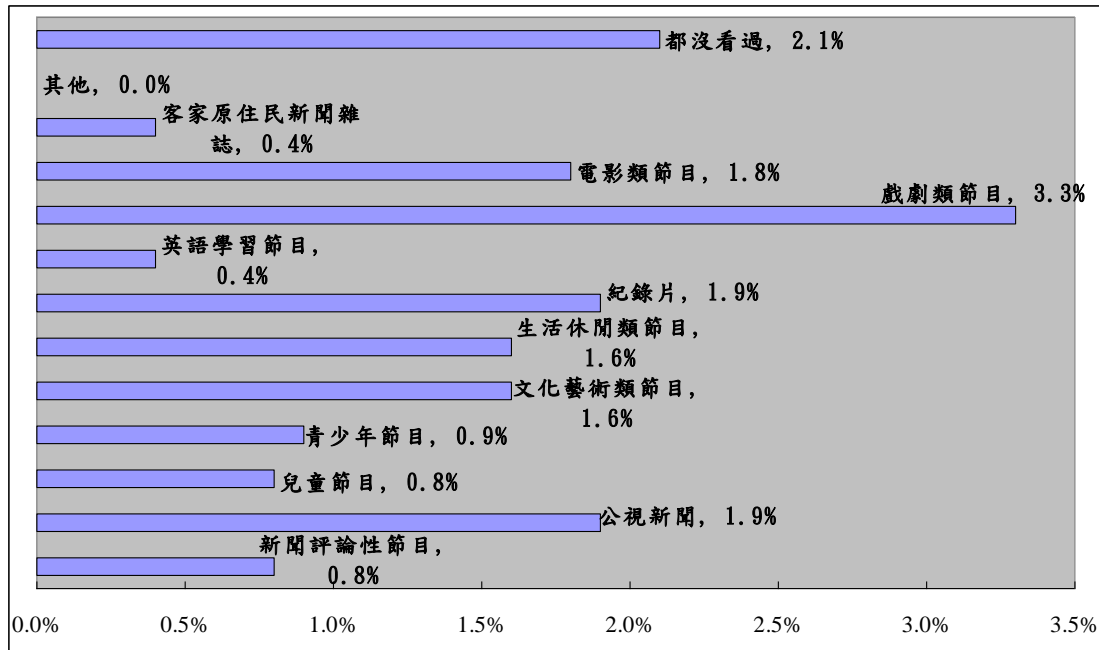


圖 4.2 收看公視何種類型的節目

圖 4.2 的資料顯示，受訪者最常收看公視的節目類型依序為戲劇類節目（3.3%）、公視新聞（1.9%）、紀錄片（1.9%）、電影類節目（1.8%）、生活休閒類節目（1.6%）、文化藝術類節目（1.6%）、青少年節目（0.9%）、新聞評論性節目（0.8%）、兒童節目（0.8%）、客家原住民新聞雜誌（0.4%）、英語學習節目（0.4%）。表示都沒看過公視節目的受訪者有 2.1%。

3. 未來公共電視如果向每家庭戶徵收收視費，您願不願意付費收看公共電視？

回答人數：365 人

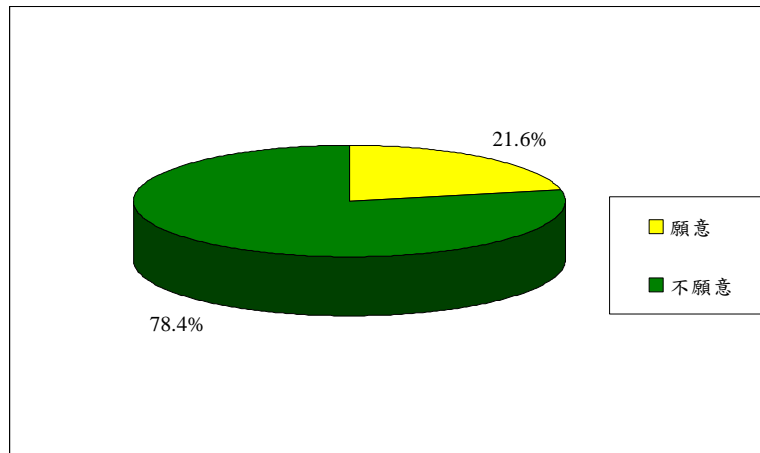


圖 4.3 願意付費收看公共電視的程度

從圖 4.3 的資料顯示，未來公共電視如果向每家庭戶徵收收視費，有 78.4% 的受訪者表示不願意付費收看公共電視，有 21.6% 的受訪者表示願意付費收看公共電視。

4. 呈上題，以 1~7 表示您願意付費收看公共電視的程度，越高分表示越願意。

回答人數：79 人

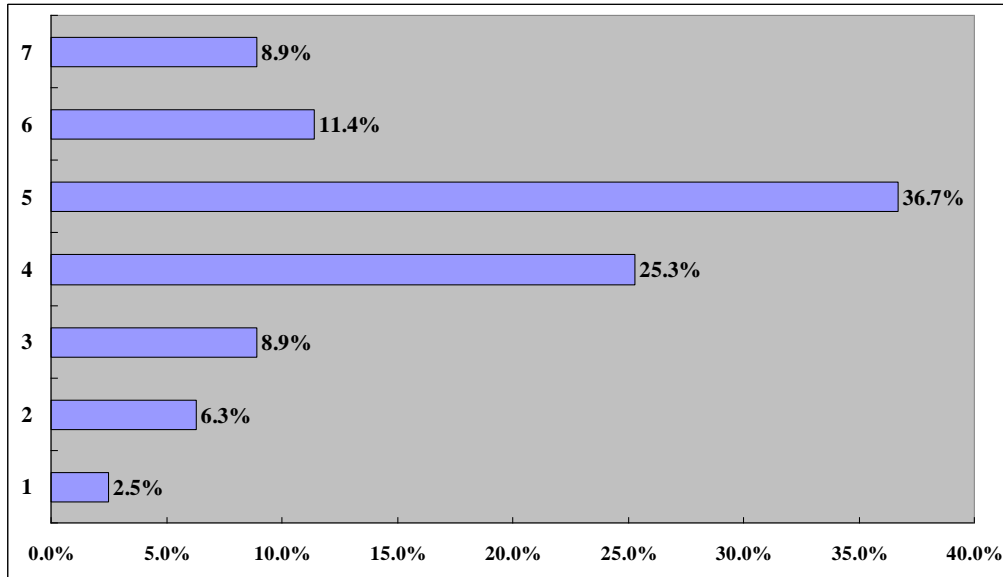


圖 4.4 願意付費收看公共電視的程度

從圖 4.4 的資料顯示，79 位未來願意付費收看公共電視的受訪者，表達願意付費收看公共電視的受訪者（回答 5 分以上）約佔 57%，回答四分沒意見的有 25.3%，意願不高的受訪者（回答 3 分以下）有 17.7%。

5.呈上，您全家每個月願意付多少錢收看公共電視？

（說明：此題設定的費用級距參考自訪談資料所得，有一些公共電視的董事受訪者建議每月收視費可酌收 10 元、20 元，另外，考量有線電視費用每個月約 600 元收看約 100 台的節目，收看公視一台的費用，若酌收至 100 元，已幾乎是上限，故級距設定為 10 元～100 元左右，作為問題選項。）

回答人數：79 人

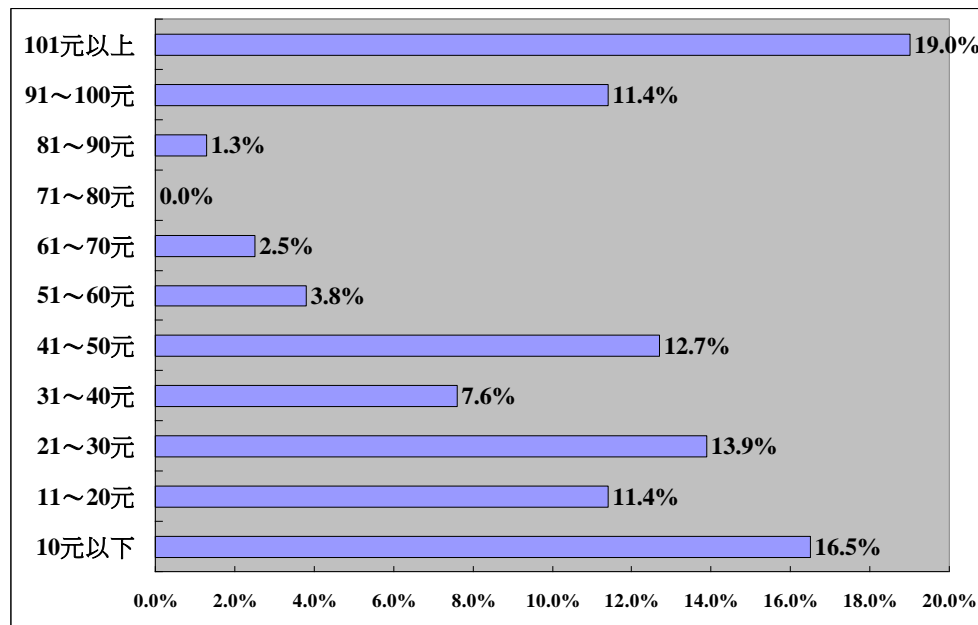


圖 4.5 每個月願意付多少錢收看公共電視

從圖 4.5 的資料顯示，19%的受訪者表示每個月願意付費 101 元以上收看公共電視，16.5%的受訪者表示每個月願意付費 10 元以下收看公共電視，有 13.9%的受訪者表示每個月願意付費 21~30 元收看公共電視。

(二) 節目品質

6.公共電視/有線電視的新聞報導是客觀的

請受訪者以 1 至 7 分回答對公視與有線電視「新聞報導客觀」的同意程度，1 分表示很不同意，2 分表示不同意，3 分表示有點不同意，4 分表示沒意見，5 分表示有點同意，6 分表示同意，7 分表示很同意。

回答人數：365 人

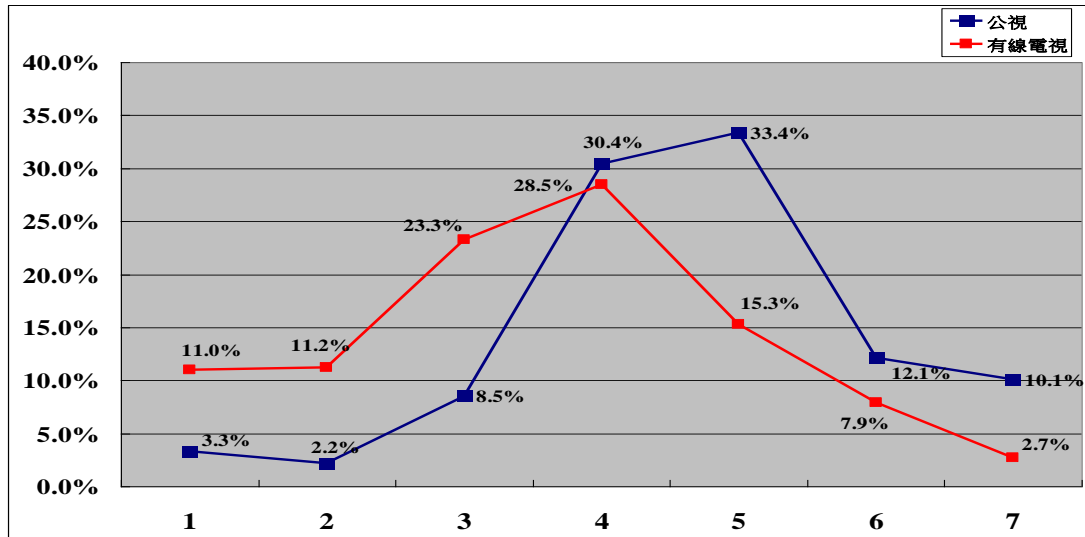


圖 4.6.1 以 1-7 分表達對公視與有線電視「新聞報導客觀」的同意程度

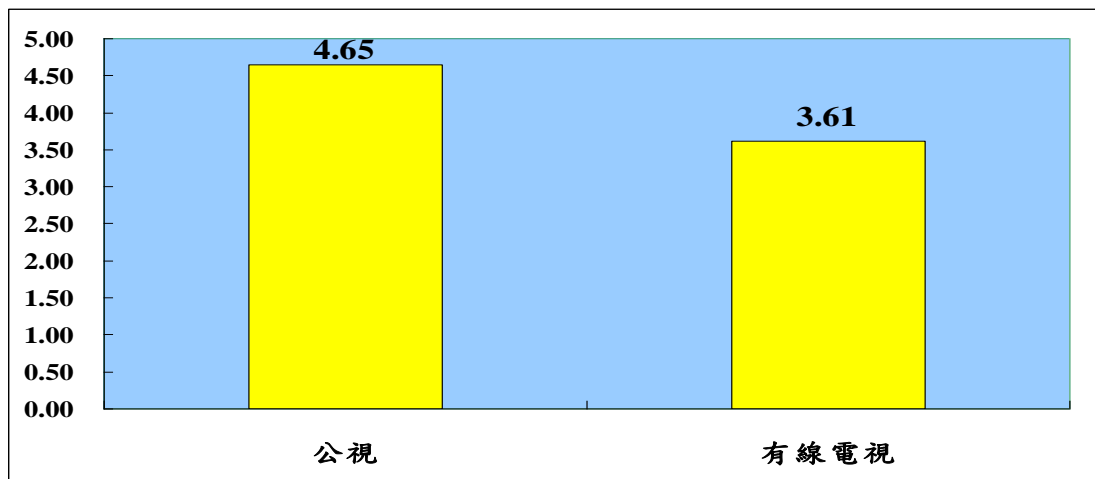


圖 4.6.2 公視與有線電視「新聞報導客觀」的平均得分

圖 4.6.1 的資料顯示，有 55.6% 的受訪者（回答 5 分以上）認為公視的「新聞報導客觀」，有 25.9% 的受訪者（回答 5 分以上）認為有線電視的「新聞報導客觀」。圖 4.6.2 的資料顯示，公視的平均分數為 4.65 分，有線電視的平均分數為 3.61 分，T 檢定結果顯示，受訪者對公視與有線電視在「新聞報導客觀的同意程度」上，具有顯著差異 ($t=10.730, p=.000$)，受訪者認為公視的新聞報導較有線電視客觀。

7.公共電視/有線電視的新聞節目具可信度

請受訪者以 1 至 7 分回答對公視與有線電視「新聞節目具可信度」的同意程度，1 分表示很不同意，2 分表示不同意，3 分表示有點不同意，4 分表示沒意見，5 分表示有點同意，6 分表示同意，7 分表示很同意。

回答人數：365 人

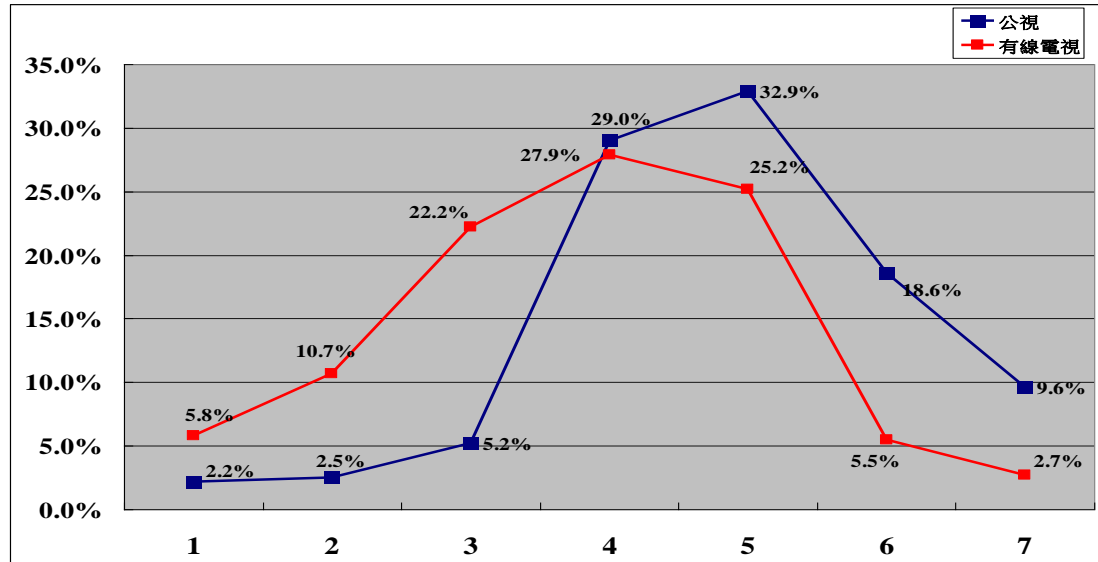


圖 4.7.1 以 1-7 分表達對公視與有線電視「新聞節目具可信度」的同意程度

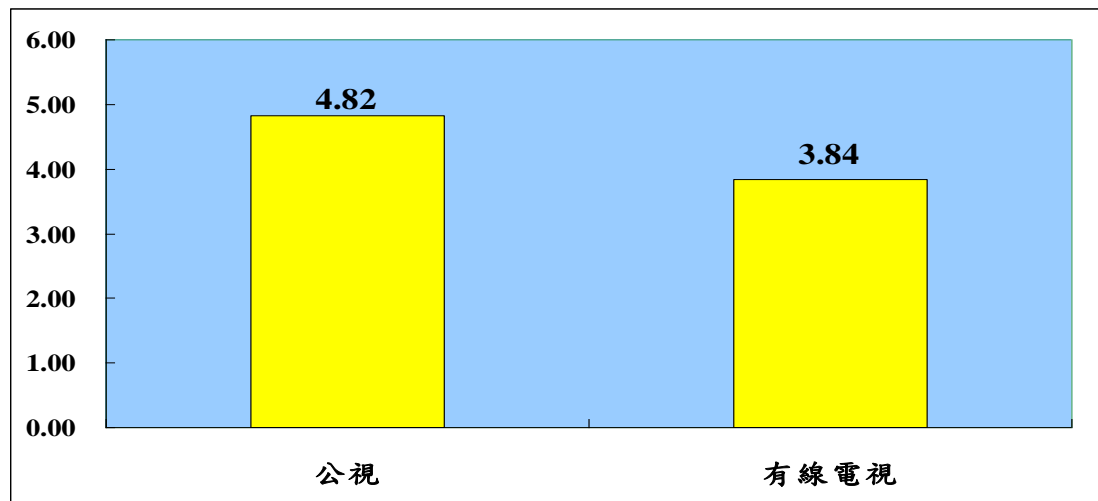


圖 4.7.2 公視與有線電視「新聞節目具可信度」的平均得分

圖 4.7.1 的資料顯示，有 61.1% 的受訪者（回答 5 分以上）認為公視的「新聞節目具可信度」，有 33.4% 的受訪者（回答 5 分以上）認為有線電視的「新聞節目具可信度」。圖 4.7.2 的資料顯示，公視的平均分數為 4.82 分，有線電視的平均分數為 3.84 分，T 檢定結果顯示，受訪者對公視與有線電視在「新聞節目具可信度」的同意程度上，具有顯著差異 ($t=11.847, p=.000$)，受訪者認為公視的新聞節目較有線電視具有可信度。

8. 公共電視/有線電視節目提供正確的資訊

請受訪者以 1 至 7 分回答對公視與有線電視「節目提供正確的資訊」的同意程度，1 分表示很不同意，2 分表示不同意，3 分表示有點不同意，4 分表示沒意見，5 分表示有點同意，6 分表示同意，7 分表示很同意。

回答人數：365 人

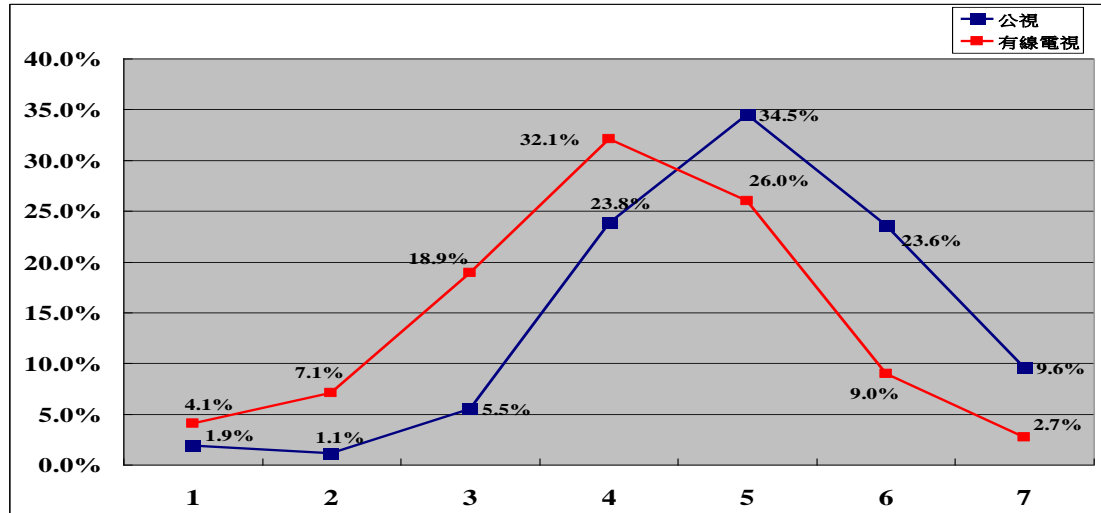


圖 4.8.1 以 1-7 分表達對公視與有線電視「節目提供正確的資訊」的同意程度

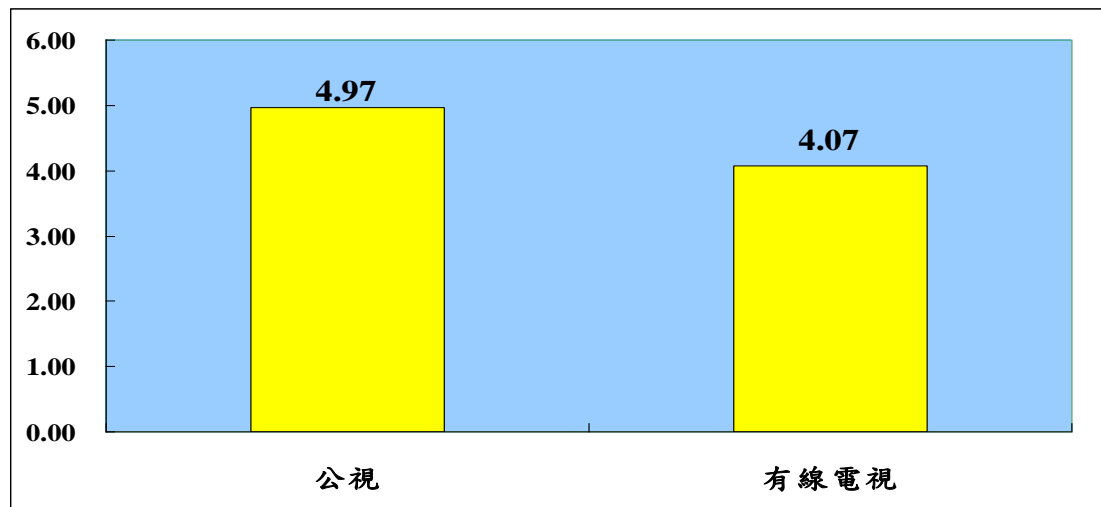


圖 4.8.2 公視與有線電視「節目提供正確的資訊」的平均得分

圖 4.8.1 的資料顯示，有 67.7% 的受訪者（回答 5 分以上）認為公視的「節目提供正確的資訊」，有 37.7% 的受訪者（回答 5 分以上）認為有線電視的「節目提供正確的資訊」。圖 4.8.2 的資料顯示，公視的平均分數為 4.97 分，有線電視的平均分數為 4.07 分，T 檢定結果顯示，受訪者對公視與有線電視在「新聞節目提供正確的資訊」的同意程度上，具有顯著差異 ($t=10.759, p=.000$)，受訪者認為公視的節目，相較於有線電視，提供較正確的資訊。

9.公共電視/有線電視的節目有特色

請受訪者以 1 至 7 分回答對公視與有線電視「節目有特色」的同意程度，1 分表示很不同意，2 分表示不同意，3 分表示有點不同意，4 分表示沒意見，5 分表示有點同意，6 分表示同意，7 分表示很同意。

回答人數：365 人

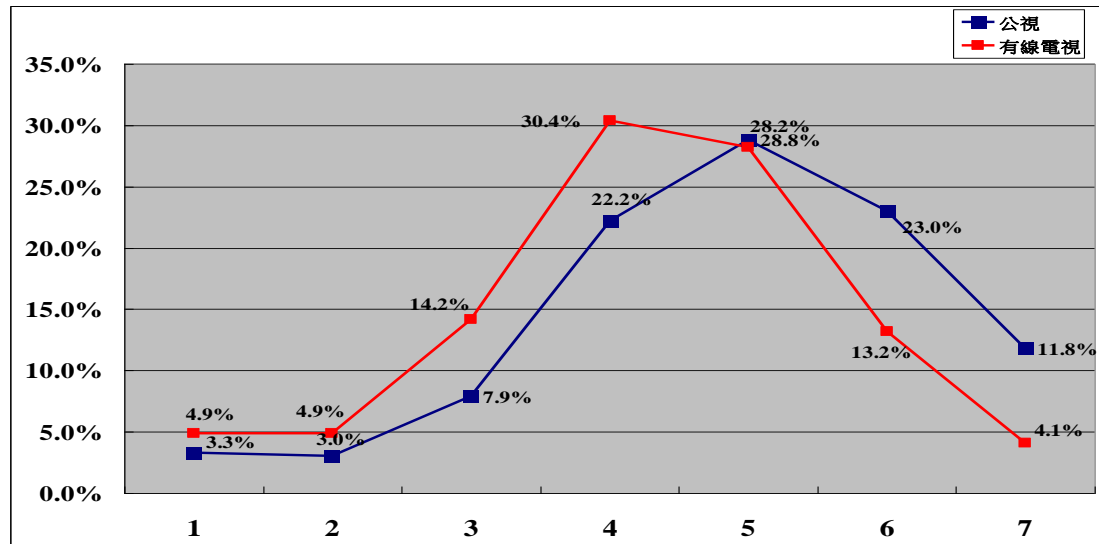


圖 4.9.1 以 1-7 分表達對公視與有線電視「節目有特色」的同意程度

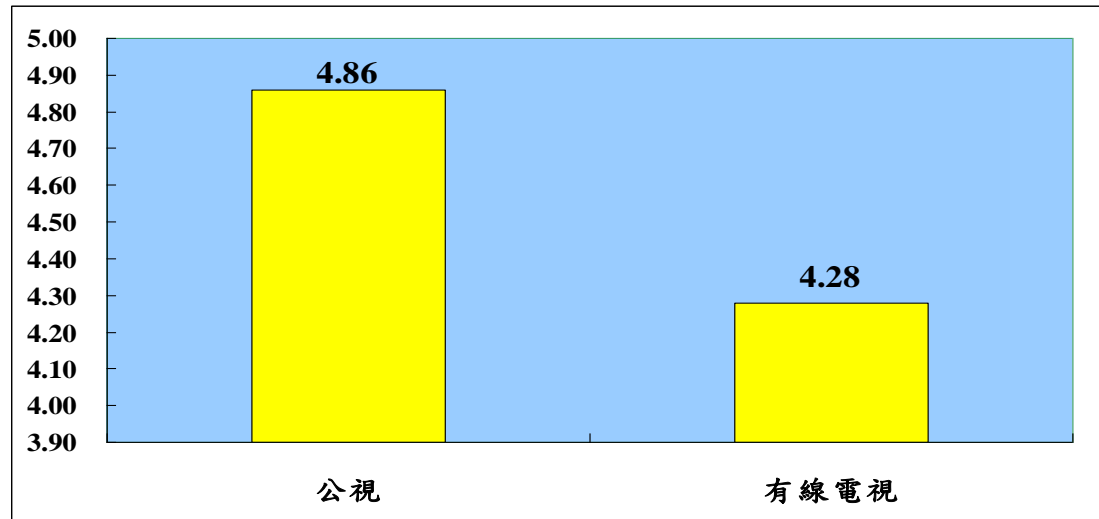


圖 4.9.2 公視與有線電視「節目有特色」的平均得分

圖 4.9.1 的資料顯示，有 63.6% 的受訪者（回答 5 分以上）認為公視的「節目有特色」，有 45.5% 的受訪者（回答 5 分以上）認為有線電視的「節目有特色」。圖 4.9.2 的資料顯示，公視的平均分數為 4.86 分，有線電視的平均分數為 4.28 分，T 檢定結果顯示，受訪者對公視與有線電視在「節目有特色」的同意程度上，具有顯著差異 ($t=6.238, p=.000$)，受訪者認為公視的節目較有線電視有特色。

10.公共電視/有線電視的節目很創新

請受訪者以 1 至 7 分回答對公視與有線電視「節目很創新」的同意程度，1 分表示很不同意，2 分表示不同意，3 分表示有點不同意，4 分表示沒意見，5 分表示有點同意，6 分表示同意，7 分表示很同意。

回答人數：365 人

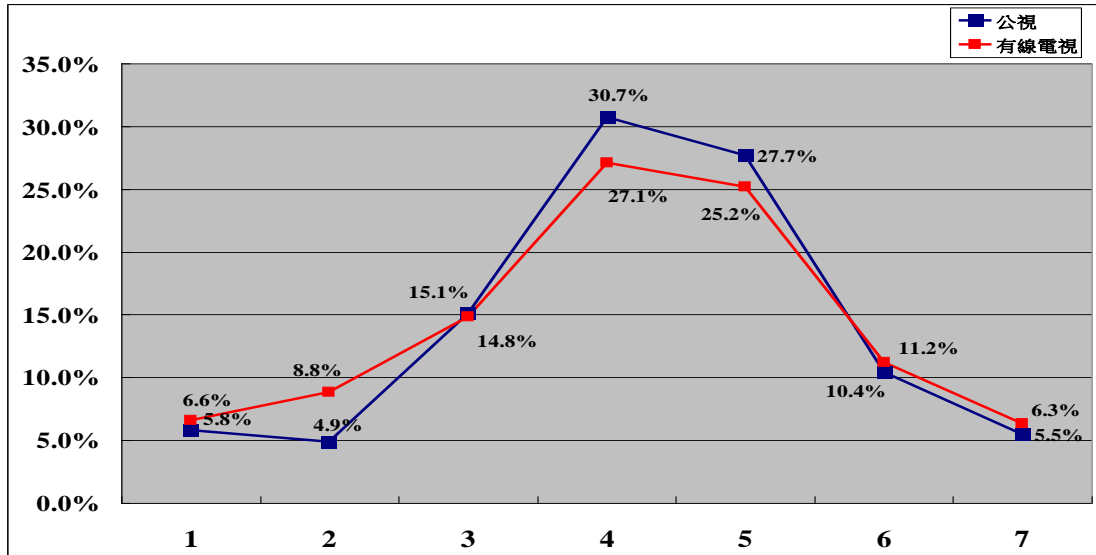


圖 4.10.1 以 1-7 分表達對公視與有線電視「節目很創新」的同意程度

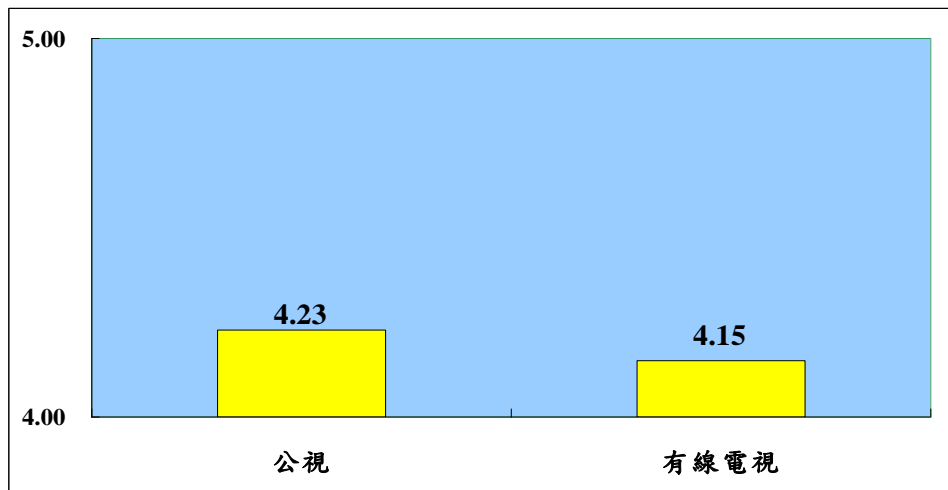


圖 4.10.2 公視與有線電視「節目很創新」的平均得分

圖 4.10.1 的資料顯示，有 43.6% 的受訪者（回答 5 分以上）認為公視的「節目很創新」，有 42.7% 的受訪者（回答 5 分以上）認為有線電視的「節目很創新」。圖 4.10.2 的資料顯示，公視的平均分數為 4.23 分，有線電視的平均分數為 4.15 分，T 檢定結果顯示，受訪者對公視與有線電視在「節目很創新」的同意程度上，不具有顯著差異 ($t=.830, p=.407$)。

11.公共電視/有線電視的節目非常多樣

請受訪者以 1 至 7 分回答對公視與有線電視「節目非常多樣」的同意程度，1 分表示很不同意，2 分表示不同意，3 分表示有點不同意，4 分表示沒意見，5 分表示有點同意，6 分表示同意，7 分表示很同意。

回答人數：365 人

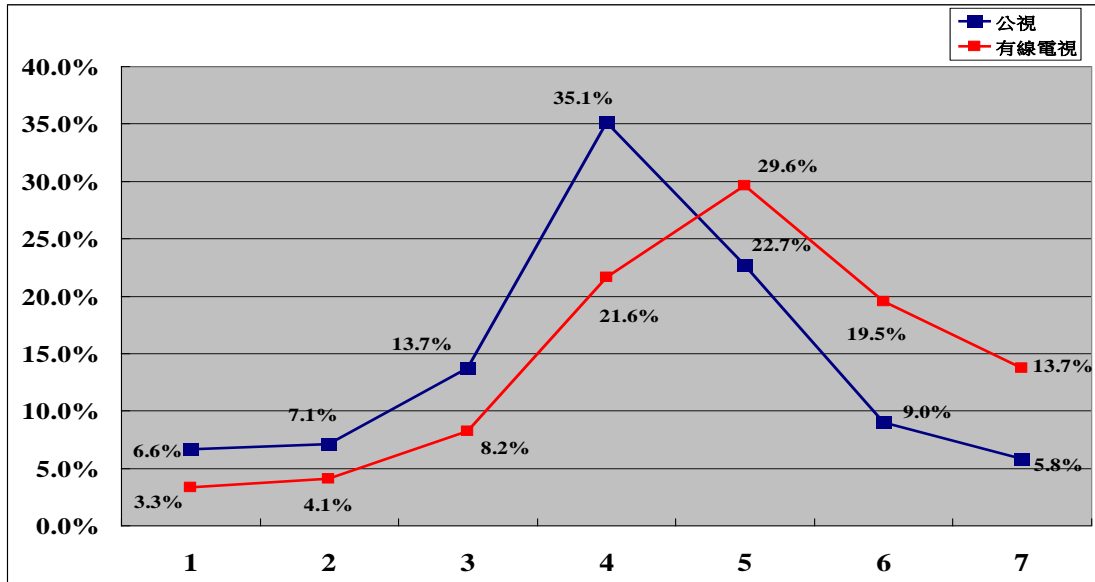


圖 4.11.1 以 1-7 分表達對公視與有線電視「節目非常多樣」的同意程度

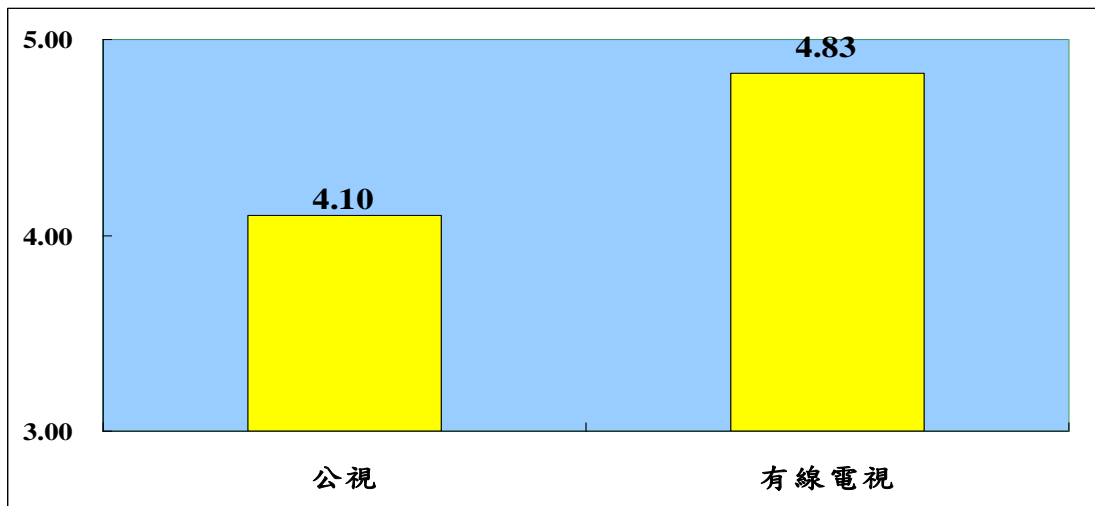


圖 4.11.2 公視與有線電視「節目非常多樣」的平均得分

圖 4.11.1 的資料顯示，有 37.5% 的受訪者（回答 5 分以上）認為公視的「節目非常多樣」，有 62.8% 的受訪者（回答 5 分以上）認為有線電視的「節目非常多樣」。圖 4.11.2 的資料顯示，公視的平均分數為 4.10 分，有線電視的平均分數為 4.83 分，T 檢定結果顯示，受訪者對公視與有線電視在「節目有特色」的同意程度上，具有顯著差異 ($t=-7.114, p=.000$)，受訪者認為有線電視的節目較公視多樣化。

12.公共電視/有線電視的節目很具娛樂性

請受訪者以 1 至 7 分回答對公視與有線電視「節目很具娛樂性」的同意程度，1 分表示很不同意，2 分表示不同意，3 分表示有點不同意，4 分表示沒意見，5 分表示有點同意，6 分表示同意，7 分表示很同意。

回答人數：365 人

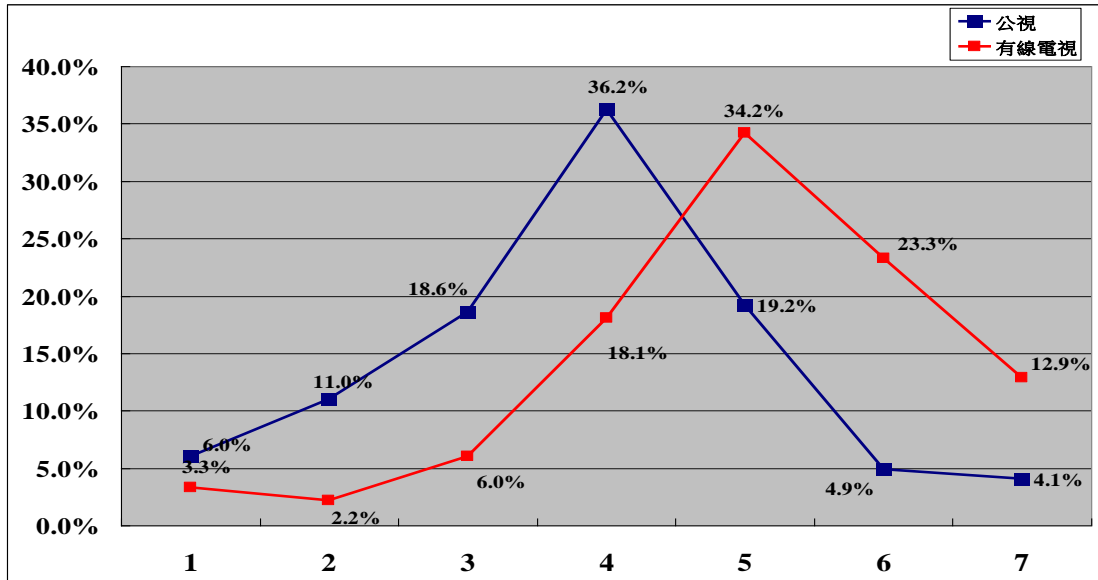


圖 4.12.1 以 1-7 分表達對公視與有線電視「節目很具娛樂性」的同意程度

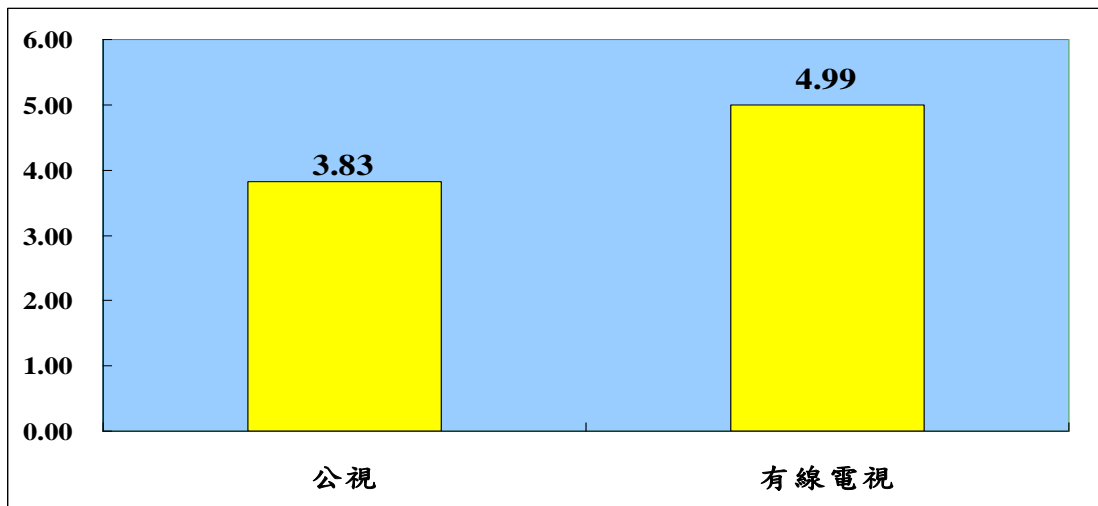


圖 4.12.2 公視與有線電視「節目很具娛樂性」的平均得分

圖 4.12.1 的資料顯示，有 28.2%的受訪者（回答 5 分以上）認為公視的「節目很具娛樂性」，有 70.4%的受訪者（回答 5 分以上）認為有線電視的「節目很具娛樂性」。圖 4.12.2 的資料顯示，公視的平均分數為 3.83 分，有線電視的平均分數為 4.99 分，T 檢定結果顯示，受訪者對公視與有線電視在「節目很具娛樂性」的同意程度上，具有顯著差異 ($t=-12.221$, $p=.000$)，受訪者認為有線電視的節目較公視具娛樂性。

13.公共電視/有線電視的節目很具教育性

請受訪者以 1 至 7 分回答對公視與有線電視「節目很具教育性」的同意程度，1 分表示很不同意，2 分表示不同意，3 分表示有點不同意，4 分表示沒意見，5 分表示有點同意，6 分表示同意，7 分表示很同意。

回答人數：365 人

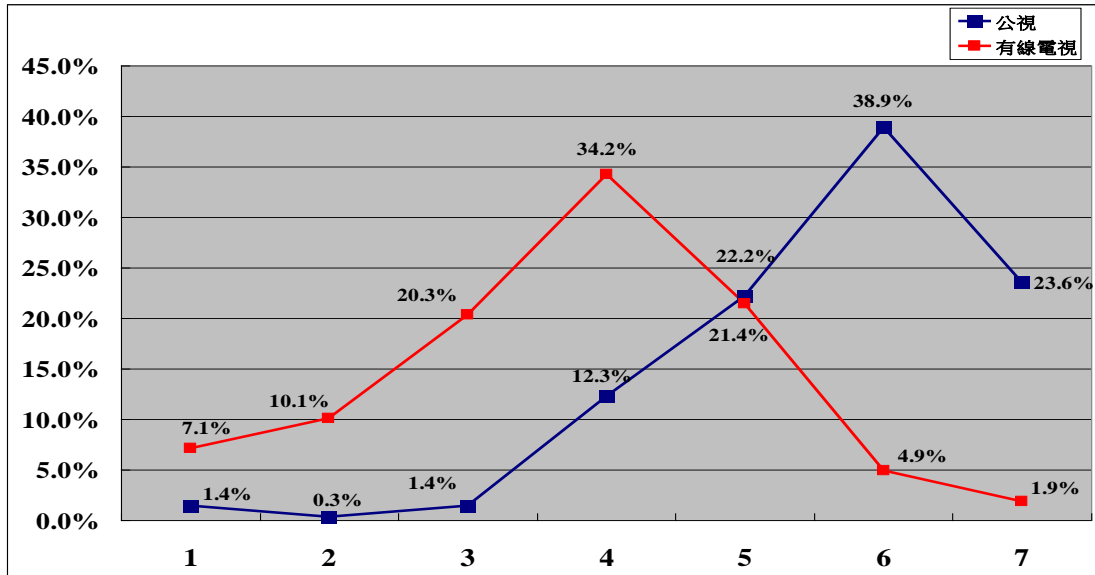


圖 4.13.1 以 1-7 分表達對公視與有線電視「節目很具教育性」的同意程度

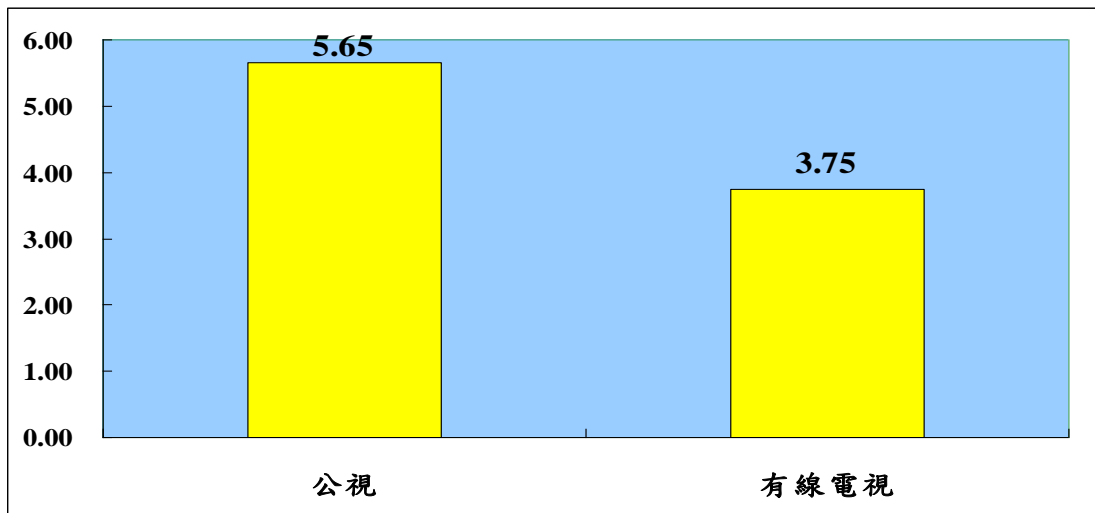


圖 4.13.2 公視與有線電視「節目很具教育性」的平均得分

圖 4.13.1 的資料顯示，有 84.7%的受訪者（回答 5 分以上）認為公視的「節目很具教育性」，有 28.2%的受訪者（回答 5 分以上）認為有線電視的「節目很具教育性」。圖 4.13.2 的資料顯示，公視的平均分數為 5.65 分，有線電視的平均分數為 3.75 分，T 檢定結果顯示，受訪者對公視與有線電視在「節目很具教育性」的同意程度上，具有顯著差異 ($t=21.490, p=.000$)，受訪者認為公視的節目較有線電視具教育性。

14.公共電視/有線電視的節目很具影響力

請受訪者以 1 至 7 分回答對公視與有線電視「節目很具影響力」的同意程度，1 分表示很不同意，2 分表示不同意，3 分表示有點不同意，4 分表示沒意見，5 分表示有點同意，6 分表示同意，7 分表示很同意。

回答人數：365 人

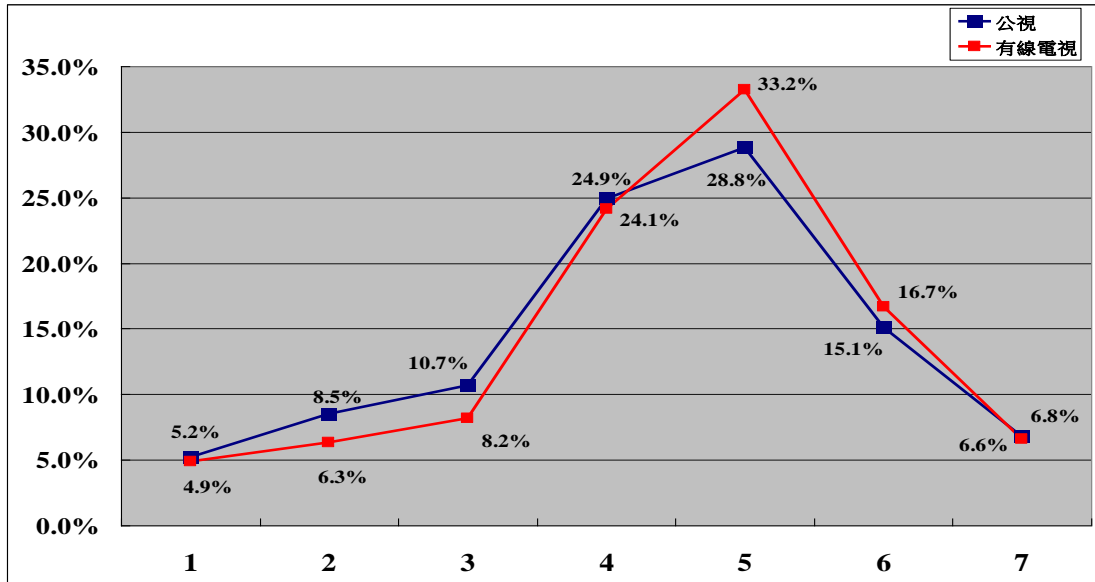


圖 4.14.1 以 1-7 分表達對公視與有線電視「節目很具影響力」的同意程度

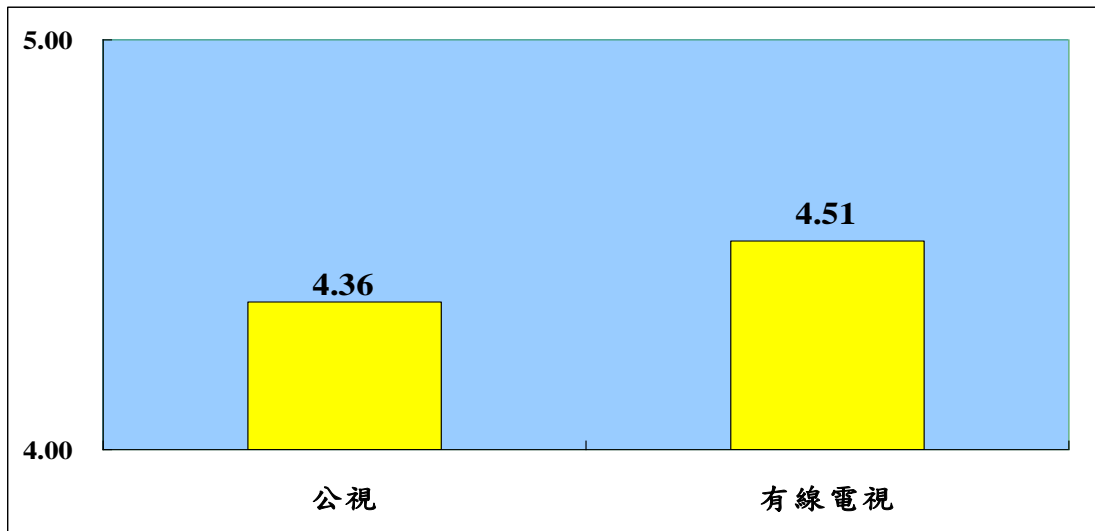


圖 4.14.2 公視與有線電視「節目很具影響力」的平均得分

圖 4.14.1 的資料顯示，有 50.7%的受訪者（回答 5 分以上）認為公視的「節目很具影響力」，有 56.5%的受訪者（回答 5 分以上）認為有線電視的「節目很具影響力」。圖 4.14.2 的資料顯示，公視的平均分數為 4.36 分，有線電視的平均分數為 4.51 分，T 檢定結果顯示，受訪者對公視與有線電視在「節目很具影響力」的同意程度上，不具有顯著差異 ($t=-1.521, p=.129$)。

15.公共電視/有線電視的節目品質很高

請受訪者以 1 至 7 分回答對公視與有線電視「節目品質很高」的同意程度，1 分表示很不同意，2 分表示不同意，3 分表示有點不同意，4 分表示沒意見，5 分表示有點同意，6 分表示同意，7 分表示很同意。

回答人數：365 人

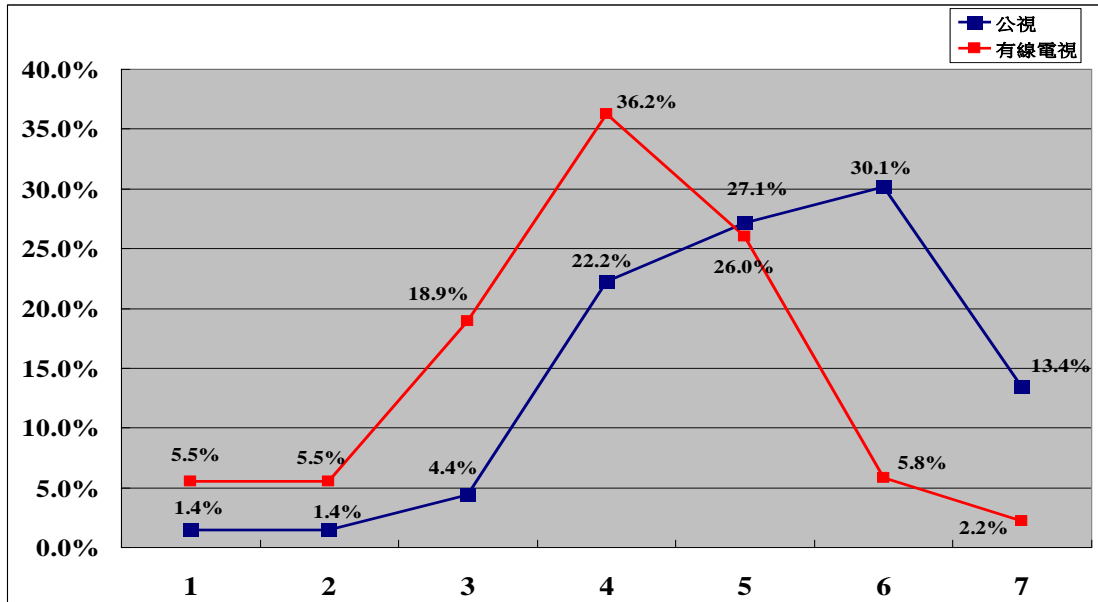


圖 4.15.1 以 1-7 分表達對公視與有線電視「節目品質很高」的同意程度

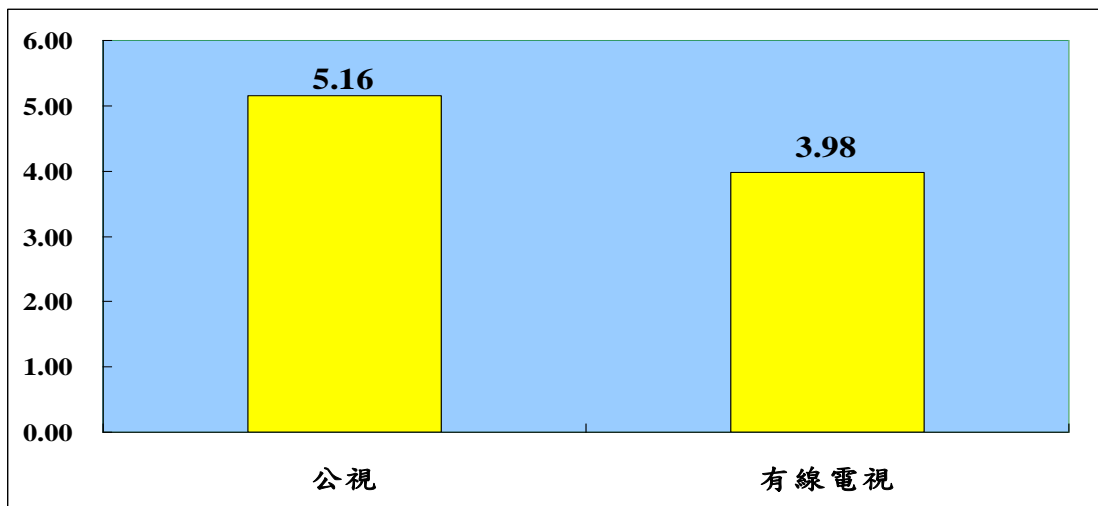


圖 4.15.2 公視與有線電視「節目品質很高」的平均得分

圖 4.15.1 的資料顯示，有 70.6% 的受訪者（回答 5 分以上）認為公視的「節目品質很高」，有 34% 的受訪者（回答 5 分以上）認為有線電視的「節目品質很高」。圖 4.15.2 的資料顯示，公視的平均分數為 5.16 分，有線電視的平均分數為 3.98 分，T 檢定結果顯示，受訪者對公視與有線電視在「節目品質很高」的同意程度上，具有顯著差異 ($t=14.339, p=.000$)，受訪者認為公視的節目較有線電視品質高。

16.公共電視/有線電視的節目趣味性高

請受訪者以 1 至 7 分回答對公視與有線電視「節目趣味性高」的同意程度，1 分表示很不同意，2 分表示不同意，3 分表示有點不同意，4 分表示沒意見，5 分表示有點同意，6 分表示同意，7 分表示很同意。

回答人數：365 人

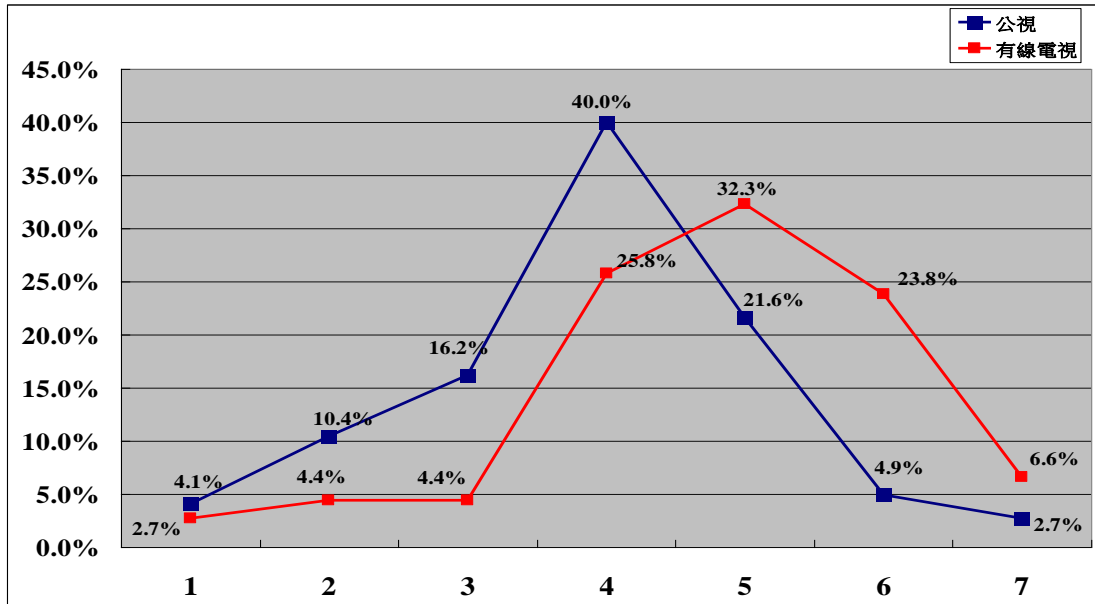


圖 4.16.1 以 1-7 分表達對公視與有線電視「節目趣味性高」的同意程度

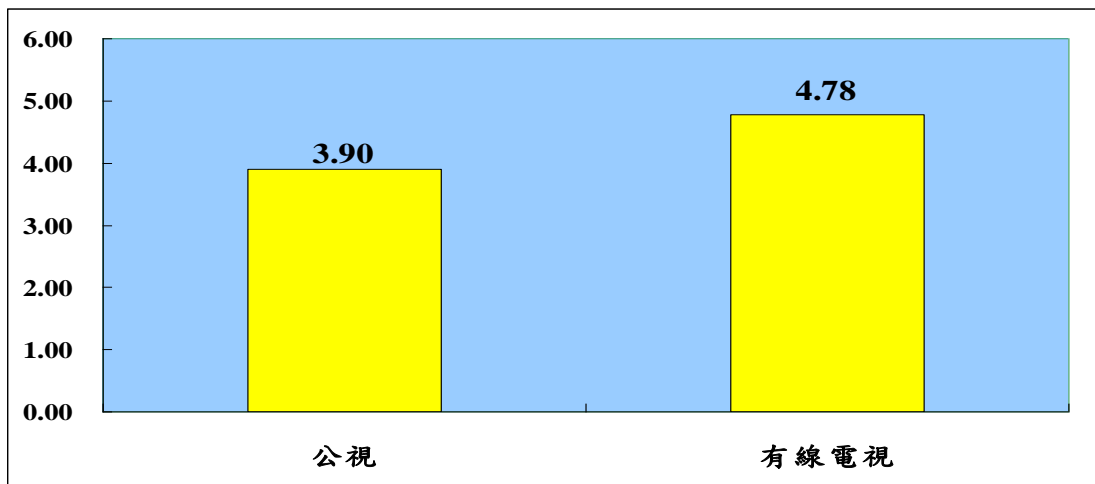


圖 4.16.2 公視與有線電視「節目趣味性高」的平均得分

圖 4.16.1 的資料顯示，有 29.2%的受訪者（回答 5 分以上）認為公視的「節目趣味性高」，有 62.7%的受訪者（回答 5 分以上）認為有線電視的「節目趣味性高」。圖 4.16.2 的資料顯示，公視的平均分數為 3.90 分，有線電視的平均分數為 4.78 分，T 檢定結果顯示，受訪者對公視與有線電視在「節目趣味性高」的同意程度上，具有顯著差異 ($t=-10.044, p=.000$)，受訪者認為有線電視的節目較公視趣味性高。

17.公共電視/有線電視的節目重播率高

請受訪者以 1 至 7 分回答對公視與有線電視「節目重播率高」的同意程度，1 分表示很不同意，2 分表示不同意，3 分表示有點不同意，4 分表示沒意見，5 分表示有點同意，6 分表示同意，7 分表示很同意。

回答人數：365 人

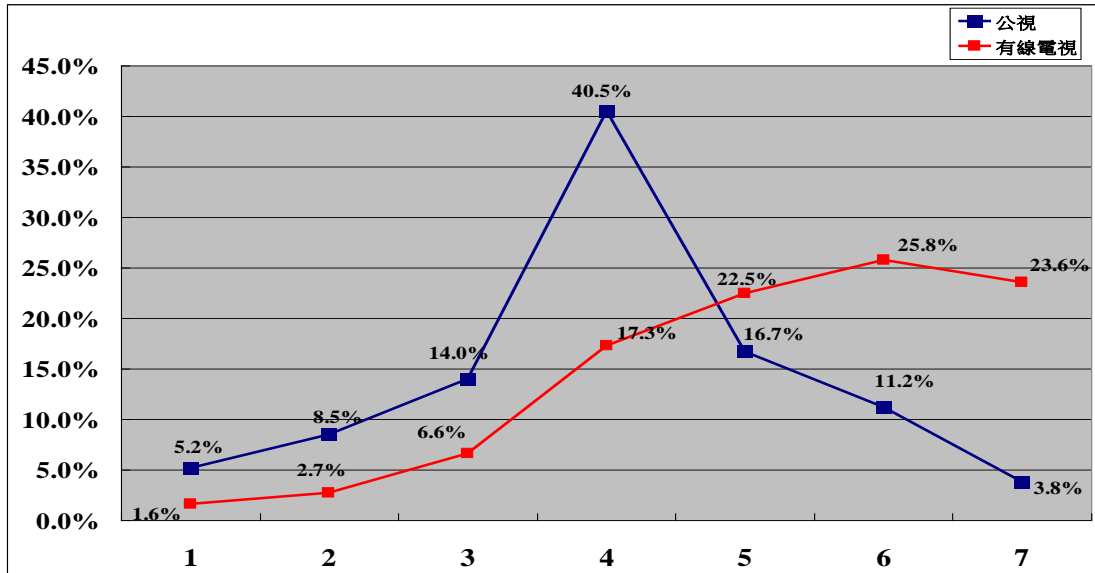


圖 4.17.1 以 1-7 分表達對公視與有線電視「節目重播率高」的同意程度

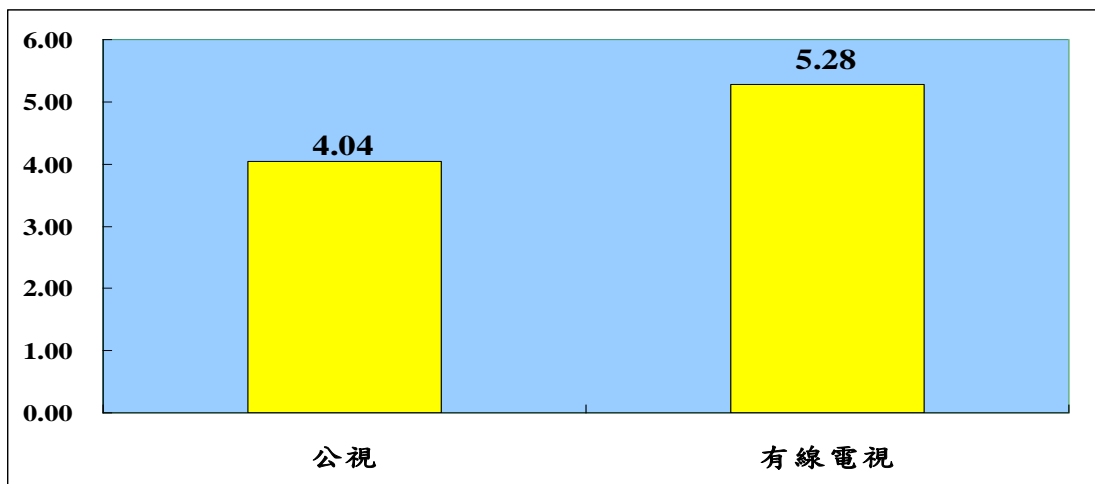


圖 4.17.2 公視與有線電視「節目重播率高」的平均得分

圖 4.17.1 的資料顯示，有 31.7% 的受訪者（回答 5 分以上）認為公視的「節目重播率高」，有 71.9% 的受訪者（回答 5 分以上）認為有線電視的「節目重播率高」。圖 4.17.2 的資料顯示，公視的平均分數為 4.04 分，有線電視的平均分數為 5.28 分，T 檢定結果顯示，受訪者對公視與有線電視在「節目重播率高」的同意程度上，具有顯著差異 ($t=-12.760$, $p=.000$)，受訪者認為有線電視的節目較公視重播率高。公視重播率不高，實為公視的優點之一。

18.公共電視/有線電視的節目畫面品質清晰良好

請受訪者以 1 至 7 分回答對公視與有線電視「節目重播率高」的同意程度，1 分表示很不同意，2 分表示不同意，3 分表示有點不同意，4 分表示沒意見，5 分表示有點同意，6 分表示同意，7 分表示很同意。

回答人數：365 人

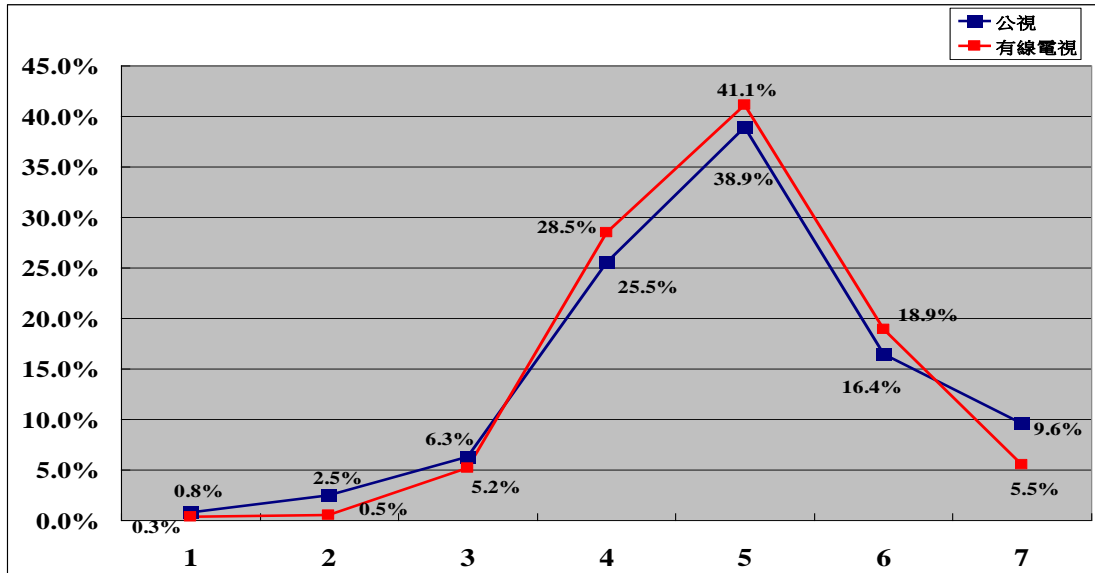


圖 4.18.1 以 1-7 分表達對公視與有線電視「節目畫面品質清晰良好」的同意程度

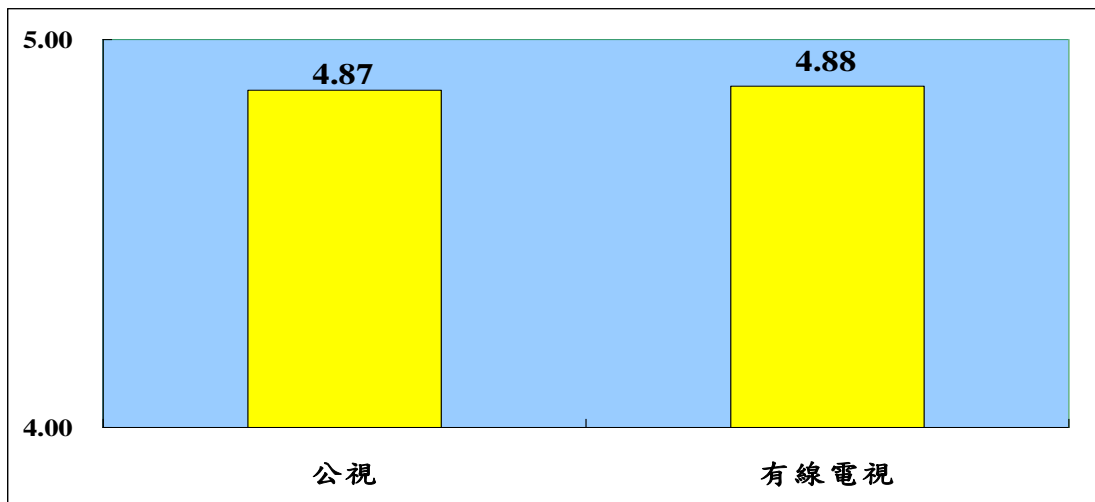


圖 4.18.2 公視與有線電視「節目畫面品質清晰良好」的平均得分

圖 4.18.1 的資料顯示，有 64.9% 的受訪者（回答 5 分以上）認為公視的「節目重播率高」，有 65.5% 的受訪者（回答 5 分以上）認為有線電視的「節目畫面品質清晰良好」。圖 4.18.2 的資料顯示，公視的平均分數為 4.87 分，有線電視的平均分數為 4.88 分，T 檢定結果顯示，受訪者對公視與有線電視在「節目畫面品質清晰良好」的同意程度上，不具有顯著差異 ($t=-.206, p=.837$)。

19.公共電視/有線電視的節目非常照顧弱勢族群

請受訪者以 1 至 7 分回答對公視與有線電視「節目非常照顧弱勢族群」的同意程度，1 分表示很不同意，2 分表示不同意，3 分表示有點不同意，4 分表示沒意見，5 分表示有點同意，6 分表示同意，7 分表示很同意。

回答人數：365 人

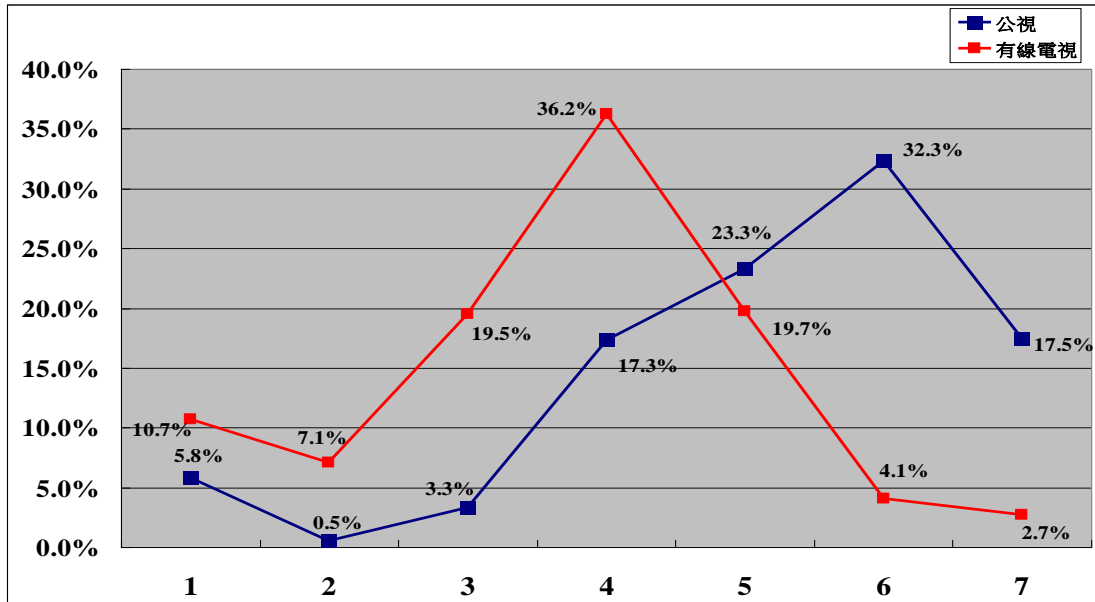


圖 4.19.1 以 1-7 分表達對公視與有線電視「節目非常照顧弱勢族群」的同意程度

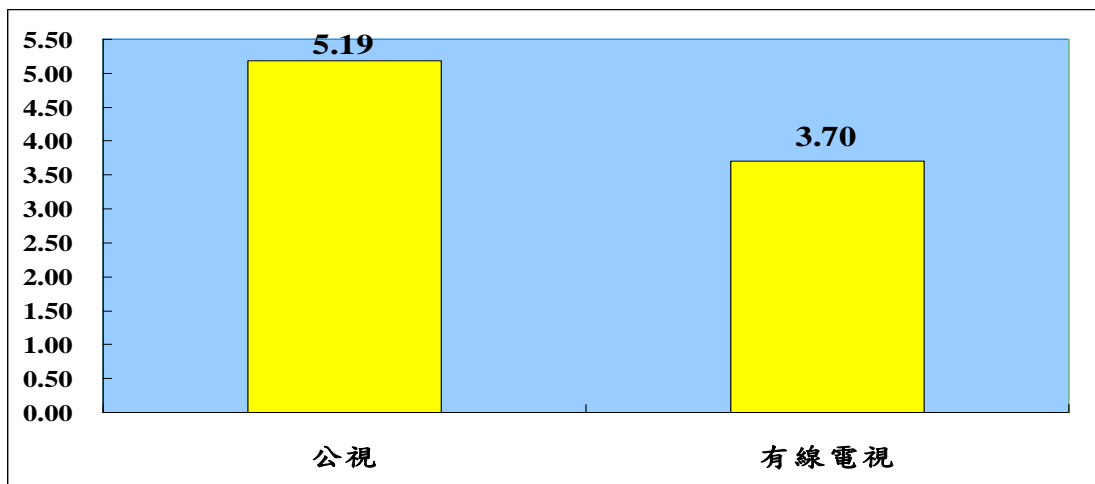


圖 4.19.2 公視與有線電視「節目非常照顧弱勢族群」的平均得分

圖 4.19.1 的資料顯示，有 73.1% 的受訪者（回答 5 分以上）認為公視的「節目非常照顧弱勢族群」，有 26.5% 的受訪者（回答 5 分以上）認為有線電視的「節目非常照顧弱勢族群」。圖 4.19.2 的資料顯示，公視的平均分數為 5.19 分，有線電視的平均分數為 3.70 分，T 檢定結果顯示，受訪者對公視與有線電視在「節目非常照顧弱勢族群」的同意程度上，具有顯著差異 ($t=18.981, p=.000$)，受訪者認為公視的節目較有線電視照顧弱勢族群。

20.公共電視/有線電視的節目非常具本土意識

請受訪者以 1 至 7 分回答對公視與有線電視「節目非常具本土意識」的同意程度，1 分表示很不同意，2 分表示不同意，3 分表示有點不同意，4 分表示沒意見，5 分表示有點同意，6 分表示同意，7 分表示很同意。

回答人數：365 人

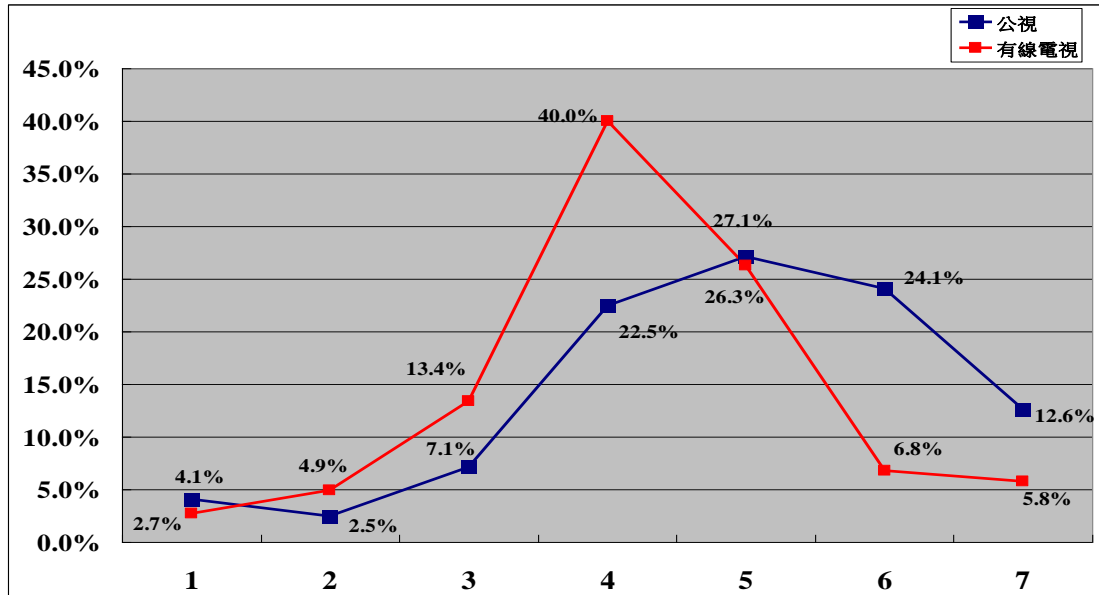


圖 4.20.1 以 1-7 分表達對公視與有線電視「節目非常具本土意識」的同意程度

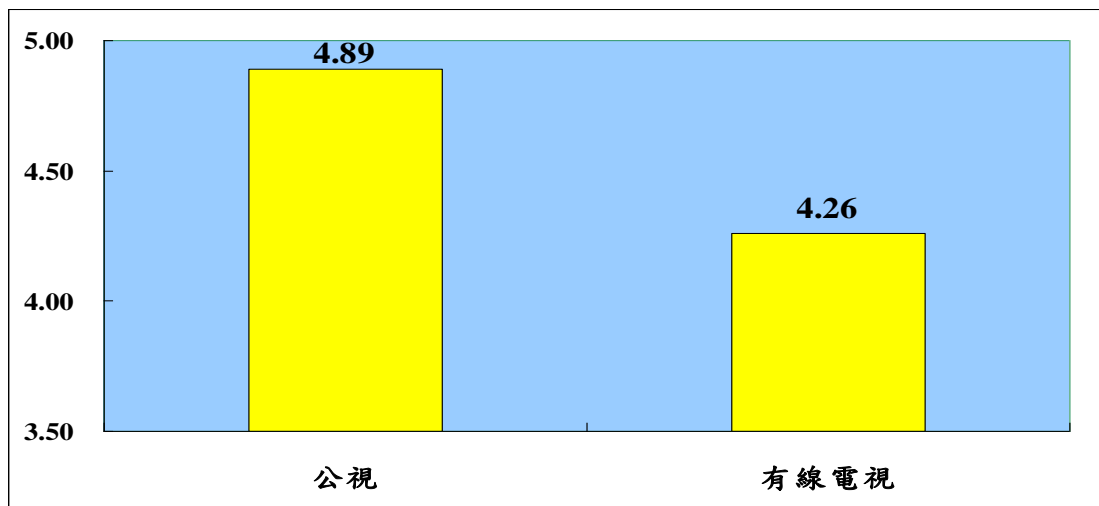


圖 4.20.2 公視與有線電視「節目非常具本土意識」的平均得分

圖 4.20.1 的資料顯示，有 63.8% 的受訪者（回答 5 分以上）認為公視的「節目非常具本土意識」，有 38.9% 的受訪者（回答 5 分以上）認為有線電視的「節目非常具本土意識」。圖 4.20.2 的資料顯示，公視的平均分數為 4.89 分，有線電視的平均分數為 4.26 分，T 檢定結果顯示，受訪者對公視與有線電視在「非常具本土意識」的同意程度上，具有顯著差異 ($t=7.125, p=.000$)，受訪者認為公視的節目較有線電視具有本土意識。

(三) 公司形象

21. 公共電視/有線電視很積極參與地方公益活動

請受訪者以 1 至 7 分回答對公視與有線電視「積極參與地方公益活動」的同意程度，1 分表示很不同意，2 分表示不同意，3 分表示有點不同意，4 分表示沒意見，5 分表示有點同意，6 分表示同意，7 分表示很同意。

回答人數：365 人

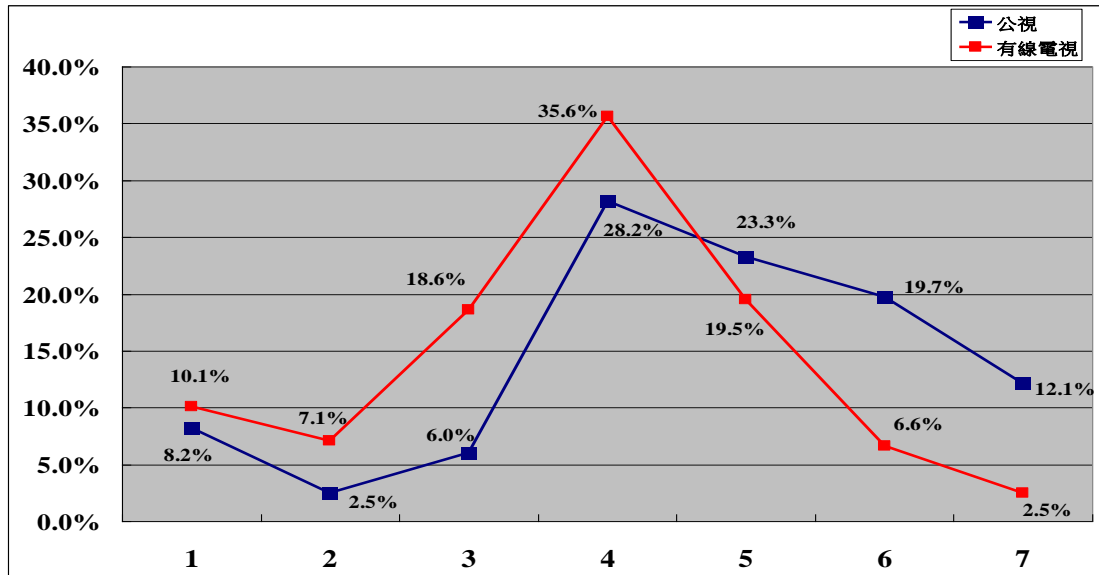


圖 4.21.1 以 1-7 分表達對公視與有線電視「積極參與地方公益活動」的同意程度

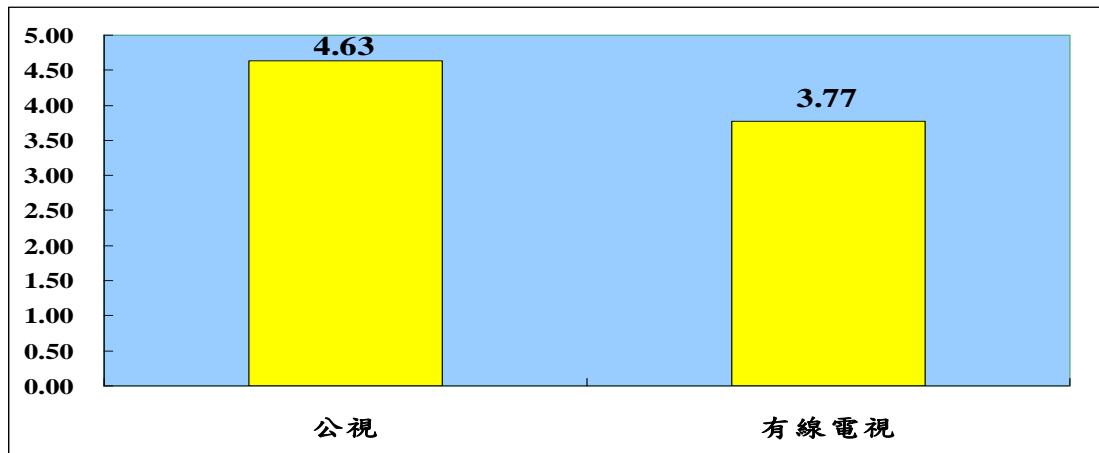


圖 4.21.2 公視與有線電視「積極參與地方公益活動」的平均得分

圖 4.21.1 的資料顯示，有 55.1% 的受訪者（回答 5 分以上）認為公視的「積極參與地方公益活動」，有 28.6% 的受訪者（回答 5 分以上）認為有線電視的「積極參與地方公益活動」。圖 4.21.2 的資料顯示，公視的平均分數為 4.63 分，有線電視的平均分數為 3.77 分，T 檢定結果顯示，受訪者對公視與有線電視在「積極參與地方公益活動」的同意程度上，具有顯著差異 ($t=10.672, p=.000$)，受訪者認為公視較有線電視積極參與地方公益活動。

22.公共電視/有線電視很熱心參與地方社區服務

請受訪者以 1 至 7 分回答對公視與有線電視「很熱心參與地方社區服務」的同意程度，1 分表示很不同意，2 分表示不同意，3 分表示有點不同意，4 分表示沒意見，5 分表示有點同意，6 分表示同意，7 分表示很同意。

回答人數：365 人

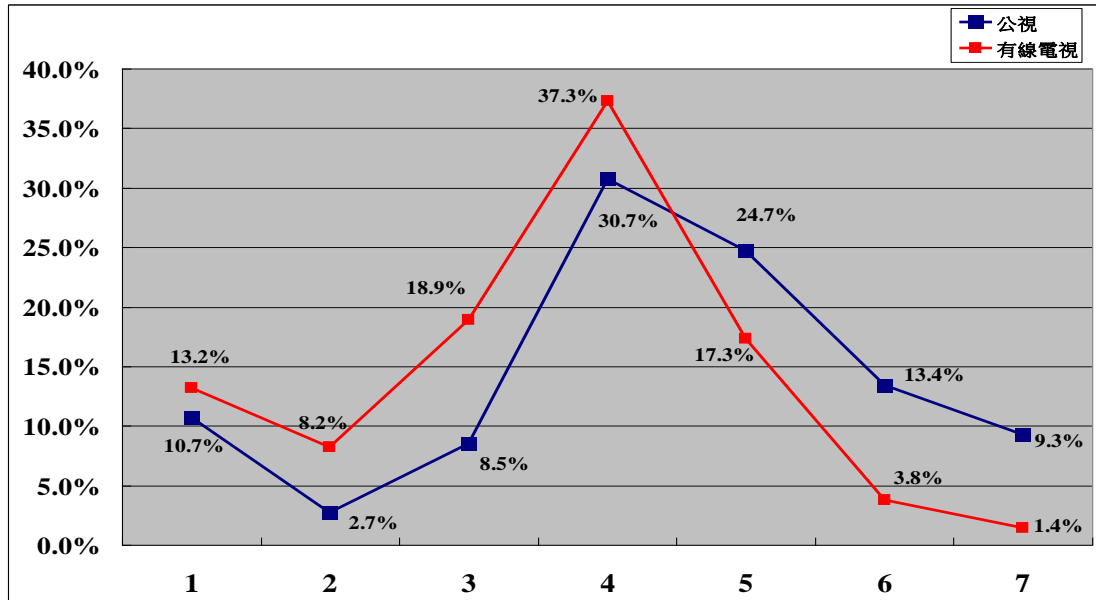


圖 4.22.1 以 1-7 分表達對公視與有線電視「很熱心參與地方社區服務」的同意程度

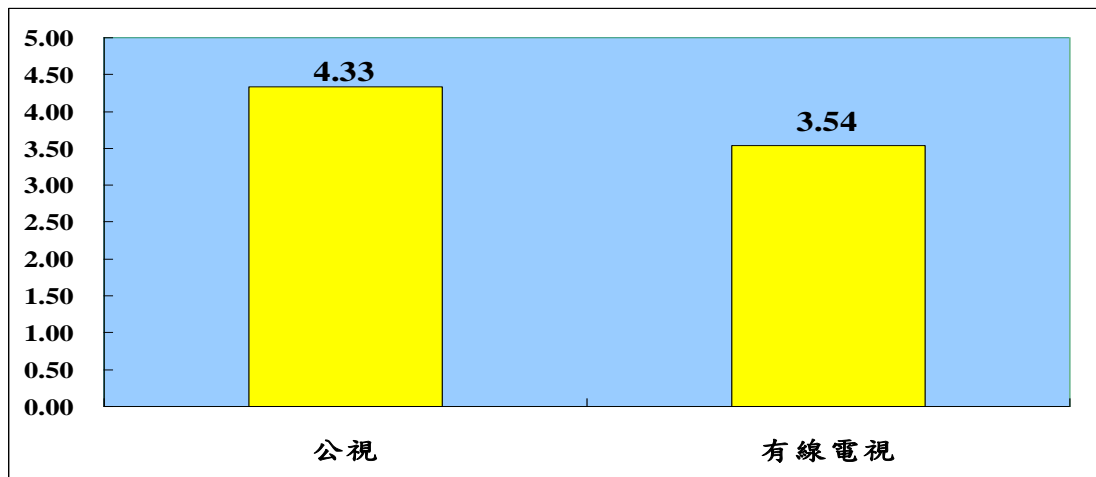


圖 4.22.2 公視與有線電視「很熱心參與地方社區服務」的平均得分

圖 4.22.1 的資料顯示，有 47.4% 的受訪者（回答 5 分以上）認為公視的「很熱心參與地方社區服務」，有 22.5% 的受訪者（回答 5 分以上）認為有線電視的「很熱心參與地方社區服務」。圖 4.22.2 的資料顯示，公視的平均分數為 4.33 分，有線電視的平均分數為 3.54 分，T 檢定結果顯示，受訪者對公視與有線電視在「很熱心參與地方社區服務」的同意程度上，具有顯著差異 ($t=10.413, p=.000$)，受訪者認為公視較有線電視熱心參與地方社區服務。

23.公共電視/有線電視是一個可靠值得信賴的公司

請受訪者以 1 至 7 分回答對公視與有線電視「是可靠值得信賴的公司」的同意程度，1 分表示很不同意，2 分表示不同意，3 分表示有點不同意，4 分表示沒意見，5 分表示有點同意，6 分表示同意，7 分表示很同意。

回答人數：365 人

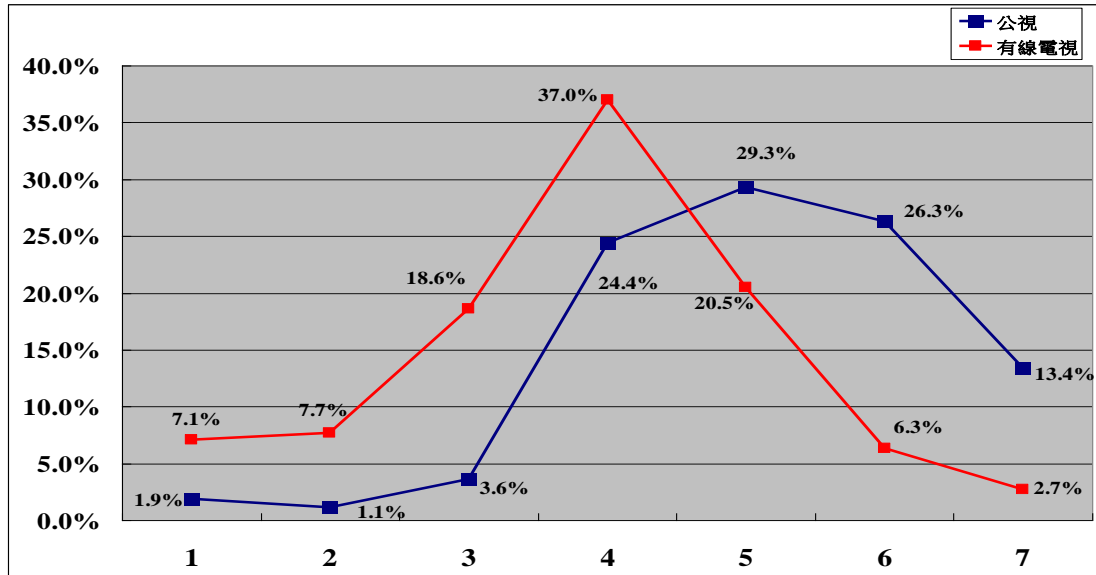


圖 4.23.1 以 1-7 分表達對公視與有線電視「是可靠值得信賴的公司」的同意程度

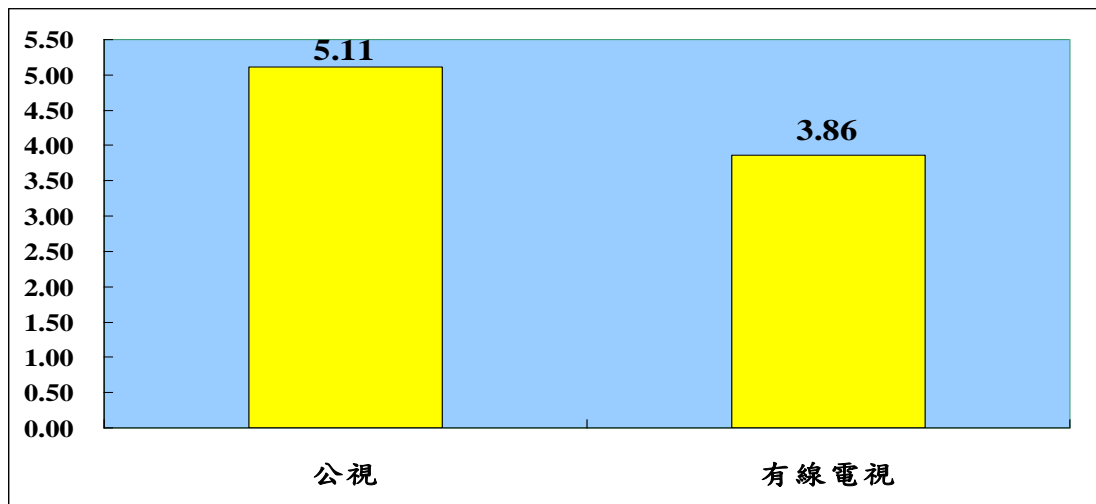


圖 4.23.2 公視與有線電視「是可靠值得信賴的公司」的平均得分

圖 4.23.1 的資料顯示，有 69% 的受訪者（回答 5 分以上）認為公視的「是可靠值得信賴的公司」，有 29.5% 的受訪者（回答 5 分以上）認為有線電視的「是可靠值得信賴的公司」。圖 4.23.2 的資料顯示，公視的平均分數為 5.11 分，有線電視的平均分數為 3.86 分，T 檢定結果顯示，受訪者對公視與有線電視在「是可靠值得信賴的公司」的同意程度上，具有顯著差異 ($t=15.250, p=.000$)，受訪者認為公視較有線電視可靠值得信賴。

24.公共電視/有線電視是一個有道德良心的公司

請受訪者以 1 至 7 分回答對公視與有線電視「是有道德良心的公司」的同意程度，1 分表示很不同意，2 分表示不同意，3 分表示有點不同意，4 分表示沒意見，5 分表示有點同意，6 分表示同意，7 分表示很同意。

回答人數：365 人

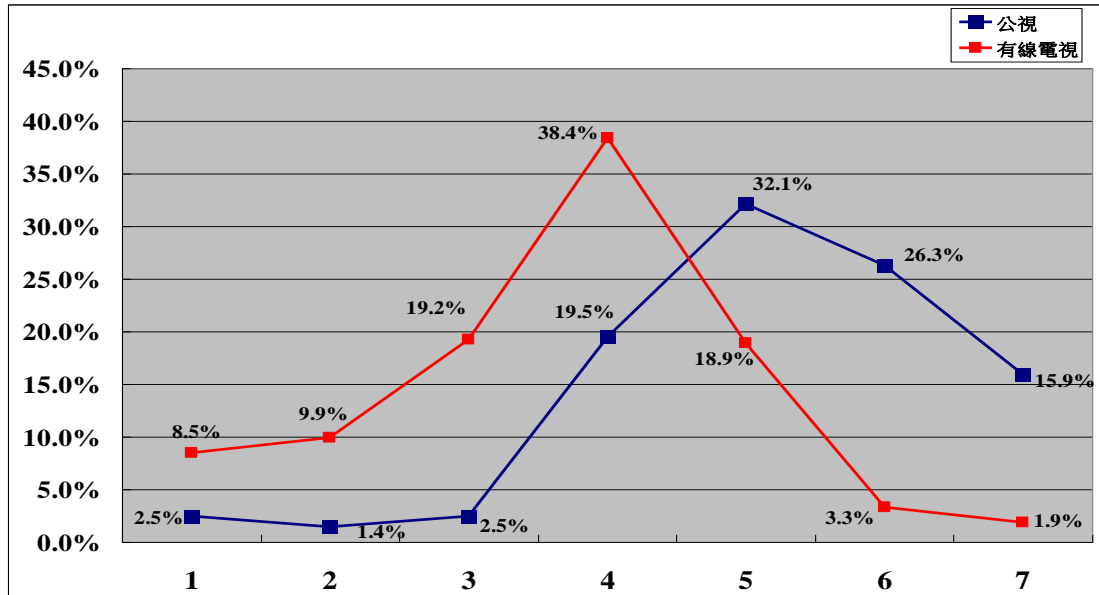


圖 4.24.1 以 1-7 分表達對公視與有線電視「是有道德良心的公司」的同意程度

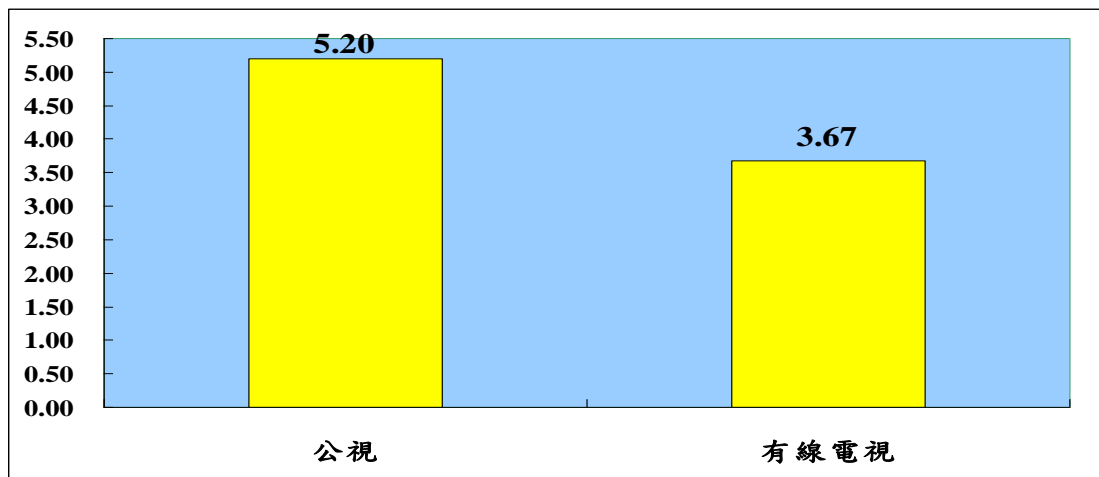


圖 4.24.2 公視與有線電視「是有道德良心的公司」的平均得分

圖 4.24.1 的資料顯示，有 74.3% 的受訪者（回答 5 分以上）認為公視的「是有道德良心的公司」，有 24.1% 的受訪者（回答 5 分以上）認為有線電視的「是有道德良心的公司」。圖 4.24.2 的資料顯示，公視的平均分數為 5.20 分，有線電視的平均分數為 3.67 分，T 檢定結果顯示，受訪者對公視與有線電視在「是有道德良心的公司」的同意程度上，具有顯著差異 ($t=18.382, p=.000$)，受訪者認為公視較有線電視有道德良心。

(四) 組織運作

25. 公共電視的組織運作很有效率

請受訪者以 1 至 7 分回答對公視「組織運作很有效率」的同意程度，1 分表示很不同意，2 分表示不同意，3 分表示有點不同意，4 分表示沒意見，5 分表示有點同意，6 分表示同意，7 分表示很同意。

回答人數：365 人

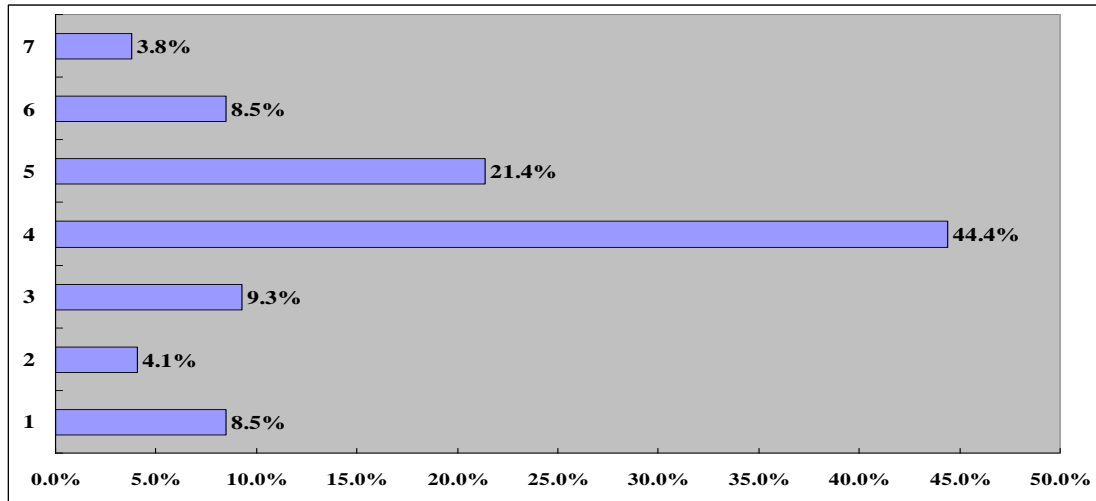


圖 4.25 以 1-7 分表達對公視「組織運作很有效率」的同意程度

圖 4.25 的資料顯示，有 33.7% 的受訪者（回答 5 分以上）認為公視的「組織運作很有效率」。

26. 公共電視的運作是獨立自主的

請受訪者以 1 至 7 分回答對「公視運作是獨立自主」的同意程度，1 分表示很不同意，2 分表示不同意，3 分表示有點不同意，4 分表示沒意見，5 分表示有點同意，6 分表示同意，7 分表示很同意。

回答人數：365 人

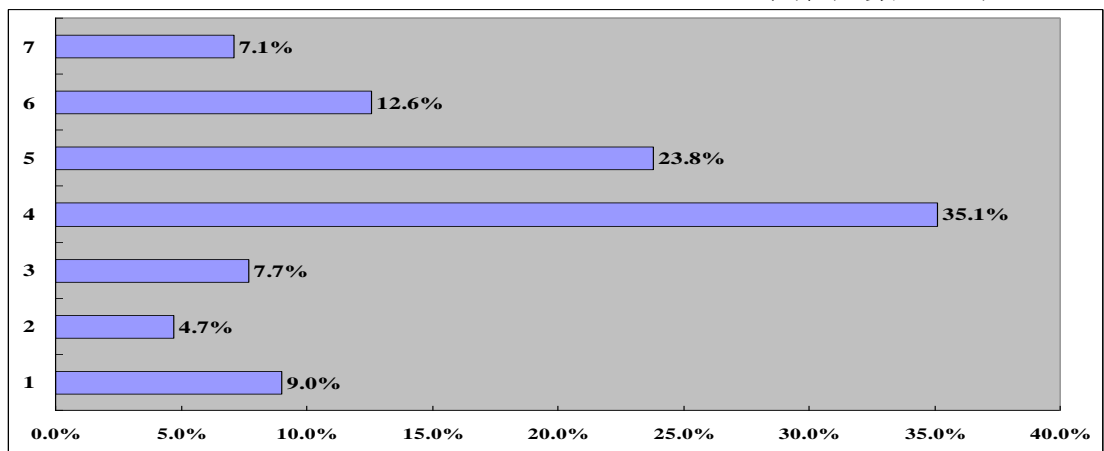


圖 4.26 以 1-7 分表達對「公視運作是獨立自主」的同意程度

圖 4.26 的資料顯示，有 43.5% 的受訪者（回答 5 分以上）認為公視的「運作是獨立自主的」。

27. 公共電視的財務是透明公開的

請受訪者以 1 至 7 分回答對「公視財務是透明公開的」的同意程度，1 分表示很不同意，2 分表示不同意，3 分表示有點不同意，4 分表示沒意見，5 分表示有點同意，6 分表示同意，7 分表示很同意。

回答人數：365 人

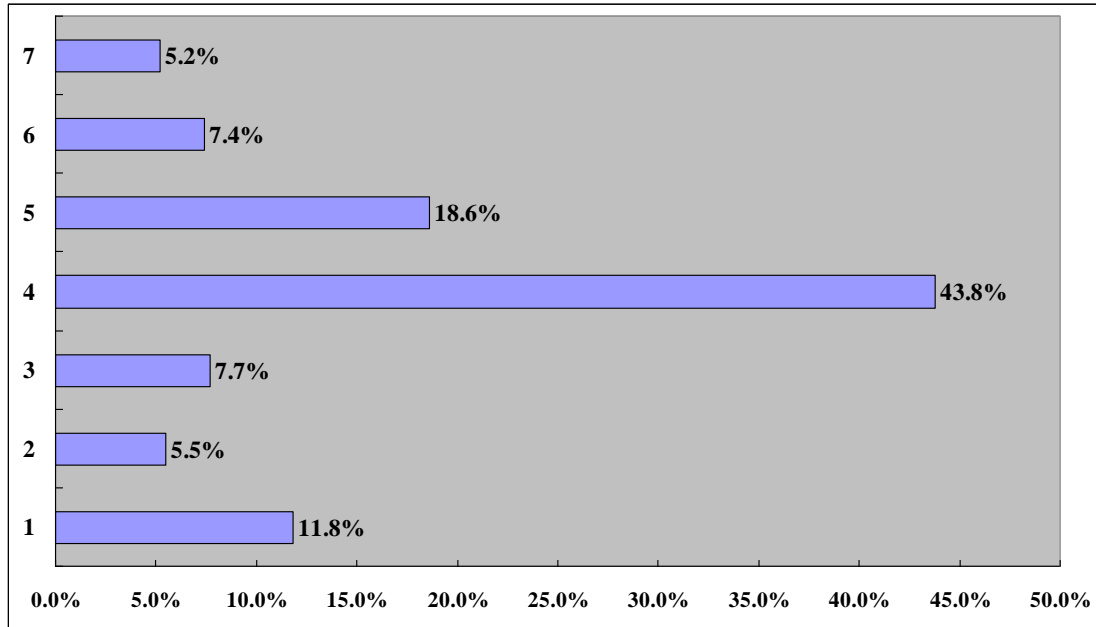


圖 4.27 以 1-7 分表達對「公視財務是透明公開的」的同意程度

圖 4.27 的資料顯示，有 31.2% 的受訪者（回答 5 分以上）認為公視的「財務是透明公開的」。

最後，表 4.3 呈現民眾對所有題項之同意度。在節目品質方面，受訪民眾最認同節目的教育性、照顧弱勢族群，以及品質佳，也高度肯定資訊正確性、具有本土意識、有特色，以及可信度高。此外，民眾認為公視節目的趣味性與娛樂性偏低。在以上所有項目中，公視表現明顯比有線電視好得多。在公司形象方面，公視在每一個項目給於民眾的印象，也明顯比有線電視好得多。

表 4.3 公視與有線電視在各題項上所獲得之同意度

類別	題目	平均得分		<i>t</i>	<i>p</i>
		公視	有線電視		
節目品質	新聞報導客觀	4.65	3.61	10.730	.001***
	新聞節目具可信度	4.82	3.84	11.847	.001***
	節目提供正確的資訊	4.97	4.07	10.759	.001***
	節目有特色	4.86	4.28	6.238	.001***
	節目很創新	4.23	4.15	.830	<i>ns</i>
	節目非常多樣	4.10	4.83	-7.114	.001***

類別	題目	平均得分		<i>t</i>	<i>p</i>
		公視	有線電視		
	節目很具娛樂性	3.83	4.99	-12.221	.001***
	節目很具教育性	5.65	3.75	21.490	.001***
	節目很具影響力	4.36	4.51	-1.521	<i>ns</i>
	節目品質很高	5.16	3.98	14.339	.001***
	節目趣味性高	3.90	4.78	-10.044	.001***
	節目重播率高	4.04	5.28	-12.760	.001***
	節目畫面品質清晰良好	4.87	4.88	-.206	<i>ns</i>
	節目非常照顧弱勢族群	5.19	3.70	18.981	.001***
	節目非常具本土意識	4.89	4.26	7.125	.001***
公司形象	很積極參與地方公益活動	4.63	3.77	10.672	.001***
	很熱心參與地方社區服務	4.33	3.54	10.413	.001***
	是一個可靠值得信賴的公司	5.11	3.86	15.250	.001***
	是一個有道德良心的公司	5.20	3.67	18.382	.001***
組織運作	組織運作很有效率	4.07	~	~	~
	運作獨立自主	4.26	~	~	~
	財物透明公開	3.95	~	~	~

第三節 調查結果分析

由電訪資料可看出公共電視的收視率真的非常的低，首先，可以看到在詢問受訪者有沒有常常收看公共電視，常常收看公共電視的人僅有 22.7%，而不常收看的受訪者高達 67.6%，此外，詢問受訪者是否願意付費來收看公共電視，有高達八成的受訪者 (78.4%) 表示不願意付費收看公共電視，僅有約 21.6% 的受訪者表示願意付費來收看公共電視，這樣的發現與本研究團隊訪談的發現非常地類似，因為本研究團隊在訪問公共電視的董事及公共電視的員工時，他（她）們也瞭解公共電視現在最大的問題在於收視率非常的低，而願意付出金錢來支持公共電視的消費者事實上也相當地低。

不過，比較令人覺得可喜可賀的是，公共電視在台灣民眾的心中其實存在著一個相當好的形象，本研究在電訪中使用了 19 個題項詢問受訪者，請其比較公共電視及有線電視的差異，這 19 個題項包括「新聞報導是客觀的」、「新聞節目具可信度」、「節目提供正確的資訊」、「節目有特色」、「節目很創新」、「節目非常多樣」、「節目很具娛樂性」、「節目很具教育性」、「節目很具影響力」、「節目品質很高」、「節目趣味性高」、「節目重播率高」、「畫面品質清晰良好」、「非常照顧弱勢族群」、「非常具有本土意識」、「積極參與地方公益活動」、「熱心參與地方社區服務」、「是一個可靠值得信賴的公司」、「是一個有道德良心的公司」，在這 19 個題項中，其中，「新聞報導是客觀的」、「新聞節目具可信度」、「節目提供正確的資訊」、「節目有特色」、「節目很具教育性」、「節目品質很高」、「非常照顧弱勢

族群」、「非常具有本土意識」、「積極參與地方公益活動」、「熱心參與地方社區服務」、「是一個可靠值得信賴的公司」、「是一個有道德良心的公司」等 12 個題項，公共電視的評價顯著的高於有線電視，僅有「節目非常多樣」、「節目很具娛樂性」、「節目趣味性高」、「節目重播率高」等 4 項，有線電視的評價顯著地高於公共電視，另外，「節目很創新」、「節目具有影響力」、「節目畫面品質清晰良好」等三項，公共電視與有線電視的評價沒有顯著差異。整體而言，這 19 個題項的發現顯示公共電視在台灣民眾的心目中，其形象遠遠好於有線電視。

比較弔詭之處在於，雖然公共電視在台灣民眾的心目中，其形象顯著地好於有線電視，而且我國民眾也認為公共電視是一個值得信賴、有道德良心的公司，並積極參與地方公益、地方社區服務，尤其非常照顧弱勢族群，具有本土意識，然而其收視率卻不與公共電視的形象呈正比，另外，付錢來支持公共電視的意願也與公共電視的形象不呈正比。

從這樣的研究發現，可以做的結論是公共電視已經成功在台灣民眾的心目中打造了一個相當正面良好的形象，然而，我國目前各種電視頻道蓬勃發展，民眾的收視選擇相當地多，因此，我國民眾樂見公共電視的存在，但也不願意付出太多的心力來支持其運作。從本電訪研究的資料也發現，民眾最常收看的公共電視節目類型依序為戲劇節目(3.3%)、公視新聞(1.9%)、紀錄片(1.9%)，這些資料顯示公共電視可能先從其專長而收視率比較高的幾個節目類型來加以努力，等到建立起相當不錯的知名度及收視率以後，再朝拓寬節目類型的方向去進行，至於公共電視是否能夠在短期之內大幅度地改變我國的電視生態，使其成為我國的強勢媒體，恐怕在短期 10 到 20 年都頗為困難，這可以作為一個長期的目標，但應循序漸進地進行。

第五章 研究發現與建議

第一節 研究發現

本研究團隊檢視英國、日本、美國及韓國公共電視緣起與發展，深深體認一國之公共電視與該國之歷史、文化與政治環境息息相關，使得各國民眾對於公視認知及收視習慣也各有差別。上述國家的公視各有特色，也有許多值得我國公視借鏡之處，然我國公視成立與發展有其特殊背景與脈絡，也不可能完全移植，而是要在我國既有之環境、條件及資源之下，找出可行的解決之道，使公視得以長久穩定發展，發揮其應有之社會角色與功能。

一、英國

英國 BBC 模式有助於我國公視重新檢視組織架構及釐清治理模式。在 2006 年之前，BBC 董事會內部最高權力機關，肩負治理與監督的功能，但也因此被批評有「球員兼裁判」之嫌。為免於這種疑慮，在 2006 年頒布的皇家憲章中，確立信託理事會與執行委員會是兩個平行單位，而非從屬關係。信託理事會仍為公共利益監護者，制訂 BBC 整體的策略性方針、批准執行委員會的策略與預算，以及評估執行委員會的服務績效。而執行委員會必須在確保善用執照費的原則下執行 BBC 的營運任務。理事會的最大責任在於執照費的監督，確定執委會的經費運用妥當，但不會直接干預執委會的運作。理事會審查預算與各種計畫，但預算執行與經費運用則是執委會的責任。理事會下設財務委員會，負責檢查 BBC 的財務。節目方面，也是由理事會制定大方針，執行細節則由執委會負責，理事會很少直接介入。人事方面，理事會只負責任命執行長，執行長再任命執委會其他成員。理事會由 12 位理事組成，皆由部長推薦，皇室任命，需反映區域特色，採任期制，均為兼職。理事會主席屬榮譽職，對外代表 BBC，須出席國會，進行年度報告，並接受質詢。執委會由執行長、副執行長、營運長等 9 位內部主管及 6 位外部專家所組成。

此外，DCMS 與 Ofcom 各有執掌，其分工也至值得我國參考。前者負責政策，後者主管市場行為，包括：頻譜管理、市場競爭，及節目品質等。當 BBC 打算進入新領域或投資新計畫，由信託理事會進行公共價值檢測，Ofcom 則對其市場影響進行評估。這些評估政策及方式也值得參考。BBC 與各種文化組織或地方機構建立各種合作關係及資源共享，亦值得仿效。

二、日本

日本公共電視預算審查及組織架構都有值得我國參考之處。日本國會核准 NHK 的預算、對首相提名的經營委員會委員行使同意權。NHK 也會向國會呈決算書及年度業務報告，國會審查預算時只能接受或反對，沒有修正權。政府對

NHK 的預算及年度報告提供建議，但不可對節目干預。NHK 經營委員會共有 12 位委員，是由首相提名，兩院國會通過後由首相任命，採任期制，其職責是決定 NHK 的經營方針、監督 NHK 的經營管理。經營委員會的委員長經互選產生，只有一位是專職，主要擔任監察與稽核。經營委員的背景可來自教育、文化、科學、產業，並且也有地區分散及政黨分散的考量。經營委員發生不適任情形可以被撤換。經營委員會下設審計委員會，由經營委員會提名，職掌是監督與稽查 NHK 會長、副會長及理事財務。經營委員不可干預節目。經營委員會選出會長，由其代表 NHK，經營管理 NHK。副會長及理事則由會長提名，由經營委員會通過。所有主管均採任期制。

此外，NHK 追求高畫質及發展國際頻道，皆值得參考。在節目表現方面，除了收視率，內部設有考察室，監督節目品質，還設有節目審議會，由外聘委員審查節目，以確保節目品質。

三、美國

美國公共電視角色因商業電視蓬勃發展而遭弱化，其情況與我國最為相似，然因其定位明確，與社區關係緊密，募款能力強，也很值得仿效。首先，美國公視主要的目的在於彌補商業電視的不足，提供商業電視台無力或無意製作的節目，包括大量學齡前兒童節目、公共事務、自然科學、歷史、文化藝術、教育等節目。第二、美國有線電視普及率不及臺灣，而公視節目可經由無線電視接收，使低收入戶一樣有機會觀賞高品質節目，藉此縮小社會資源差距。基於文化教育使命，地方公共電視台積極與各級學校、博物館、圖書館等合作，與其他非政府組織交流、結盟，並熱心參與社區活動，製作具有社區服務性質的節目，與地方緊密連結。地方電視台也瞭解如何將節目品質、社區關係與募款能力緊密結合，使觀眾認同公視，進而願意長期支持公視，協助公視在驟變之媒體環境中尋求穩定的生存之道。

在建立節目價值方面，NJN 的作法極值得仿效。該台建立了一套深度評估指標，針對參與人員、節目、製作人支援服務等三方面，一一加以評估。對於節目主持人及主播，就一般專業性及節目適切性加以評比。節目來賓及演員的專業程度、表達能力及觀眾緣等也一樣要接受評估。至於節目評估，則發展了 12 大指標，對於節目內容、可看性、製作品質等都有一定的要求。更重要地，每個節目都應明確界定目標觀眾群，改進整體節目編排，提升公視形象，達成告知、教育、賦權觀眾的使命。節目必須能夠吸引觀眾及協助募款。在評估製作人支援服務方面，最重視其所能提供有關區域募款的支援。這套複雜的評估指標決定了節目的去留，並將節目價值與募款潛力緊密連結。

四、韓國

韓國公視發展涉及該國整體媒體產業變革，值得我國公視及政府密切觀察其趨勢。具體而言，雖然新媒體法引發諸多爭議，其去管制化的目標至為明確，包

括允許電信業者經營廣電事業、允許報業經營廣電事業，以及放寬廣告代理管制等，以因應媒體匯流趨勢。新媒體法允許韓國電信公司及報業跨業投資無線電視台最高至 10% 股份，也可以投資有線電視綜合頻道及新聞頻道最高至 30% 股份。新媒體法也將廢除由廣告放送公社統一代理的方式，而允許電視台各自成立廣告代理商，預期廣告收入將大幅提升。

其次，韓國公共電視定位及分工，也值得參考。KBS 運作 60% 靠收視費，其餘靠廣告收入，而 MBC 是完全倚靠廣告收入的公共電視。KBS 有兩個頻道，KBS1 不播放廣告，KBS2 是播放廣告的。有趣的是，雖然兩台都是公共電視，工作氣氛卻大不同。KBS 工作環境穩定，不必刻意追逐收視率，有點像個公家機關。反觀 MBC，由於盈虧自負，充滿活力，倒像是個商業電視台。二者分工與我國公視及華視有點相似。

關於政治干預的問題，值得我國警惕。從本研究團隊國外參訪觀察，各國公視固然標榜獨立運作，其經費無論以徵收收視費或由政府編列預算，皆難跳脫政治干預。因此，即使在法條中明定公共電視屬於國民全體，應維持其獨立運作之精神，在實際操作層面，仍不乏政治人物角力，或特定利益團體之影響力。也因此，公共電視在處理政治壓力時，不是設法排除政治影響力，而是如何建立一套程序去面對來自社會不同勢力的要求。BBC 一位前高級主管 Philip Harding 於 2009 年底，接受公視邀請來台演講時即表示¹，政治壓力並非全然沒道理，而是把它當作一種投訴，且以一致、公開方式來處理各種投訴。內部應建立投訴程序及上訴機制，最後要公布調查結果。

五、臺灣

（一）財源

我國公共電視主要經費來自於政府補助，但各台成立原因不同，經費來自於不同政府單位補助。公視主管階層普遍認為公視經費偏低，很難運作，難以提升節目自製比例，對於數位時代的競爭與發展，尤其不利。許多受訪者抱怨，政府不夠重視公共電視對於社會大眾的重要性，遲遲不願大力支持公共電視，加上政策意向經常因人設事，已嚴重影響公視的發展。以我國的收視環境而言，收視費不可行。我國有線電視普及，家戶可以繳交少許費用，接收近百個電視頻道，民眾早已習慣以較低代價觀賞電視，不認為應該以額外支出收看公共電視。受訪者都認為，既然收視費不可行，還是得由政府扮演推動的角色，從改善預算編列著手。

（二）監督機制與問責

對於公視預算審查，公視受訪者多認為，為了維持獨立運作精神，行政或立法部門都不應該審查其預算，而應由監事稽查公視基金會經費的使用情形。行政

¹ 談話內容取自公視提供之 Philip Harding 於 2009 年 12 月 13 日公視研討會發言簡報資料。

機關顧忌多，不願意干預公視經費編列及運用，但立法院總認為，既然公視預算如同一般行政機關編列，便將公視預算比照一般政府機關預算審查，也就是以監督一般行政機關的方式來監督公視。有董事表示，為確保公視的公共性，其財務及運作仍應受政府監督與稽核，但政府不應干涉特定節目內容。

在治理模式方面，現行「公共電視法」對於公視採行董事長制或總經理制之規定不夠明確，甚至相互衝突。多數受訪者對於公視應採行何種制度並無定見，但強調權責必須相符。以目前的運作而言，極易導致治理與管理不分，權責不明。現行董事會編制過大，議事效率不彰；董事提名方式無法反映多元價值，專業人士難以進入董事會；董事長專任有給職設計導致董事長一職政治性過高。對於員工董事看法不一。工會認為員工董事彰顯內部民主，只是人數不夠多，還無從發揮影響力。管理階層持相反意見，認為參加工會員工屬少數，不能代表所有員工，且工會被少數人把持，影響經營團隊的運作。

公視主管表示，公視內部運作逐漸上軌道，在資訊公開化、收視率上升、自製率提升、開發新型態節目等方面都有實質成果。此外，在擲節開支及增加收入方面也有成效，已提升經營績效。多位董事及管理階層認為薪資結構不合理，公會代表則指出績效考核不合理。華視管理階層也指出冗員及效率不彰的問題。部門主管認為人事方面最大問題在於薪資結構不合理，導致人才流失嚴重。華視雖然公共化，各種勞動條件卻不如公視，是亟待處理的問題。

華視高層主管大力推廣媒體園區的概念，提供我國影視媒體公共產製平台，致力於將華視應轉型為內容產製公司，認為在華視推媒體園區概念使影棚使用率大幅增加，收入自然也增加，且媒體園區符合公共服務精神，提供其他影視媒體硬體設施，而後華視可以在軟、硬體方面進行資源交換與共享。

問責體系方面，財務已委託外部專業會計師稽核，內部近年也已成立稽核室，加強內部稽核。在節目方面，內部參考 BBC 的作法，建構公共價值評量指標，由觸達率、品質、影響力、公共服務、財務與事業營運效率等六大指標，評量節目公共價值，並將結果公布於網頁。觀眾可以循一定管道申訴節目內容，公視也必須說明。多位專家建議成立節目諮詢委員會，可以有系統地引進觀眾及公益團體意見。對於公視整體表現，尤其需要外部評鑑。為免行政或立法機構透過評鑑進行實質干預，可以將評鑑交由公平第三者如公益團體進行公開評鑑，評鑑結果可以做為預算審查之依據。

（三）角色定位與頻道特色

公視未來不論是推出高畫質電視頻道或是標準畫質電視頻道，必然以多頻道方式提供內容，以類型頻道方式提供節目可行性提高，宜及早規劃兒少、文化藝術及國會等頻道。未來也應規劃公共廣播。在電視數位化轉換過程，公視雖有擔當推手的企圖，然以其弱勢之電視產業角色，加上經費不足，有事實上的困難。在公視原本集團化規劃下，擬成立共同營運行銷公司，提供數位服務，此計畫將

更加延後。各公視頻道區隔明顯，在頻道資源整合方面，需要找出可行之模式。高層主管建議由較單純之行政採購、行銷、戲劇等著手。

（四）製播分離政策

製播分離在英國已實行多年，日本到目前為止仍無此規劃，在我國，已有相當共識，且已開始規劃。公視未來仍應掌握核心製作能力。

（五）頻譜核配

對於數位廣播、行動電視等數位服務，公視應儘早評估可行性，或可引進公共價值檢測，作為評估依據。

（六）南遷

公視南遷議題自然與南北資源平衡有關連，當然也是政治性頗高的議題。日本及英國幅員廣大，有設置分台之必要，美國公共電視採地方化，地方公共電視台多達三百個。公視主管指出，中、南部觀眾對公視認識不夠，接受度不高是因為公視在地方上的經營一向薄弱，節目型態跟著北部節目走，自然不容易引發中、南部觀眾共鳴。此外，公視缺乏地方記者，其新聞較難反映地方觀點，似可設立南部分台，以廣納地方意見及呈現地方觀點。

（七）社會認知

電話調查訪問發現，在節目品質方面，受訪民眾最認同節目的教育性、照顧弱勢族群，以及品質佳，也高度肯定資訊正確性、具有本土意識、有特色，以及可信度高。此外，民眾認為公視節目的趣味性與娛樂性偏低。在以上所有項目中，公視表現明顯比有線電視好得多。在公司形象方面，公視在每一個項目給予民眾的印象，也明顯比有線電視好得多。然而，民眾對公視評價與觀賞行為脫節，經常收看者占少數，願意付費收看者也占少數。本研究結果呼應公視受訪者自我評價，咸認提升社會認知乃當務之急。

第二節 研究結論

由於現行「公共電視法」對於公視治理與經營模式語焉不詳，導致董事會、董事長及總經理權責不明，容易流於因人設事。最近一年來，公視董事會紛爭不斷，其運作幾近癱瘓，不僅社會觀瞻欠佳，由此凸顯「公共電視法」之修正更是刻不容緩。本研究經由廣泛資料蒐集、分析與討論，主張由制度改進著手，修改公共電視組織架構，明定治理與管理之權責。此外，在維持公視獨立運作精神及確保公視運作符合公共利益的雙重目標下，本研究主張建立外部監督機制及透明公開的內部問責系統，促進公視健全發展。

一、名稱

自從華視於 2006 年依據「無線電視事業公股處理條例」執行公共化，公共電視繼而爭取到原民會對「原住民族電視台」及客委會對「客家電視台」之補助後，在其主導下，成立「公廣集團」。然而，我們認為，「公廣集團」一詞並不恰當。「公廣集團」之內涵與一般社會大眾所瞭解之「集團」並不相同，且「集團」一詞易予人負面印象，再者，各國公共廣播電視比較多的作法是在旗下設立各種頻道，而各種頻道並非獨立之法人或團體，由其組成之公共系統也就稱不上「集團」。爰建議直接以「公共廣播電視」稱之（以下仍簡稱公視），既不帶價值取向，又反映現況及未來發展方向。

二、經費規模與經費來源

由我國媒體環境、觀眾收視習慣以及公共電視社會認知等方面觀察，公共電視缺乏徵收收視費之條件，現階段由政府編列預算支應，仍較可行。與他國相較，我國公視經費偏低，實難因應媒體產業數位化發展，本研究認為應該擴大預算編列，於「公共電視法」明定政府捐贈金額最低標準，由公視提營運計畫書，詳實編列預算，並逐年依據其過去表現、未來經營計畫與民眾支持度，呈現良性成長，避免暴增暴減。

至於預算應擴編至何種程度，牽涉公視未來的定位。公視成立之初，其定位是「小而美」，彌補商業電視台之不足。隨著華視公共化，原視、客視及宏觀電視的準公共地位，公共電視規模逐漸擴張，其經費也應逐年擴充，呈現良性成長。如果政府決定在我國媒體產業數位化過程中，賦予公共電視更積極之角色，則需要更明確的政策與規劃，才能確定公視預算是否適宜大幅擴編。

由新聞局和媒體改造學社（2009 年 5 月 27 日）各自提出之「公共電視法」修正草案來看，兩個版本皆明定公視年度預算為 35 億元。後者明定現有「公廣集團」成員受捐贈金額如下：公視 15 億元（同公視開台第一年預算）、華視 10 億元（公共化當年營業額之半數）、原視及客視各 4 億元（同現行預算），及宏觀 2 億元（同現行預算）。而新聞局版本將宏觀排除後，以明定包裹預算總額仍為 35 億元。媒改社版將現有「公廣集團」成員個別預算明定於法條中，較缺乏彈性，若「公廣集團」朝多頻道發展，「公共電視法」勢必得修法，但是法條修正通常比較緩慢，反而影響公視的發展。此外，媒改社版對於各台捐贈金額固然有其思維邏輯，但不容易說服社會大眾，特別是立法院。本研究認為，無論以何種方式擴編公視預算，都需要經過精細估算，特別是捐贈華視的金額。華視是唯一接受廣告之公共化電視台，雖為盈虧自負，即使接受政府捐贈，廣告收入可能還是其主要收入來源。因此，未來政府對華視捐贈金額勢必引發相當爭議，更需要精算，以昭公信。

另一方面，以目前公視運作狀況觀之，即使逐年增加預算，與他國公視比較，仍有相當差距，公視也不應期待完全依靠政府預算運作，爰建議參考韓國的作法，在不影響公視公共性的原則下，允許其適度接受商業廣告，對內活化組織運作，對外更重視觀眾反應，有助於提升民眾支持度。在目前運作狀況下，只允

許華視播放廣告為宜，未來若政府捐贈金額明定於法條中，則應同時規範廣告收入占營業總額之比例，兼顧公共性的目標與機動性的運作。至於未來成立之公共廣播電台、電視台或頻道，則可依其頻道定位、經費規模與運作方式等決定是否適宜播放廣告，以及廣告收入占總收入的比例。

廣告收入上限如何訂定？由韓國的經驗而言，廣告收入佔總收入的比例不宜過高，避免節目取向過度大眾化。韓國媒體專家建議，廣告收入比例最好限制在總收入的 20~40%。考量公共化之華視經營模式及第二階段公共化瓶頸，在限制華視廣告收入比例時，以從寬認定為宜。未來成立之公共廣播電視若允許接受廣告，則以從嚴為宜。

三、治理模式

如前所述，現行「公共電視法」對於公視董事長與總經理職權區分不夠明確，雖然條文規定應為總經理制，而以公視實際運作觀之，卻又像是董事長制。主管機關在修正「公共電視法」時，必須處理此難題。新聞局版確立董事會及董事長為主要決策者：董事長對內綜理董事會會務，主持董事會會議，對外代表公視基金會；董事長得兼華視董事長；公視基金會營運方針及年度工作計畫均由董事長提出；執行長、副執行長及各電臺臺長人選，也是由董事長提名。年度工作計畫雖由董事長提出，執行者卻是執行長，而後者不能決定副執行長及各臺臺長人選，在工作協調、業務執行等方面，都會出現困難。新聞局版將使得公視治理與管理更加混亂。

另一方面，媒改社版則主張執行長制，執行長得視需要成立執行委員會，由執行長提出年度工作報告，提名副執行長及各臺臺長。如此，董事會與執委會的權責區分明確。本研究認為，當公視朝數位化發展，未來需要更專業經營團隊進駐，才能在提升公視營運績效的同時，確保公視營運符合公共利益。所以，本研究主張，公視治理與營運應明確區隔；董事會只負責大方向，而實際經營管理則交由經營團隊負責，也就是由執行長主導之執行委員會負責。

在檢視 BBC 及 NHK 的治理模式之後，本研究認為二者皆有參考價值。公視董事會之組成可仿效 BBC 信託理事會或是 NHK 經營委員會，並成立執行委員會。董事會確立公視整體發展政策，聘任執行長，批准執委會提出之經營方針及預算，並評估執委會之經營績效。董事會確定公視的經營管理符合公眾利益，但不會直接介入日常運作。

關於董事會之組成，公視現行 21 位董事規模導致議事效率低落，而 BBC 信託理事會與日本 NHK 理事會都只有 12 位成員。審視媒改社版「公共電視法」，也是建議縮小董事會編制為 11 至 15 人。至於新聞局版「公共電視法」，由於其主張董事長制，維持現行 17 至 21 人之編制。未來確立公視採取執委會制之後，實無維持龐大董事會之必要，我們建議參考 BBC 與 NHK，縮小董事會編制為 11 至 13 人，便於討論與議決。

關於董事人選，現行「公共電視法」並無保障員工董事之條文，上述兩修法版本皆增列員工董事的規定；新聞局版為 2 人，而媒改社版為 1 人。我們認同以保障員工董事來彰顯內部自主精神，鑑於董事會應縮小編制為 11 至 13 人，員工董事以 1 人為宜。至於非員工董事中，是否如新聞局版保障原住民籍與客家籍董事至少各 1 人，可以再思考。我們認為，不妨於法條中明定在進行提名作業時，應考量族群、區域、文化等因素，顧及均衡與代表性即可，似乎不必以限制族群的方式來達成族群平衡。

至於董事任命程序，在確立公視採取執行委員會制之後，董事任命過程宜儘量簡化。本研究認為，現行董事產生過程過於繁複，浪費社會成本及行政資源，還是無法確保董事的獨立性與公正性。既然公共電視屬於國民全體，應向國民全體負責，而立法委員具有民意基礎，由立法院對於提名董事行使同意權，並無不當。本研究建議，董事人選由行政院長提名，經由立法院行使同意權，並由行政院長聘任。而其中員工董事是否如前述兩個版本所規劃，由內部工會推派（或推舉），有鑑於現行公視經營團隊與工會衝突白熱化以及公會代表性問題，建議由公視內部另訂辦法，在維持內部民主原則下，規範員工董事產生的方式。

此外，既然董事會只負責大方向，董事長應由現行專任有給職改為兼任無給職，對外仍代表公視，從而降低董事長職位之政治意涵。此點與媒改社版「公共電視法」維持董事長專任有給職之意見不同。由 BBC 的作法來看，信託理事會主席及其他理事均為兼職，但有每週二至四日之辦公時間，也有不同的薪酬，並非無給。本研究認為，在維持董事長崇隆地位及減少職位之政治意涵之原則下，最好改採兼任無給職。董事長一旦有薪酬，便是為董事長職權留下想像空間，徒增治理與管理的困擾，反而影響經營成效。

有關執委會之設置，本研究建議，由執行長、副執行長、各頻道或電台之台長（或經理）等組成執行委員會，受董事會監督。至於執行長之提名作業，應為董事會之權責。媒改社版「公共電視法」增加董事會提名執行長人選必須經半數以上員工同意，始取得候選人資格條文，雖有助於內部民主，對現有內部員工較有利，但從企業經營績效考量，則未必有利，因為勢必增加外部專家成為執行長的難度，開啟政治操作大門，徒然增加內部更多衝突與矛盾，與公視因應數位匯流時代媒體環境，需要引進更多新思維、新技術與新作法的發展背道而馳，不可不慎。

四、監督機制與問責體系

（一）內部監督

「公共電視法」第 34 條規定公視基金會應將其業務計畫、基金管理、經費使用、財產目錄、資產負債表、損益表及其他有關營運與財務狀況之文書，經會計師簽證備置於基金會，以供公眾查閱。第 35 條復規定公視之人事、薪資結構、預算（工程投標項目除外）、研究報告、年度報告、捐贈名單、著作權資料、及

其他經董事會核定公開之資料，均應供公眾按工本費索閱。本研究認為，這些作為有助於公視維護其公共性。

此外，公視內部針對內容已成立新聞、節目、新媒體等 3 個諮議委員會，分別由董事出任召集人及副召集人，邀集相關人士擔任委員，對內容提出改進建議。本研究認為，這 3 個類似任務編組的諮議委員會並不適宜；由董事出任諮議委員會召集人，無疑使董事會介入日常運作更深，不僅影響經營團隊工作士氣，也不一定可以提升節目品質。

（二）外部監督

關於公共電視之獨立性，明定於「公共電視法」第 11 條：「公共電視屬於國民全體，其經營應獨立自主，不受干涉」。「公共電視法」保障公視運作獨立自主，以實現「公共電視法」第一條所指之成立宗旨。據此，獨立經營應該是保障其宗旨不受政治力或商業利益干預。然由於公視、原視、客視及宏觀電視之經費皆由政府編列預算或委託經營，無論政府捐贈經費或專案補助經費，皆必須循法定之預算與決算程序處理，自然也必須受主管機關及審計部之查核。以公視預算結構特性，難以排除外部監督。況且，適當之外部監督有助於公視提升其社會認同，長期而言，反而可以減少政治干預。故這些外部監督機制不應該被當作侵蝕公視獨立性的作法，而應該是確保公視營運符合公眾利益的手段。但是在實際運作上，由於公視自我認知與社會認知出現嚴重落差，加上公視與立法院之政治信任嚴重不足，導致公視指控立法院透過杯葛預算達成政治干預目的，而主管機關新聞局則陷於進退維谷之境。

關於政治干預的問題，從本研究團隊國外參訪觀察，各國公視固然標榜獨立運作，其經費無論以徵收收視費或由政府編列預算，皆難全然跳脫政治干預。因此，即使在法條中明定公共電視屬於國民全體，應維持其獨立運作之精神，在實際操作層面，仍不乏政治人物角力，或特定利益團體之影響力。也因此，公共電視在處理政治壓力時，恐怕不是設法排除政治影響力，而是如何建立一套程序去面對來自社會不同勢力的要求。BBC 一位前高級主管 Philip Harding¹ 在 2009 年底，接受公視邀請來台演講時即表示，政治壓力並非全然沒道理，而是把它當作一種投訴，且以一致、公開方式來處理各種投訴。內部應建立投訴程序及上訴機制，最後要公布調查結果。

外部監督除了針對預算運用，主管機關還可以就節目品質及公共價值、公共服務、營運績效等定期評鑑公視。該評鑑工作應有別於公視內部之公共價值評量，最好由主管機關委託外部公正第三者如公益團體或非營利之民意調查或研究機構進行，並定期公布評鑑結果。主管機關得依據評鑑結果對公視預算提出建議，供立法院審議時參考。除經常性預算，針對公視重大投資或提供新型服務，本研究建議參考 BBC 的作法，由董事會進行公共價值檢測，並由主管機關評估其市場影響力。除必要之監督機制，本研究不贊成主管機關以行政手段或立法院以杯葛預算干預公視日常運作或針對特定節目內容表達意見，以維持公視營運相

當程度之獨立性。公視目前之主管機關新聞局，將在行政院組織調整後走入歷史，其主管機關，依行政院組織調整，以文化部為宜，而其通訊傳播行為則應受國家通訊傳播委員會之規範。

（三）問責體系

在建立問責體系方面，依據公視董事長鄭同僚於 2008 年底公開簽署的「承諾書」，是建立公眾監督機制，包括：

- 1.對外公開營運相關資訊。
- 2.規範一般節目與新聞節目申訴流程，提供當事人請求更正及答辯之機會。
- 3.接受內部員工及民眾檢舉案件。
- 4.公告申訴案件處理情形。
- 5.進行公共價值評量（見公共電視，2010）。

值得一提的是，公視參考 BBC 與 NHK 的作法，建構公共價值評量指標（見曹琬凌等人，2008）。其執行方式為參考香港電視節目欣賞指數調查的作法，成立一個由 3 位公視董事及 7 位外部專家組成的公共價值評量諮詢委員會，然後委託世新大學進行調查，評量 2007 年上半年度資料，評鑑其節目品質與影響力（評量結果見公共電視文化基金會，2007 年 10 月）。本研究進行訪談時，鄭董事長告知，內部正在進行評量²，但截至目前為止，只有上述第一份報告公告於網頁。本研究建議，該評量指標應持續透過公開廣納外部意見作調整或修訂，委託之外部調查單位也應多元。

此外，針對特定節目內容，本研究建議參考其他國家作法，邀集各界代表，在內部成立正式的內容諮詢委員會，其成員應該多數為非公視董事或非經營團隊成員，並適度反映年齡、性別、職業、區域等差異，與公視現有之內容諮議委員會性質不同。內容諮詢委員會定期對節目內容進行評鑑及提出建議，也可由該委員會委託外部專家為之，評鑑結果也應定時公布。在本研究訪查過程中，公視受訪者對於其節目品質深具信心，因此更應該以開放心態，接受外部評鑑或建議，才能提升其社會接受度。

本研究之電話訪查發現，一般民眾對公視印象極佳，卻極少觀看公視，值得公視所有員工深思。公視成立 11 年來，民眾對於公視節目評價與其觀賞行為不成比例，正足以說明公視無意瞭解觀眾需求及喜好，在提升社會認知方面做的太少，都亟需改進。爰建議公視參考美國地方公共電視台的作法，在服務社區與募款能力上，多盡點心力。首先，在服務社區方面，公視應該與各地學校、圖書館、美術館、博物館、文化中心等有更多的合作，並透過參與社交網絡，與各種類型

²研究團隊於 2010 年 5 月 18 日詢問公視總經理室人員，關於公共價值評量進度，據告知，目前尚在進行 2009 年度資料評量，但評量報告需經董事會核准後，始可上網公布。由於董事會運作幾近停擺，報告上網恐怕還得再等一段時日。

的團體互動，從而改進公共價值衡量指標中的「觸達」、「品質」及「影響力」面向。在募款能力上，公視應該尋求社會形象佳之企業贊助，並運用「公視之友」，招募各種類型及等級之會員，提供會員更多元服務，提升其認同度與參與感。

第三節 「公共電視法」修法建議

一、修法原則

(一) 正名

1. 公共電視法之名稱應該修正為「公共廣播電視法」

本研究比較各國制度後發現，其提供之公共服務不僅是電視，而且也包括公共廣播。其次，我國廣電三法 2003 年修法時，均一律採取「廣播電視」之名稱。最後，我國事實上有許多公營廣播電台，長遠而言，應該考慮納入公共系統。綜合以上所述，公共電視法名稱應該修正為《公共廣播電視法》。

2. 以「公共廣播電視」取代「公廣集團」

在 2006 年立法院通過「無線電視事業公股處理條例」而創設所謂「公共化無線電視事業」，以及公共電視爭取到原民會對「原住民族電視台」及客委會對「客家電視台」之補助後，「公廣集團」一詞不脛而走。然而，「公廣集團」之內涵與一般社會大眾所瞭解之「集團」並不相同，且「集團」一詞易予人負面印象，再者，各國公共廣播電視比較多的作法是在旗下設立各種頻道，而各種頻道並非獨立之法人或團體，由其組成之公共系統也就稱不上「集團」。秉持上述《公共電視法》名稱應該修正為「公共廣播電視法」之主張，建議以「公共廣播電視」取代「公廣集團」。

(二) 確立「公共廣播電視」採取執行長主導之執行委員會制

公共電視董事產生的程序複雜、難度高並且帶有高度政治性，因此，經過如此困難程序產生之董事及董事長，很難不看重自己扮演的角色，藉由董事會議及各種委員會議而高度參與公共電視之經營。但是從治理的角度而言，成員眾多又具有高度政治性的董事會不利於公共廣播電視的經營。本研究建議，公視應回歸公司治理的精神，使董事會專精於重大政策之監督，而將日常之運作交給執行長及其主導之執行委員會，避免過度干預公共廣播電視專業從業人員第一線的工作。

隨著公共電視頻道與預算的增加，其重要性、觀點的多元性與經營的複雜度也會大幅提昇，由執行委員會以合議制方式治理「公共廣播電視」，較能因應公視發展趨勢。執行委員會由執行長、副執行長、各頻道或電台之台長（或經理）共同組成。

（三）確立主管機關及其執掌

1. 未來主管機關以文化部為宜

目前公共電視主管機關為新聞局，但是該局確定在 2011 年（民國 100 年）底走入歷史，因此「公共廣播電視法」應該及早確立公共廣播電視基金會新的主管機關。建議以文化部為宜，因為新聞局部分併入該部，而現行「公共電視法」第 1 條也以「提高文化及教育水準」為立法目的之一。至於公共廣播電視在通訊傳播上的行為仍受到國家通訊傳播委員會的規範。

2. 確立主管機關職掌

承上所述，公共廣播電視改採執行長主導之執行委員會制，因此，董事之提名宜單純化處理，且其任命過程也宜儘量簡化，建議董事人選由行政院長提名，主管機關得建議人選，由立法院行使同意權。其次，公共廣播電視應該可以與文化部的職掌相互協調配合，以發揮綜效。再者，公共廣播電視之問責應該包括定期接受評鑑，此項評鑑最好由外部機構負責，文化部適合擔任此項工作。文化部可依據評鑑之結果，對公共廣播電視提出之預算提供意見，供立法院審議時參考。

（四）建立公共廣播電視之問責機制

公共廣播電視短期內仍然以國家預算全額補助最為可行，既然如此，應該建立公共廣播電視之問責機制。建議：

1. 公共廣播電視之預算應該依據其過去表現、未來經營計畫與民眾支持度，呈現良性成長，避免暴增暴減。
2. 公共廣播電視雖然不以營利為目的，但是在不影響其公共性的條件下，得適度接受商業廣告，不僅是其表現受到外界肯定的指標，也能夠增加其財務自主性。為避免公共廣播電視內容過度遭受商業廣告牽制，建議依照各頻道或電台特性，允許部分公共廣播電視接受商業廣告，並分別訂定商業廣告收入上限。

二、修法建議

（一）修改名稱

本法名稱及法條內之用語一律改稱「公共廣播電視」、「公共廣播電視台」、「公共廣播電視基金會」、「公廣基金會」。**【主辦機關：行政院新聞局】**

（二）修正現行公共電視法第 3 條

「公共廣播電視基金會」之主管機關為文化部，其職掌如下：

1. 建議「公共廣播電視基金會」董事人選。
2. 每年對「公共廣播電視台」進行評鑑，依據評鑑結果，對公共廣播電視基金會提出之預算，提供意見給立法院審議參考。

3. 協調「公共廣播電視基金會」共同促進文化創意產業。

【主辦機關：行政院新聞局】

(三) 修正現行公共電視法第 13 條及第 20 條規定

「公共廣播電視基金會」董事減少為 11 至 13 人，董事由行政院長提名，並由立法院行使同意權，由行政院長聘任。董事長改為兼任無給職。【主辦機關：行政院新聞局】

(四) 增設執行委員會

「公共廣播電視」設置執行委員會，受董事會監督。執行委員會由執行長、副執行長、各頻道或電台之台長或經理組成。【主辦機關：行政院新聞局；協辦機構：公共廣播電視】

(五) 修正現行公共電視法第 41 條

在不以營利為目的以及不破壞公共廣播電視公信力的前提下，允許部分公共廣播電視適度接受商業廣告，並依照各頻道或電台特性，分別訂定商業廣告收入上限。【主辦機關：行政院新聞局；協辦機關：國家通訊傳播委員會】

(六) 增訂預算調整原則之規定

公共廣播電視基金預算之編列與審議，應該依據其過去表現、未來經營計畫與民眾支持，呈現良性成長，避免暴增暴減。【主辦機關：行政院新聞局】

(七) 修正現行公共電視法第 34 條及第 35 條規定

為增加公共廣播電視基金會經營與治理透明度以及民眾對其信賴度，其所有文書、計畫、資料應該以全文上網方式供民眾免費查閱為原則。【主辦機關：行政院新聞局；協辦機構：公共廣播電視】

附 錄

附錄一 英國訪談紀錄(BBC、Arqiva、ITV、DCMS、The University of Sheffield)

一、BBC

時間：2009年8月3日

受訪者：Gautum Ranjarajan, Head of Policy and Development, British Broadcasting Corporation, London, UK

問 1：BBC 運作的三個重要面向，包括財務、人事和節目，這些都必須得到董事會（Trust）的同意才能執行嗎？

答：Trust 的觀點是比較重點式的，像是檢查 BBC 的計畫和預算，還有同意經費大概要如何支出，但是經費運用的細節就不是它的責任了，而是執行委員會(Executive Board)的責任。Trust 底下有一個財務審查委員會(finance committee)來負責檢查 BBC 的財務，如果預算過大，Trust 才會個別審。而很明顯地，執行委員會要負責的就是經費如何使用。同樣地，就節目的編排而言，Trust 會設定較大的方針，但它不會做較細部瑣碎的決定，因此最後會交由執行委員會去執行，除非有觀眾抗議，才會視情形介入。人事方面，Trust 只負責任命執行長(director general)，然後執行長再任命執行委員會內的成員。接著，執行委員會再指派 BBC 內的所有其他成員。執行長會去管理所有人的任命事宜，這是他最主要的責任，所以他會投入在那方面上。他會檢視 BBC 的規模應該要多大、BBC 應該要雇用多少人以達到傳遞公共服務的目的。

問 2：在財務方面，像在 NHK 內有四位 directors，在這四位 directors 中，有一個審核委員會，只有委員會中的成員才有權力去通過預算。那在 BBC 中，是不是要 Trust 內的成員才有權力通過預算？

答：是的，BBC 中有個委員會會先詳細地審查經費預算，就是像一個審查的委員會一樣，我想在執行委員會內部也有一個像這樣的委員會，但我還是得要再去確認一下 Trust 裡有沒有這樣的委員會。通常都是委員會會先審查這些預算，然後 Trust 再去決定要不要通過這些預算（查：Trust 下設財務和歸委員會(Finance and Compliance Committee)，執行委員會下設稽核委員會(Audit Committee)）。

問 3：Trust 和執行委員會之間的關係為何？針對它們之間的這層新關係，您認為有任何可改進的空間嗎？

答：Trust 和執行委員會是兩個分別的個體，而正如皇家憲章中所提到的，Trust 是 BBC 內最高的監督單位，最主要就是負責把關 BBC 傳遞內容的方式。但是 Charter 中也指出執行委員會本身也有某些特定的責任，可以去期待做一些經營上的決定。例如說，執行委員會可以決定 BBC 的年度服務目的。Trust 要去決定是否能創造出公共的價值，但是在提供服務的同時也要善用經費。基本上，Trust 的最大責任還是在於執照費的監督，看執行委員會的經費運用是否妥當。

(書面資料補充: BBC Trust 應該要獨立於執行委員會而運作，因為 Trust 應該是 BBC 內部的主管單位。在遵從皇家憲章或是 Framework Agreement 的規定之下，BBC Trust 能完全地運作它所該運作的功能，並且要求執行委員會尊重並符合 Trust 認為合適的方式去執行。然而，Trust 也不可以試圖去干預執行委員會所該執行的功能。由此可知，BBC Trust 和執行委員會兩個單位皆有各自的運作功能和執行範圍，且執行委員會必須依照 Trust 的指示執行任務。)

問 4：BBC 和英國文化、媒體暨體育部(Department of Culture, Media and Sport, DCMS)的關係是 DCMS 是同意執照費的單位之一。那和傳播管理局 (Office of Communications, OFCOM) 的關係又是什麼？而在公共廣播服務上，如何區別 DCMS 和 OFCOM 各自所扮演的角色為何？

答：OF COM 是管制者，所以他們在做的就是頻譜的管理、監督節目內容是否有不雅、市場競爭是否公平，以及對 BBC 想投資的新服務作市場影響評估。DCMS 負責政策及電視機執照費。BBC 如果想投資新的服務是由 Trust 作公共價值檢測。所以 OFCOM 和 DCMS 及 Trust 的職責是分離的，但是 Trust 是 BBC 內的首要單位。

(書面資料: BBC 必須與 OFCOM 合作，並提供他們可能會向 BBC 尋求的資訊以及其他協助，以符合 2003 年傳播法案中第 198 項中所提及的和 OFCOM 的關連。此外，如果 BBC 相關的任何服務抵觸了相關的要求或是該抵觸可適當地透過更正聲明來更正的話，那麼 OFCOM 有權要求 BBC 進行更正，對該服務的問題進行更正或是對發現進行聲明(或同時兩者)。除此之外，OF COM 也有權對 BBC 罰款。如果 OFCOM 認為 BBC 已經抵觸了相關的要求，OF COM 即可發給 BBC 一份通知，要求 BBC 在一合理的期間內以特定的罰款付錢給 OFCOM。罰款的最高金額不能超出 2003 年傳播法案中第 198(5)項中所明確指出的額度。

另一方面，在 2003 年的傳播法當中，國會宣佈了新的獨立管制者 OFCOM 有著履行管制法規公共服務審查(Regular Statutory Public Service Reviews)的任務，其目標為「維持與強化英國公共服務廣播的品質」。從 2003 年起，OF COM 進行了兩次的完整法規審查，在 2008 年近期，兩份審查皆顯示了 OFCOM 所進行的密集諮詢與充足的研究。)

問 5：BBC 想要有更多的經費，像是執照費的收取。我們知道執照費的收取是以戶為單位，如果家裡面買了一部電視機，那每年每戶就要繳交執照費，那如果有些人不是以電視機來收看 BBC 節目，而是以像是電腦的這類裝置看節目呢？

答：那是我們一直都在注意的事，那佔了非常非常少的人數，我們認為用電腦看電視的人低於 2%。但是以年度來觀察的話，那會被限縮到只有一點點，但目前大部分人收看電視還是以電視機來收看，而且電視機的銷售量仍然持續在上升，這的確是我們該關注的事情，但並不是個急迫且嚴重的問題。這部分會佔了執照費的多少，是政府該負責的事，所以我們可以有點想法，有點關心，我們可以等政府來處理這些事。

問 6：只要你有買電視機，你就必須要付執照費，那麼政府對年老的人有無減免？另外執照費近幾年的調漲情形為何？

答：只要你有接收的設備去接收電視的訊號，你就要付執照費。BBC 如果要調整執照費必須由財政部門及 DCMS 同意。現在每年民眾繳交 142.5 英鎊。但如果家裡有 75 歲以上的老年人，那麼政府就會幫忙出這個費用，你就不需要付費。而費用調整的部分，我們和政府有約定，合約中設定了 6 年的時間，而同意調整的百分比為 3%、3%、3%、2%、2%、2%。而有 5 年的時間會被分割成增加 0 至 2%，這必須取決於之後在數位轉換上所花費的成本。

問 7：今 (2009) 年 6 月時 DCMS 發表了「數位英國報告 (Digital Britain Report)」，並指出執照費有一部份也應該要分配給其他作地方新聞的媒體，BBC 對此有何反應？

答：我們對於這個想法感到有點驚訝，事實上這種想法有兩到三個大問題存在。因為政府說有一部分費用是要用在數位轉換上的，所以應該不能用在其他的服務或節目上。數位轉換是到 2012 年完成，所以這筆費用就是主要的費用，而且是政府預計會使用的。首先，民眾知道執照費是只付給 BBC 的，非常清楚的是你付執照費，你就可以收看 BBC。如果 BBC 做錯了事，民眾就會更加生氣。第二，我們真正擔心的是這會是個不斷增加的效應，如果開放了這筆費用，各種地方的媒體，像報紙、廣播，還有其他的電視業者都會來說我也想要這筆費用，所以 BBC 所能運用的費用就會變得越來越少。第三，每當觀眾知道政府不需要那麼多的執照費用，他們會想要把錢要回來，是一點也不令人驚訝的。

(書面資料：於此同時，英國政府正在討論 BBC Trust 在數位轉換輔助計畫中的節餘款項，可能可以被分配去測試許多不同的模式。基於這個理由，英國政府已經決定要公開諮詢，對於其它的組織(尤其是新聞組織)可以使用執照費的這個想法。在這種選擇之下，從 2013 年開始，也就是當數位轉換已

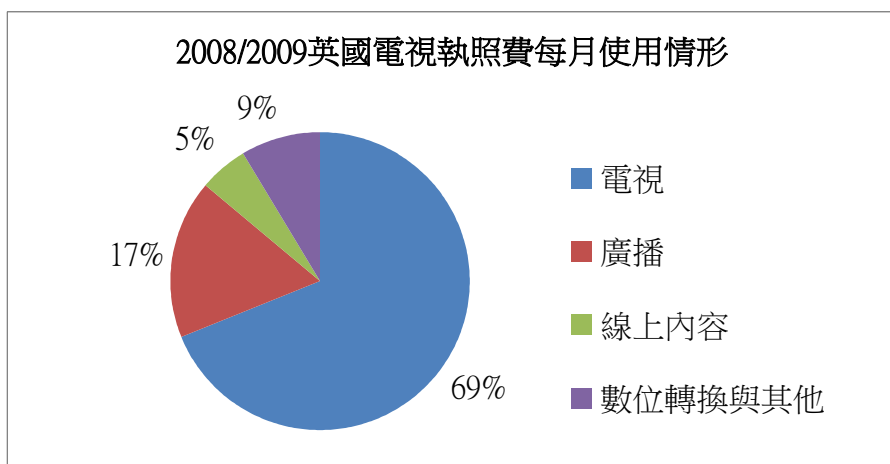
經完成了，普及服務目標也達成了，DAB 的資助費用也已經通過了以後，目前使用於數位轉換輔助計畫、數位英國行銷和傳播預算的這 3.5%的執照費可能就會被拿來作其他用途。)

問 8：BBC 有非常多的頻道，然後也可能產出節目至其它的平台播放，例如行動電視或是 IPTV，如果你們想要提出預算，那程序是什麼？那執行委員會需要將預算提出呈交至 Trust 嗎？而國會又有權限可以觀看預算的所有細節嗎？

答：BBC 的每種服務都有一個百分比的預算。你如果瀏覽 BBC 的網站，會看到種種服務的資訊（如下圖），例如這種服務應該花費多少費用，還有 BBC 是否同意花這筆費用，如果高於 10%，Trust 會想知道原因。BBC 執行委員會必須說明某項服務花費要超過 10% 的原因，然後 Trust 再去檢視，再看看是否可以同意這麼做。它也有可能會想進行公共價值的測試。另外，每年 BBC 會發表年度的財務報告，然後會呈交到國會，國會就會詢問 BBC 花費每一項費用的原因，但是國會沒有直接權限干預 BBC 的預算，指出 BBC 不該有哪種花費或不該有哪種服務。國會只有權去同意 Charter 和 Agreement 的內容，那是他們的責任。

（書面資料：2008 至 2009 年中，BBC 的每戶電視執照費為 139.50 英鎊，平均換算為每戶每月的費用為 11.63 英鎊。電視執照費的使用比例如下：

電視－每月每戶花在電視上的費用為 8 英鎊(包括 BBC One 頻道 4.77 英鎊以及 BBC Two 頻道 1.95 英鎊)。廣播－每月每戶花在廣播上的費用為 2.01 英鎊。線上內容－每月每戶花在線上內容的費用為 0.61 英鎊。數位轉換與其他費用－每月每戶花在數位轉換與其他的費用為 1.01 英鎊。)



問 9：BBC Trust 的主席或者是執行委員會的主席需要出席國會會議中報告嗎？國會沒有權利檢視 BBC 財務的細節，但如果他們發現 BBC 的年度報告中有任何錯誤的話，它們可以提出疑問嗎？

答：他們會出席國會的委員會議去作 BBC 的年度報告，然後接受質詢。BBC 會出版各式的報告，也會和政府對各種事項進行討論，所以國會其實都大概知道 BBC 在進行的事，而且總是有很多對於 BBC 的公開爭論，所以他們不會仔細檢查 BBC 在做什麼，但會質詢 BBC 在做什麼。BBC 獨立於政府的這種形象也是民眾所注重的。此外，國會沒有權利仔細檢查，他們也會投入在調查 BBC 所做的事，那也是他們在 Charter 和 Agreement 中被提到的責任。

問 10：BBC 正打算有更多的高畫質頻道，而不是標準畫質的頻道。因為高畫質頻道需要更多的頻率，那你們有足夠的頻率可以承載高畫質頻道嗎？

答：OFCOM 管制英國全國的頻譜，但他們要壓縮標準畫質的空間以便騰出 BBC 高畫質服務的空間，還有 channel 4 和 channel 5 的高畫質服務空間，所以是有足夠的頻率的，但是要壓縮。

問 11：BBC 在行動電視和網路電視的平台上有哪項服務？BBC 如何和這些數位匯流平台一起合作？

答：我們以網路協議電視 (Internet Protocol Television, IPTV) 的平台開始進行，跟 Channel 5 和 BT Vision 一起合作，這是個很大的合作案，目前 Trust 的人員正進行討論，看看是否可以通過，所以現在還不確定是否一定會執行這個計畫。

(書面資料: BBC 已經開始和越來越多的其他媒體和文化組織發展出合夥的關係，無論是以英國為主的，或是全國、地區和地方的組織都是。這些合作關係中，最重要的可能就是第 4 頻道與 BBC 世界頻道之間前景一片看好的企業結盟，這個合作可以強化雙方的廣播電視、付費電視、DVD 以及多媒體服務。)

問 12：針對任何的新平台像是 IPTV 或是行動電視，你們會免費提供內容嗎？

答：是的，我們會認為那應該是要免費的，雖然我們的確有責任提供內容，我們也想要創造屬於自己的新平台，如果值得那麼做的話。

BBC的合夥關係

2008年12月，BBC Executive提出了一連串的合作提案，以創造出永續的財務與其他跨廣播部門的利益。這些合作關係的提案包括：

- 透過Project Canvas，將網路服務結合到電視上。
- 開放iPlayer與其支援技術給其他廣播業者。
- 開放BBC的地方與地區的基礎建置，包括攝影棚和gallery time、播放設備等等，以協助BBC之外其他地區新聞的持續性傳送。
- 分享BBC對於數位產置的投資與研究利益，並且試圖創造出業界

共通的數位產製標準。

由於初步的一些想法已經為大家所熟悉，因此一些其他已經在進行的合作關係提案包括：

- 透過一系列的行動，包括較多的線上連結以及BBC新聞頻道線上影音的購置，來支持國家和地方的報業。
- 依循著與數位廣播以及DAB未來發展的持續合作來進行和商業廣播的夥伴關係。
- 更多 BBC 與文化部門的合夥關係，讓更多公共部門組織利用數位內容的力量。

問 13：BBC 在數位轉換中扮演的角色是什麼？

答：BBC 在數位轉換中扮演著很重要的一個角色，在技術部份也是如此，例如解決技術問題及數位傳送的問題，並以新的方式傳送電視內容，並讓每個區域的民眾都知道數位轉換的進度。

(書面資料: 數位轉換會於 2012 年 12 月 31 日於英國、北愛爾蘭和周圍小島正式實施。為了達到數位轉換的目的，BBC 必須安排其主要電視服務的供應，以確保那些服務中可以完全達到數位化的形式。而在數位轉換日期之前，類比電視服務需要持續以無線廣播的類比形式正常供應。而在數位轉換日期到達之前，BBC 也應該要確認目前以無線廣播類比形式收看電視的家戶，能夠以數位的形式接收到 BBC 所有的主要電視服務。)

BBC 必須根據部長所同意的涵蓋計畫來確保所要執行的目標，因此其涵蓋計畫必須要特別說明清楚，BBC 應該要停止以類比形式提供主要電視服務，以及替代類比形式的時間表。此外，涵蓋計畫也必須明確指出，從無線廣播轉換至數位服務所使用之轉換器的地點、功率、轉換形式及所使用的頻率。在同意該計畫之前，部長必須要向 OFCOM 諮詢意見，並要求 BBC 修改涵蓋計畫。但要求 BBC 修改之前，會先徵詢 BBC 和 OFCOM 的意見。)

問 14：BBC 現在已經不再傳輸節目，而只扮演內容提供者的角色對吧？BBC 的傳輸功能在哪一年就停止了？

答：是的，有部分人看的電視節目訊號是由 Arqiva 所傳輸的。但我們有我們的頻道，也有我們的頻譜，這是數位無線的部分；數位衛星部分，我們買了衛星，我們也在 BskyB 上面買了 space 很久了。

二、Arqiva

時間：2009 年 8 月 3 日

受訪者：**Bruce Randall, Corporate PR Manager, Arqiva, Crowley Court, Winchester, Hampshire**

問 1：**BBC 現在已經不再傳輸節目，而只扮演內容提供者的角色對吧？BBC 的傳輸功能在哪一年就停止了？**

答：BBC 的傳輸到了 1996 年就有了改變，我認為民眾會很擔憂民營化的傳輸，就像鐵路或是電力的民營化一樣，但民營化是現在很普遍的狀況了。BBC 的傳輸交給其他公司進行是個好主意，這樣他們就可以專心地製作節目，他們也可以與民營化的公司有更便宜的傳輸交易，這就是 1996 年所發生的。

問 2：**BBC 如何與傳輸公司 Arqiva 互動？簽了幾年的約？合約從哪時候會開始生效？BBC 要付給 Arqiva 多少的傳輸費用？又如何付這筆款項？**

答：這有點複雜，事實上不是 25 年的合約，我想它會到持續 2031 年才結束。是從 2012 年的數位轉換之後，所以 25 年是個大概的數字。合約的費用我們在網頁上有顯示這個價錢，大概是整個合約 25 年要付 1.8 billion 英鎊。BBC 付費用給我們是以年度的方式，這對他們來說是好的，因為他們不必一次付全部的費用，對我們來說是筆好生意。

問 3：**身為一間傳輸公司，你們需要向 OFCOM 申請任何的執照來進行傳輸功能嗎？**

答：我想我們要有電信執照，但是各別的廣播業者需要向 OFCOM 申請執照，但如果只是要進行傳輸，我想只要電信執照就夠了。

三、ITV

時間：2009 年 8 月 4 日

受訪者：**Khalid Hayat, Controller of Regulatory Affairs, ITV, London, UK;**

Jane Hill, Head of Public Affairs, ITV, London, UK

問 1：**您認為 ITV 是個公共電視台還是商業電視台？**

答：基本上，我們是商業電視台，因為我們是由股東所持有的，我們也追求民營化的商業經營方式。但同時，在 2003 年通訊法當中，我們被認為是公共服務的廣播業者。我們的想法是這樣的，以公平起見，我們也不想要被管制，我們想要是純粹的商業電視台，但是這不表示我們就要反對公共的義務，因為我們目前的確會有些跟英國公共價值有關的探討。我們在 ITV 1 上播放一些較具改革性的內容，就像 BBC 有 BBC 1 一樣。很明顯地，我們基本上是一間商業化的公司，但是我們有著公共服務的義務。

(書面資料：地區性新聞一直以來就是 ITV 的歷史性優勢與義務，但也是 ITV 目前公共服務中花費最多的一個項目。在接下來的幾年中，和 BBC 的合作

關係可以降低 ITV 的部分花費。此外，政府也計畫了新的方式去資助和報導國家和地區的新聞，也就是從 2012 年左右透過 IFNC 來進行。這個承諾可以明顯地舒緩 ITV 在履行公共義務時所花費的費用，同時也維持了新聞在地區和全國的多元供應方式。英國政府計畫要和 OFCOM 合作，修改有關 Channel 3 執照持有者的地區性新聞義務法規，以讓 IFNC 得以發展。

除了地區性的新聞之外，英國政府也指出，OFCOM 需要在數位轉換完成時調整 ITV 的其他公共服務義務，以解除執照的價值。英國政府也願意考慮進行立法上的修改，如果 OFCOM 目前權限被認為有需要被調整的話。然而，有兩項義務目前而言所需的花費是比較少的，且也是 ITV 公共服務貢獻上的重要元素。第一是倫敦境外的產製義務。第二是獨立的資金配額以及交易的期限。)

問 2：ITV 1 需要盡到公共的義務，其它頻道則不用盡公共的義務。但是其他頻道也是由 ITV network 所管理嗎？

答：我還要再查證一下，我不認為它們屬於 network 的頻道，我不大確定 ITV 2、ITV3、ITV 4 這幾個頻道的商業關係是什麼。

問 3：我們在文獻中讀到 ITV 像是個平台，本身沒有太多的節目，是如此嗎？除了新聞以外，ITV 的節目都是買來的嗎？ITV 購買和自製的節目各佔了比例？

答：我們目前購買節目的比例大概是 35%，我們也有自己內部的產製者會產製屬於我們自己的內容，我們自己內部的產製大概又佔了 60%，我還要再查一查，可能更少一點，大概 55%，另外還有些節目是來自被歸類為獨立產製者。

問 4：您如何看待 Digital Britain Report？您認為它會成真嗎？還是它只是一份報告？因為該份報告中提到執照費用可以考慮分配給其它的廣電業者。

答：政府已經這樣說了，它就會發生，大概預計會釋出執照費的 3.5%，會用在地區性的新聞、兒童頻道等等，但是最主要是要用在地區性新聞的。是 OFCOM 提出這個新想法的，OFCOM 認為地區性的新聞已經有很久一段時間都無法好好製作。針對地區性的新聞，我們會盡量去做，但是我們無法負擔我們現在所做的事，所以這種政策就被提出來了。雖然 BBC 可以做得很好，但是觀眾也需要一個以上的新聞來源來平衡他們的認知。所以我們認同這種想法，但是如果要地區性的新聞完全沒有商業化的焦點，我們無法保證我們會這樣做，所以政府可以自己決定。

問 5：你們以商業的模式經營時，會碰到什麼限制嗎？例如廣告的時間限制。

答：廣告時間方面，每個小時當中，我們的廣告時間限制是 12 分鐘，但是在晚

上的黃金時段，上限就是 8 分鐘。

問 6：請問有置入性行銷的限制嗎？我們知道歐盟是不允許會員國在新聞和兒童節目中有置入性行銷。那 ITV 中，置入性行銷不被允許的部分，是只限於 ITV 1 嗎？還是 ITV2、ITV3、ITV4 都包含在內？

答：英國政府在所有地方都禁止置入性行銷，所以我們在電視上是沒有置入性行銷的。所以在節目中對於置入性行銷的禁止是所有頻道都適用的，不只 ITV 1，ITV2、ITV3 等等都一樣。

問 7：可否簡短地描述一下提供公共節目的優點？ITV 認為這是給自己加分或是一種負擔？

答：提供公共的節目，即使對商業經營的頻道而言，也是有利益的，像是全英國的類比播送以及數位無線的承載空間，對我們來說都是優點。

問 8：Channel 4 和 ITV 的法律規定比較清楚，但是 Channel 5 的規則就不是那麼清楚了，似乎對他們來說經營是很困難的，是否可以說明一下？

答：Channel 5 目前處於很困難的處境。它比 ITV 還有更多的自製節目，65%的節目都是自製的節目。

(書面資料：在第二期的公共廣播服務回顧中，OFCOM 指出，目前公共服務第 3 頻道執照的價值將會在目前到數位轉換完成之間降低，而附屬於執照上的管制義務，在這段期間也就因此需要更多的審視。英國政府也接受了 OFCOM 的建議。我們認為第 3 頻道執照的逐步自由化是大勢所趨，因為它們也朝著成為完全的商業性網絡來發展，在服務股東利益的同時，也能繼續傳達以最初的產製和新聞為主之聚焦、永續的公共服務。這將會讓，也許像是 ITV 的組織以同時符合等比管制義務和商業性動機的情況下，提供較高品質的流行娛樂以及其它眾多的節目，還有國內和國際的新聞。而第 5 頻道也可以依循著和第 3 頻道一樣的方向前進。)

四、DCMS

時間：2009 年 8 月 4 日

受訪者：Keith Smith, Media Deputy Director, Department for Culture, Media and Sport, London, UK

問 1：BBC 和 DCMS 的關係是 DCMS 是同意執照費的單位之一。那和 OFCOM 的關係又是什麼？而在公共廣播服務上，如何區別 DCMS 和 OFCOM 各自所扮演的角色為何？

答：OFCOM 是管制者，負責管制公共服務的廣播，管制業者及其所產製的內容，OFCOM 也會定期地檢視公共服務的播送。而 DCMS 則制定了公共服

務廣播的政策。

問 2：如果 BBC Trust 沒有將事情做好，DCMS 會採取什麼動作嗎？

答：是的，DCMS 這個政府單位會進行檢查，重複地檢查 Trust 在管理上所做的事。我認為 Trust 是一個受託管理者，當然會管理自己，但是政府會決定 Trust 所執行的事情到底是否適當，我想就是以這種方式來控管。原則上是不會干預。

問 3：BBC 會呈交年度報告給國會，那也會呈交給 DCMS 嗎？DCMS 會給予任何建議嗎？

答：是的，BBC 在將他們的年度報告呈交給國會之前，會先交到 DCMS 這邊，我們會查看裡面的內容，如果覺得年度報告裡有問題，都會給予建議。

問 4：如果 OFCOM 想要修改特定的法條，像是傳播法案或是 2003 年通訊法，他們不能起草去修改嗎？

答：OFCOM 不能進行法案的起草或修改，但他們可以提出建議一起討論，他們的確對 1990 年和 1996 年的法案有很多的討論。所以如果要對法案進行修改，OFCOM 就必須先和 DCMS 討論，DCMS 才有權力制訂或修改法案。

問 5：「數位英國報告」較為重視的部分是獨立的新聞 consortia，那麼 ITV 可以期待獲得執照費的補助嗎？

答：只要是作地方新聞的 consortia，只要加入這個 consortia 的電視台，都有資格可以獲得電視執照費用的部分，會以契約的方式進行，我們大概會先擬定為期 3 年的契約。

問 6：BBC 長期以來都非常有力量，而英國的民眾也認為 BBC 為他們做了很多事。您認為如果通過執照費分配給其他電視頻道使用的法案是因為政治性的因素嗎？因為 BBC 當然不會喜歡這個想法，因為它想要的是 100% 的執照費。所以你們認為提出這樣的想法是很困難的還是是很有自信的？

答：這是個困難的決定之一，我可以明白 BBC 一定會爭辯，你們也知道每年會徵收到這麼多的錢，36 億英鎊，但是這些執照費卻只流向一個組織裡。

問 7：在英國每戶都需要繳交執照費，每年大約是 142.5 英鎊，但是對於年老的民眾，政府就會幫他們付執照費？但指的是哪個政府單位？

答：英國政府，我指的是這筆費用會進到。關於 75 歲的這個計畫是，每戶都必須付執照費，除非你 75 歲，你就可以免付費。

問 8：Channel 4 和 ITV 的法律規定比較清楚，但是 Channel 5 的規則就不是那麼清楚了，似乎對他們來說經營是很困難的，是否可以說明一下？

答：它最終會變成商業化的頻道，他們事實上是個有公共性質的商業電視台 它產製了一些公共服務的內容，你認為它是全國性的，但卻不是，它仍以地

區性的方式在運作。

五、The University of Sheffield

時間：2009年8月5日

受訪者：Jackie Harrison, Chair, Department of Journalism Studies, the University of Sheffield, Sheffield, UK

問 1：新的 BBC Charter 與 Agreement 公布之後，BBC 現在的運作非常良好嗎？

答：過去 BBC 的董事會被指為太傾向支持 BBC 了，有點球員兼裁判，再加上英國的兩大商業電視媒體 BSkyB 和 ITV 常抱怨 BBC 在媒介市場中的優勢地位，也有新媒體認為 BBC 有一些不公平競爭的行為，外界也有人批評 BBC 像一隻恐龍，也不透明。既然 BBC 大部分的經費是來自民眾繳交的電視機執照費，就應重新檢討之前憲章的內容。這樣的政治背景使得 BBC 進行結構重整，成立了 BBC Trust 與執行委員會。BBC Trust 是監督 BBC 的單位，給執行委員會大方向的建議。在數位化的時代，大家都希望這份新憲章的內容能夠讓 BBC 為其所收到的經費及各界對他的期望負責。

問 2：您認為目前 Trust 能夠干涉 BBC 的內容嗎？

答：原則上，Trust 並不干預 BBC 的節目內容，但是可以給予 BBC 建議。除非觀眾抗議到了很嚴重的時候，Trust 也可能會介入，但是這種情況並不常發生。OFCOM 作為一般媒體的主管機關，並不能干預 BBC 的內容，但是如果 BBC 作的節目違反到一般節目的規範，例如節目出現不雅 (indecent) 時，OFCOM 還是可以處罰。BBC 有內部自我管理的機制，有些人希望 OFCOM 多管一點，也有人希望 BBC 自律就好。

問 3：既然 Trust 可以針對 BBC 的內容提出建議，那 Trust 也可以對 BBC 的預算細節提出建議嗎？

答：Trust 會對預算進行審查，它內部有一個財務與規定委員會 (Finance and Compliance Committee)，Trust 要確認的是 BBC 能夠專業地運用經費，所以就由一個部門去管理，但它不會討論到 BBC 何時要如何花費費用那麼細節的問題。

問 4：BBC 在節目方面如何問責，如何評估 BBC 的表現？除了收視率之外，還有什麼？

答：基本上收視率/收聽率占了絕大部分的比例，但是 BBC 有觀眾投訴的單位，其本身會進行非常多的閱聽眾喜好調查，就是研究閱聽眾喜歡什麼樣的節目、對節目內容有什麼感覺等的市場調查，但我不確定他們花多少經費在

這上面。BBC 除了自我規範，回復觀眾的反映，媒體也常批評其內容，政治人物也會批評其新聞是否公正。換言之，有多重的問責方式。

問 5：您同意「數位英國報告」的建議，將 BBC 的 3.5% 的執照費去補助地方新聞嗎？用 BBC 的一小部分預算補助地方新聞是個新的概念嗎？

答：這是一個新的概念，也就是跟公共服務相關的概念已經大概有五年了，都是同一個概念，OFCOM 也曾經討論過這種想法。製作地方新聞或地區新聞是很貴的。ITV 因為經費不足，所以要繼續製作地方新聞有點不堪負荷。我並不反對將 BBC 的部分經費用來補助地方新聞，如果只有 BBC 一家在做地方新聞，也會缺少競爭。有了競爭，也可使 BBC 更進步。

問 6：除了執照費的 3.5% 之外，數位英國報告中談到更多新聞以外的，像是娛樂、戲劇，談到 BBC 太龐大了，我也讀了 Richard Colin 教授的文章，他和其他作者都提到 BBC 可能會有反競爭的行為，例如 BBC 可能會使用執照費和民營化的公司在新的領域中競爭，您認為呢？

答：BBC 的部份執照費是可以用來補助地方新聞，但是因為 BBC 是英國人的基石(cornerstone)，所以 BBC 仍然有必要要維持一定的規模，在 BBC 進入新領域時，只要 BBC Trust 有進行公共價值檢測評估，OFCOM 也有進行市場影響評估，只要注意不要扭曲市場的競爭。

問 7：您對 BBC Trust 認為有無改進的空間？

答：BBC Trust 的結構與思維也許太過傳統。BBC Trust 監督 BBC，但是卻不夠大，人員不夠多，很多 Trust 成員都是兼任，相對而言，BBC 這麼大，在數位化的時代，Trust 以現有的規模與人力是否能管好 BBC，也很難說。

問 8：您是否同意類比電視訊號關掉後，ITV 也許就不需要擔負麼多的公共義務？

答：ITV 過去與 BBC 在電視市場是雙元結構的平衡。後來 BskyB 在英國付費電視市場崛起後，越來越大，由於 BBC 的經費受到保障，ITV 靠廣告存活，越來越不容易，因此在市場的份額變得相對較小。數位化之後，頻道變得更多，ITV 也只不過是一個頻道而已，因此我同意在類比訊號關掉後，可以考慮減輕其公共服務的負擔。

附錄二 日本訪談紀錄 (NHK、東京大學)

一、NHK

時間：2009年7月21日

受訪者：竹田良治 (Takeda Ryoji) 總合企畫室經營計畫統括擔當部長

櫻木丸悟 (Enokimaru Satoru) 國際放送局國際企畫部擔當部長

植田記康 (Ueda Noriyasu) 總合企畫室經營計畫統括擔當部長

問 1：NHK 的治理？

答：根據日本放送法，NHK 經營委員會(Board of Governors)共有 12 位委員，是由總務大臣（首相）提名，兩院國會通過後由首相任命，任期是 3 年，其職責是決定 NHK 的經營方針、監督 NHK 的經營管理。經營委員會的委員長由委員互選產生，只有一位是專職，主要擔任監察與稽核。經營委員的背景可來自教育、文化、科學、產業，並且也有地區分散及政黨分散（不可有 5 人以上屬於同一政黨）的考量。經營委員如有發生放送法第 16 條所臚列不適任的情形，在國會的同意下，首相可以將其撤換。經營委員會底下有一個監察委員會(Audit Committee)，是由經營委員會提名，現由 3 位經營委員擔任，他們的職掌是監督與稽查 NHK 理事會會長、副會長及理事所處理的事物與財報。經營委員不可干預節目。經營委員會選會長(President)。會長代表 NHK，經營管理 NHK。副會長及理事則由會長提名，由經營委員會通過。會長與副會長的任期是 3 年，理事與監事的任期是 2 年。他們都可以連任。

問 2：NHK 有不同的頻道，每個頻道如何管理？

答：NHK 現在的理事會(Board of Directors)有會長(President)、副會長、專務理事 (General Managing Director) 各 1 位，以及 8 位理事 (Managing Director) (根據放送法，除了會長、副會長，可以有 7 至 10 位理事)。會長掌管理事會，副會長輔助會長，也負責公關、觀眾聯繫與國際廣播。一位理事監管所有廣電節目的管理與 NHK on Demand。其他的理事分別掌管內容發展、新聞、節目製作、技術、資訊與安全、公關、危機處理。在組織架構上並沒有特別設置各頻道的經理，除了總管的經理，其他在節目、新聞、製作及技術上都是相互聯繫與支援。

問 3：經營委員會及國會扮演的角色？

答：國會核准 NHK 的預算、對首相提名的經營委員會委員行使同意權。NHK 也會向國會呈決算書及年度業務報告 (Settlement of Accounts and Annual Report)。國會審查預算時只能接受或反對，沒有修正權。

政府對 NHK 的預算及年度報告提供建議、同意 NHK 的一些工作事項（如投資其他公司），並沒有一般的管轄權。政府替人民監督，但是政府的權限有限，不可對節目干預。

總務大臣根據法律可以對 NTT（電信公司）干預（雖然很少發生），但是放送法卻沒授與政府干預 NHK 的權限。

問 4：如何評估 NHK 節目的表現？

答：在評估 NHK 的節目表現方面，除了收視率以外，還有考察室（內部監督）及節目審議會（外聘）的意見可以參考。

問 5：NHK 的定位及在數位電視轉換過程的角色？

答：NHK 與商業電視台是一種和諧發展與競爭並存的關係。NHK 靠收視費，商業電視台靠廣告或是訂費。根據 NHK 2005 年 3 月的調查，79% 的受訪者都說，NHK 有必要存在。NHK 96.6% 預算來自收視費。

問 6：NHK 推出 on demand 服務的目的？對數位化的願景及規劃。對其他新媒體平台的參與與規劃？

答：NHK on Demand 不是獨立出去的公司，根據放送法第 9 條之 4，不能賺錢也不能賠錢，與 NHK 會計分離，如果與 NHK 本體業務有共同經費的話，則依據利用者數及使用時間等來計算分配率。截至 2009 年 7 月只有 2 萬訂戶。節目付費在 105-315 日圓之間，大部分的節目價格是 315 日圓。片庫有幾千個節目。現階段，赤字的部分是借 NHK 本體的收視費收入來彌補。

問 7：NHK 三個經營方向：

- 答：
1. 追求高畫質：綜合頻道已是約百分之百的高畫質、教育頻道有 70-80% 是高畫質。衛星頻道 BS 有一個是 HD 頻道，兩個是 SD 頻道。
 2. 提供行動電視（1 segment）多樣性的內容：放送法 2008 年修法後，可以允許提供有別於無線電視頻道的內容。
 3. 未來考慮向手機看電視者收費：有些人雖然沒有無線電視，但是如果是透過手機收看 NHK 的話，NHK 也在研究未來如何對這些人收費，但目前很難確定誰是此對象。

問 8：有人建議降低收視費，NHK 會評估嗎？

答：NHK 會觀察這 3 年收視費的成長情形，如果有成長的話，可以考慮降 10%。但還沒決定如何還 10% 的收視費給繳費的民眾。

問 9：有學者認為 NHK 數位化後應該追求節目品質，而不是更多的頻道，所以 NHK 應該考慮減少頻道，NHK 的看法為何？

答：NHK 表示會評估這樣的建議。如果要減少頻道，則是減少衛星頻道 BS 的

HDTV 頻道。目前 NHK 有一個 HDTV 頻道，兩個 SDTV 頻道。等 BS 兩個 SDTV 頻道都變成 HDTV 頻道後，可考慮刪減少一個 BS HDTV 頻道。

問 10：NHK 會採取傳輸與內容分離嗎？

答：即便歐洲國家的公共電視多半採取製播分離制度，NHK 不會採取製播分離制度，但是會買外界的節目以增加多樣性，也讓外界能夠增加參與。

問 11：NHK 收視費會調降嗎？

答：放送法第 32 條規定，任何在日本的居民只要有接收 NHK 節目的設備裝置（如收音機、電視機）就應與 NHK 簽約。由於被沒提到「繳費」的字眼，所以現在超過 20% 的民眾拒繳。NHK 也為此與不繳費的民眾打官司。NHK 表示，未來的營收如果穩定成長，則考慮於 2012 年調降 10%。

NHK 收視費標準 單位：日圓

合約種類	付費形式	2 個月一期	6 個月一期	1 年一期
無線廣電	銀行轉帳	2,690	7,650	14,910
	到府收費	2,790	7,950	15,490
衛星電視	銀行轉帳	4,580	13,090	25,520
	到府收費	4,680	13,390	26,100

二、東京大學

時間：2009 年 7 月 22 日

受訪者：醍醐聰教授（東京大學）

問 1：對 NHK 經營委員會委員人選的看法？

答：我認為 NHK 經營委員會委員的任命難免受到政治影響。二年前有 4 位親政府的被提名人在參議院沒有通過（當時民主黨佔多數）。例如，前經營委員古森在尋求連任時失敗，因為他是自民黨的支持者，並且與自民黨的安倍先生熟識，由於當時民主黨是參議院的第一黨，所以古森在參議院被杯葛，沒有順利通過。

此外，NHK 經營委員會的人選還有另外一個問題，那就是太偏重找經濟界的人士例如大企業的老闆擔任。這樣的話，NHK 的經營方針會太商業化。該委員會委員應該涵蓋一般市民代表。如果委員長是商業界人士，難免會從商業的角度考量，這樣並不合適。公共電視除了免於政治的干預，也應

該免於商業的影響。每逢選舉接近時自民黨很不喜歡 NHK 報導世界大戰期間日軍犯罪的行徑。我認為應該提名一般人或新聞工作者，而不要偏重商業界人士。

問 2：對 NHK 監察委員會委員的看法？

答：國會審 NHK 的預算，對 NHK 也可以帶來威脅。執政黨已經是多數，應該讓 NHK 的節目經營更多樣化。針對 NHK 的對監察委員會，我認為監察委員會應該從經營委員會獨立出來。

問 3：對 NHK 節目的看法？

答：在節目內容方面，我認為最近 NHK 的紀錄片節目優良。然而，新聞節目卻有偏向，例如運動或娛樂新聞過多，政治或社會新聞的時間不夠或是在深夜播放。

NHK 節目時間比例要均衡，不應太強調相撲、體育或是綜藝節目。在節目干預方面，難免也會有，例如自民黨對 NHK 的歷史紀錄節目敏感，兩年前參議院選舉時，古森曾表示“選舉時節制播放歷史紀錄節目”，這就是一種間接的壓力。

問 4：對 NHK 收視費的看法？

答：經營委員會曾經主張降低 10% 的收視費，這是因為看民意的取向，應該由經營團隊決定。我不反對降低收視費，但是要有前提。NHK 不應太強調用關係企業賺錢，而影響到本業，不能有損 NHK 的核心價值。我不贊成頻道用拍賣制。收視費應該可以拿出部分贊助商業電視台。但是只限於補助新聞及紀錄片。

問 5：NHK 的財務管理？

答：關於財務部分，廣電部門與行政部門的薪水差異太大。因為，管理部門的職位太多，愈晉升薪水愈提高。而且，決定預算也是管理部門，收入的管理也是他們負責，但此用途不透明。以前，結算之前有一個採訪班不附上清單申請採訪費用，管理部門接收那樣的申請了。這樣的例子也代表管理部門管理財務的方式太隨便。

問 6：NHK 的頻道數？

答：關於 NHK 的頻道數，我認為頻道數不重要，重要的是節目的內容品質。衛星頻道的內容優良，但衛星頻道是付費的，這樣的節目 NHK 的無線台也應該播放。

問 7：NHK 與商業台的競爭？

答：NHK 與商業台競爭不是不好的事情。公共電視台與商業電視台共存是好的事情。公共電視台不應該像商業台有間隙存在，應該像一般的存在。然而，

雖然把收視費當財源的 NHK 與商業台競爭是不公平的。如果有對於 NHK 不滿而不想付收視費的視聽者的話，他不得不丟掉電視。然而，我們有權利選擇頻道，因此，把收視費收入分配給商業台也是個辦法，但此用途應該限制紀錄片或新聞。

問 8：NHK 節目的問責與評估的指標？

答：目前，除了收視率之外，評估 NHK 節目內容的管道有三種，第一個是 NHK 內部的節目批評委員會，第二個是外部的節目審查委員會，第三個是視聽者諮詢中心。最近 NHK 愈來愈重視收視率，然而，我認為，對於新聞或紀錄片的評價不應該重視收視率。

附錄三 美國訪談紀錄(NJN、WNET)

一、NJN

時間：2009年8月25日

受訪者：Andre Butts, program director, NJN Public Television & Radio, Trenton, New Jersey, USA

問 1：談到公共電視的表現，您認為應該考量哪些面向？

答：美國公共電視有三種模式：一是由政府出資，二是以社區為基礎，三是以大學為基礎的模式。即使由政府出資的公共電視，所獲得的經費支持不盡相同，一個公共電視的預算來自於政府挹注最高可達 80%，最低也有 25%。NJN 即是屬於第一類模式。

紐澤西原本有公共電視 WNET，1961 年移到紐約市，紐澤西便打算成立州立公視。1968 年，州議會成立公共廣播局，並通過公共廣播局法。州政府發行 750 萬美元公債興建基地台及播音大樓。至 1971 年，NJPTV 開播。此後，又陸續成立三個頻道，至此，全州共有四個公共電視頻道，播放同一套節目。至 1981 年，正式改名為 NJN。公視基金會於 1990 年成立，統籌各項募款活動。1991 年，NJN 成立紐澤西第一個公共廣播電台。

問 2：關於節目製作，貴台有何內部規範？有無任何評估辦法，以確定公視節目符合公眾利益？

答：NJN 節目自製比例達 25%，30-40%的節目購自其他節目供應商，其餘節目則來自於其他公共電視節目交換。

節目內容選擇方面，我們非常重視觀眾、公視之友、節目支持者，以及其他非政府組織的回饋。我們參與許多社區活動，也會向活動參與者蒐集意見。但是，最重要的資訊仍為收視率。收視率提供最具體資訊，幫助我們瞭解觀眾收視意向。所有節目的取得與播出，都會經過審慎評估。

我們節目特色反映本台以高品質節目告知、教育及公民賦權的使命，主要節目形態包括公共事務報導與分析、傳記歷史、自然生態、自然科學、旅遊及生活等。

問 3：您認為，收視率對公視有何重要性？貴台如何決定節目價值？

答：收視率是很重要的參考指標，我們需要具體資料去評估節目。對於節目、主播、來賓等，我們發展了一套細緻的評估指標，以決定節目製作或購買。

即使如此，觀眾難免對某些節目的反映分歧。我記得幾年前，我們播過一個英國喜劇 "Father Ted"，有些觀眾對某些笑話不以為然。我倒是覺得，公共

電視提供公共服務，應該反映不同觀點，觀眾可以決定要看什麼節目，不看什麼節目。當然，管理階層的看法不一樣。管理者最不喜歡播放有爭議的節目。我再舉個例子。我們製作一個節目，討論熊為了覓食，太接近人類生活圈。人們對這件事的看法歧異，使得節目內容具有爭議性。同樣地，我認為，公共電視提供公共服務，目的是希望引起關注與討論，不能因為事情有爭議，便不作報導。這點我的看法與管理階層不一樣，他們就是不喜歡爭議。最後，我們只有更換播出時段。

此外，對於批評政府這件事，管理者始終認為，政府是我們的衣食父母，儘量避免出現攻擊政府的言論。基於同樣的理念，我認為，公共電視應該幫助觀眾成長，如果政府討厭我們，而觀眾喜歡我們，我們的節目便沒有問題。可惜作決定的是管理階層。

問 4：您認為，貴台當前面臨什麼樣的挑戰，如經費來源、預算使用、節目製作及安排等？打算採取哪些措施？

答：我們的經費除政府預算，還包括會員年費收入及募款。去年以來，遭受經濟不景氣的打擊，對經營造成一定的衝擊。即使是公共電視，也必須財務健全，才能長久。經濟愈不景氣，財務穩健愈重要，我們一定要對經費來源有把握，才能在艱困的年代維持競爭力。

觀眾逐年流失，也是個大問題。過去 6 到 8 年間，收視率下滑。觀眾一旦流失，便很難找回來。重點不是在於如何把觀眾找回來，而是要主動去找觀眾，瞭解觀眾的收視習慣及其變遷。現在可以收看節目的平台很多，我們要想辦法把節目放到各種線上及行動平台，便於觀眾運用不同的接收器接收節目。觀眾也許不看電視，但還是在看公視的節目。

我們的觀眾以 50 歲以上受過中、高教育女性為主。年輕人是我們希望吸引的族群，但他們不看電視，我們要設法讓他們觀看我們的節目，比如我們的網站或 YouTube。當觀眾的收視習慣改變，我們的節目策略也應該跟著改變，加上科技變遷，經濟不景氣等因素，應該要突破舊思維，過去成功的模式，不會繼續成功。必須掌握外在環境的變化，在機會來臨時，要能夠掌握機會，才能在變局中尋求長遠穩定的生存之道。我們的高層主管還是很保守，總認為過去一直很成功，為什麼現在突然要作大幅度更動？真的難以溝通。花太多時間溝通，做不了什麼事。

問 5：到目前為止，數位化對公視的衝擊為何？貴台為全面數位化作了什麼樣的準備？

答：美國電視訊號傳輸 2009 年已完成全面數位化，在內容製作及後製方面，只有部份數位化。

二、WNET

時間：2009年8月31日

受訪者：Joshua C. Nathan, vice president, WNET, New York, USA;

Kathleen Rae, director of government and external affairs, WNET,
New York, USA

問 1：談到公共電視的表現，您認為應該考量哪些面向？

答：美國公共電視有三種模式：一是由政府出資，二是以社區為基礎，三是以大學為基礎的模式。WNET 屬於第二類，完全私有的公共電視台。

根據 FCC 的規畫，美國有 300 個公共電視台。整個紐約州有 9 個公共電視台，而 WNET 是最大的，在全美也是最具規模的。我們與紐約州的學校、圖書館、博物館、大專院校等的關係十分密切。我們製作的節目多半與教育有關，同時對紐約、紐澤西及康乃狄格等三州廣播。

本台 2007 年總收益為 1.86 億美元，其中 8 千萬元來自於企業贊助，4 千萬元來自於個人贊助，州政府補助 1.1 千萬元，市政府補助 8 百萬元，其餘為其他捐贈及收入。

WNET 的宗旨有四：一是以電視連結低教育水準、低收入民眾，比如我們推廣 GED (Get Educational Degrees) 計畫，幫助這些民眾取得學位，有點像是傳統慈善機構所扮演的角色。二是提供商業電視台所不願意提供的節目，通常是那些對廣告收益沒有幫助的節目，比如歌劇、芭蕾、博物館導覽等藝文節目，或生態、科學類具有高度教育意義的節目。三是與學校密切合作，提供教育節目和紀錄片，我們的網站收錄更多內容，便於教育目的使用。四是提供學齡前兒童節目。

對於節目品質，我們深具信心。我們的製作人與觀眾所建立的信任，令我們自豪。在節目類型方面，我們的創意也是領先商業電視。他們會抄襲我們節目形態一陣子，直到節目不再賺錢為止。

問 2：董事會如何組成？有何內部控管機制？

答：董事會成員應有 40-55 人，董事任期 3 年，最多可連任 3 次。終身董事則無任期。董事會應反映紐約的政治及專業多元，董事人選都是各個行業領袖級人物。董事會主要掌管預算，每年舉行董事會議 4 次。董事會議對外公開，會前均於頻道與網站公告周知。董事會下設 9 個委員會，各有職司。諮詢委員會有 33 位成員，也都是各界領袖。近年來，我們想多瞭解年輕人的想法，有 2 位高中學生成為諮詢委員。

問 3：關於節目製作，貴台有何內部規範？有無任何評估辦法，以確定公視節目符合公眾利益？

答：WNET 節目自製比例達 1/3，其餘的節目一半來自於波士頓公共電視台，另

一半則來自於其他公共電視節目交換。

節目內容選擇方面，我們非常重視觀眾的回饋，畢竟我們是為了服務他們而存在。所以，收視率是重要指標。我們也透過信件、電子郵件等蒐集觀眾意見。以”Live from the Met”節目為例，觀眾服務部門每年要處理 13 萬觀眾意見回函，可以蒐集到許多寶貴意見。

說到服務觀眾，我們很重視社區服務，比如我們最近為西班牙裔及亞裔移民、非裔美人等製作一系列節目，探討他們所關切的議題。

問 4：您認為，收視率對公視有何重要性？貴台如何決定節目價值？

答：收視率是很重要的參考指標。我們主要觀眾群年齡偏低及偏高，15-45 年齡層觀眾較少。我們的觀眾多半為居住都會區的低收入戶，高齡觀眾也很多。

最主要的，我們節目的價值來自於提供商業電視台所欠缺的節目。好比說，多年前，當網球還沒流行起來，我們已經開始製播網球節目。直到網球運動更盛行，商業電視台跟進，我們才停止製作這類的節目。

問 5：您認為，貴台當前面臨什麼樣的挑戰，如經費來源、預算使用、節目製作及安排等？打算採取哪些措施？

答：與全國其他公共電視比較，我們的收視率、會員人數、經費等均高於全國平均值。與其他非政府組織相較，我們經費來源也比較多元。

我們的收視率多年來都頗穩定，但去年以來，因為經濟不景氣，收視率明顯下滑。公視之友人數由 35 萬人下滑至 29 萬人，但個人捐贈總金額不降反升，顯示個人平均捐贈金額增加許多。

我們最大的挑戰是必須不斷思考下一個需要填補的節目缺口是什麼，也就是商業電視台不願意作，但值得作的節目。即使是近年大行其道的實境節目，還有很多可以發揮的地方。我們也一直在思考如何提供有意義的實境節目。當然，要維持創意、不斷開發新節目形態並不容易。市場變化莫測，我們也得迎頭趕上。

此外，我們也注意到許多新的內容平台，必須設法採用各種平台，讓觀眾從各種平台觀賞我們的節目，因此，某些調整在所難免。

未來，隨著科技變遷，我們得重新定義教師與學生關係，強化與圖書館、博物館等文化機構合作。社區服務也是我們持續關心的面向。

公共電視的價值在於提供高品質、具有教育意義的節目。即使我們取材與商業電視台相同，有別於商業電視台經常流於煽色腥，我們的報導著重公共與知識層面。

問 6：到目前為止，數位化對公視的衝擊為何？貴台為全面數位化作了什麼樣的準備？

答：美國電視訊號傳輸 2009 年已完成全面數位化，在內容製作及後製方面，只有部份數位化。

附錄四 韓國訪談紀錄(KOCCA、KBS、KCC、駐韓國台北代表處新聞組、民族日報、KBS、MBC、Korean Telecom、KCC)

一、韓國創意內容產業機構(Korea Creative Content Agency, 簡稱 KOCCA)

時間：2009年9月7日

受訪者：李晚濟 (Lee Man Je), Executive Director, Policy Research Division, Content Industry Team 1, Korea Creative Content Agency, Seoul, Korea;

李紀炫 (Lee Kee Hyun), General Director, Policy Research Division, Content Industry Team 1, Korea Creative Content Agency, Seoul, Korea

關於 KOCCA：

- 2009年5月份，KBI、文化內容振興院、遊戲振興院合併，電視、廣播、遊戲等整合在一起，不包含電影。
- 政府文化部會給研究部門95%的錢，5%自籌，如租金收入。
- 工作內容：向政府提建議，市場資料蒐集與研究。

問 1：您認為公共電視對公眾最大的責任為何？貴國是否有針對公視制訂什麼法規，規範其行為及內容必須對社會負責？

答：精神：公視應獨立於國家權力、經濟資本以外，不受其影響，對國民負責，提供公益性、多樣性的節目內容，但免不了在經濟上還是會受到國家的影響，韓國已經盡可能在法規上去除國家對公視的影響。

人事：公視董事長由理事會推薦，總統任命，由理事會推薦就是希望能提高這部分的獨立性，但仍有進步的空間。目前理事會成員由各政黨按比例推派代表，雖然理想的期望是由非政黨的專業人士代表。

相關法規：2000年時有KBS法、EBS法、MBC法，現在都已經涵蓋在「放送法」中，放送法規中有關於公視的規定，但沒有專為公視制訂的公視法，韓國目前有想成立公視專屬的公視法。放送法包含報紙、網路、教育放送公社法、放送文化振興會.....，但沒有涵蓋IPTV。

問 2：就公視的內部管理而言，韓國公視是如何運作的？如理事會的運作、監察委員、問責系統等。

答：內部運作機制：原則上理事會經營，1987 年後有工會，會提意見，理事會、本部長再審過，會提升品質，但也有意見不合之處。工會可能會反對政黨推派的理事，理事也可能會把工會幹部調離總部，派到其他地方。

理事會 11 名成員，執政黨 6~7 名，在野黨 4~5 名。社長和理事會任期 3 年，總統任期 5 年，因任期不同，會有一點變動。

李晚濟博士個人建議：應該將任期設計的一樣長，可以同進退。例子：KBS 社長還有任期，但李明博上任後，就把他換下來。

人事問題：經費利用上不太有效率，有一笑話：1 個首爾放送（Seoul Broadcasting System, SBS）職員做的事情，可能要 3 個 KBS、MBC 的人來做。SBS 是在 1990 年成立，現在體育性節目很強，已經可以拿來與公視相比較，甚至凌駕公視之上。當然，以「效率」評估媒體的表現也不盡然正確，公視的角色與功能較為多元，SBS 太商業化，因此也有聲音希望 SBS 能向公視學習。

預算：韓國公視的預算由理事會同意即可，所以大長今這種耗費較大的戲劇才有可能有錢去做，原則上，韓國的市民放送文化委員會仍會每年看一次公視營運的情形，給予指正。日本 NHK 的預算需通過國會，國家控制力量更大。

問 3：就內容的部分，是否有做任何的管制或限制？對公視的這些限制與其他商業電視台有何不同？韓國公視是否曾經違反過這些內容限制？如何解決？

答：節目內容：公視的內容，以前有限制教養節目需有一定比例，現在好像沒有，雖然沒有法律規定，但 KBS1 沒有廣告，KBS2 逐漸把廣告減少。

問 4：KBS 目前向人民收取收視費，同時 KBS2 有廣告收入，有沒有爭議？

答：收視費 2,500 韓圓，30 年來已經沒有漲價，要與商業電視台競爭節目品質相形困難，政府想漲至 6,000~7,000 韓圓，執政黨、在野黨針對漲價一事也是吵的不可開交，爭議點在於他們覺得政府似乎想獨厚 KBS。

李晚濟博士個人意見：現行政策是讓 KBS2 繼續有廣告收入，KBS1 沒有，這樣維持現況也不錯。

問 5：公視的內容是如何被評估的？目前評估的方法是否有效？是否有其他建議可行的評估方法？

答：法律上是由放送通信市民委員會（非民間團體，隸屬於 KCC，但與 KCC 分別獨立運作）評鑑。此委員會之委員由政黨按比例推薦專家。人民也可以直接向委員會反映節目有什麼問題。此委員會內有徵選委員會，定期選出好的

節目，頒給「優秀獎」，看似意義不大，但商業電視台也有參加，主要評選標準為作品的內容、作品性，而非收視率。地上波其實沒有受到收視率太大的影響，因為廣告制度較為特別，韓國的廣告統一由放送廣告公社販賣，與美國視收視率決定廣告價格不太一樣，公社有一套計算的公式，收視率當然是其中一個指標，但並非完全決定因素。

公視執照每 3 年換照一次，KBS 自己也有一套公用性指數對節目做評估。韓國一共有 2 間調查收視率的公司：AC Nielsen、TNS Korea（韓國當地公司）。

問 6：截至目前為止，數位化對公視否造成什麼衝擊？公視本身如何因應數位化？

答：目前韓國數位化的進度只有一點點，地上波以有線的方式到各家庭戶的情況很普遍，有線的普及率約 80%，原本設定的時程是 2012 年要完成數位化，但現在看起來一定會延遲。畢竟，放送輸出、輸入三方都必須數位化，有線業者也必須配合。

問 7：韓國公視未來的發展為何？您認為應該要採取哪些措施使公視得以實踐其對公眾的責任？

答：對公視影響應該不大，因為公視存在有其必要性，到時候雖然競爭會更大，但也許收視費提高了。數位化努力的目標方向應該是免費收看公視，不須經過線纜（目前是透過線纜，所以才要收費）。

問 8：韓國廣告市場情形？

答：公視大概拿到 2/3，商業電視台大概拿到 1/3。KBS 的收視費收入約 5 千億韓圓，廣告收入約 3 兆 5 千億韓圓，大約是 1:7。

1980-1990 年代，MBC 的收視率最高，出產了很多有名的連續劇，所以 MBC 變的很有名，但節目其實也是外製公司承包，簽約制，下次承包公司也可能跟別的電視台合作，著作權原則上在電視台身上，但也有爭議之處。目前沒有哪一台表現得特別好，所以要看是哪一台的哪個節目。

李紀炫補充說明：有公共電視的制度很好，但韓國目前面臨一些危機：1.公視逐漸在裁員，因為收視費的收入不夠。2.頻道多了以後，煽色腥的節目收視率較高，民眾也習慣看這類型節目，而不太看公益性高的節目。3.公視與政府有衝突時，公視會受影響。但正面而言，公視對民主化的宣傳有很大的貢獻。

李晚濟補充說明：公視想從制度上和國家權力劃分開來很難做的到，這是一個必須接受的事實，比較重要的應該是，人民如何看待公視，韓國人民對公視的信賴度算高了。

二、KBS

時間：2009年9月7日

受訪者：Kim Ho-Seok, KBS, Seoul, Korea

相較而言，韓國5台無線電視台中有4台是公視，屬於公視較多的國家。

問1：如何區別KBS1與KBS2，財務上或內容上做區別？

答：KBS1主要是新聞、兒童節目、紀錄片，公視性格較強，而KBS2主要則是以家庭、娛樂、連續劇節目為主，較為商業化，如所謂的「韓流」。KBS1在戲劇的部分，也有歷史劇、家庭劇、農村，過去也播過青少年連續劇，取向比較關注公益性。以年齡層來說，KBS1的主要收視年齡是中壯年，KBS2的收視年齡較為年輕。

財務上沒有區分多少錢給哪一台，但以前廣告收入較多的時候，KBS1大約會拿到60%的經費，KBS2大約拿40%，因為KBS2有廣告收入，KBS1沒有。收視費收入5千億韓圓，廣告收入6千億韓圓，其他收入如賣節目約有2千億韓圓，總共約1兆3千億韓圓。2002年時，舉辦世界盃，廣告收入最多，之後逐漸減少。

問2：何謂公共性指數？

答：公共性指數即 public service index。過去，KBS內部有放送文化研究所，現在改制為編成企劃組，由他們負責讓觀眾打分數的過程。進行方式：隨機抽樣觀眾，先寄信給觀眾，問他們看了什麼節目、節目品質如何等問題，所以是以觀眾評分的一個指數，以0~10分評分。三個問題大概是：1. 作品的完成度有多高？(做的好不好？品質如何？技術如何？劇情拍攝？畫面細緻度？)；2. 觀賞節目時的沈浸程度(看節目時，有多忘我，節目有趣到都忘記時間了。)；3. 得到了什麼？這三個大方向主要是參考BBC的AI指數，三個問項都是以0~10分評分，加總後再平均，平均後再乘以10(數字較大較好看)，每一個節目都會有一個分數。

過去製作單位認為放送文化研究所做的調查過於簡單，有失公平，因此改由編成企劃組負責，他們就開始弄得比較複雜，10幾項，但仍是用原本的三大架構，下面再加細項。

問3：如果評分的結果很差，怎麼辦？

答：1.收視率變差；2.KCC放送通信市民委員會也會批評，馬上停掉節目。6個月為一期的化，大概會有3~4個節目被停掉。

問4：對商業台和公視的標準是否不一樣？

答：四個公視台都一起評分，雖然SBS是商業電視台，但因為它仍然是地上波，

所以得一起被評比。MBC、SBS 自己也有一套內部的 index。

問 5：對商業台和公視的標準是否不一樣？

答：KBS1 是四個公視中收視率最高的，大約 8~9%。KBS1 在週一至週五的收視率較 KBS2 高，晚間 8 時半至 9 時播出帶狀連續劇，中壯年轉到這台後，就很少轉台，但週末的收視率就比較差，因為節目大部分是資訊型。KBS2 在週末的收視率比較好，剛好與 KBS1 相反。

問 6：KBS 數位化的進度如何？

答：全世界的數位化進度都不好，未來前景也不看好，畢竟數位化並非提高服務品質的方法，現在網路太普及，從電視上能提供給觀眾什麼內容？數位化只是系統轉換，如果是為了有多頻道，其實現在也可以多頻道。一個社會中，A 級頻道有 4 個就很棒了，如韓國現況就可以了，畢竟，明星、製作人就是那些。

問 7：公視和政府之間的關係？

答：每個國家都不喜歡媒體批評政府，如英國的 BBC 批評首相布萊爾支持美國出兵伊拉克，後來 BBC 社長下台。另外，只要向民眾收取收視費，就一定會受國家的影響，政府有絕對的權力，像 MBC 靠廣告收入較多，形勢上就比較強，獨立性也較高，相較之下，KBS 就比較弱，因為收視費不可能增加，民眾會跳出來罵說過去 30 年都沒有漲價，為什麼現在需要漲價，比較好的作法應該是收視費少一些，廣告收入多一些。未來，KBS 的廣告收入會增加，因為未來可以賣廣告的不止一間公社，3 至 4 年後，廣告收入也許會高到 2 倍之多，廣告收入增加後，節目品質也會增加。

韓國目前統一由一間放送廣告公社販賣廣告，此事已經判定違憲，年底會有修改，明年就會有所變化。

三、KCC

時間：2009 年 9 月 8 日

受訪者：Natalie Choi, Senior Deputy Director, Radio and Television Division,
Broadcasting Policy Bureau, Korea Communications Commission,
Seoul, Korea;

Eunice Paek, Assistant Director, Radio and Television Division,
Broadcasting Policy Bureau, Korea Communications Commission,
Seoul, Korea

問 1：KCC 的前身？

答：KCC 是在 2008 年成立，合併過去的兩個單位：KBC (Korean Broadcasting Commission) (政策制訂、審查內容)，以及 MIC (Ministry of Information & Communication)，現在 KCC 不審查內容，而是交給與 KCC 分開獨立運作的公部門—「放送通信審議委員會」審查內容，委員會 9 人由總統任命，但他們不算公務人員。

問 2：關於收視費調漲的問題？

答：目前正在討論要收多少才合理，原本是 2,500 韓圓，但也有說法認為 KBS 自己應該先改進，才能爭取提高收視費。KCC 的看法是，贊成要提高收視費，但是要提高多少？提高前，KBS 自己要做什麼革新，才會讓民眾認同提高收視費。

KBS 內部運作有問題，必須要裁員，公司太大就顯得不是很有效率，得重新調整，韓國人民才有可能同意提高收視費。KBS 收入漸減，但 KBS 職員的薪水卻漸增（相較於 SBS）。

韓國人認為電視是免費的，所以目前收視費相當便宜，折合美金 2 元，加上韓國民眾每個月已經付給有線電視 15,000 韓圓，收看 70 至 80 個頻道，他們不懂為什麼還要付收視費？

問 3：KBS 為什麼需要這麼多經費？

答：2011 年底至 2013 年，完成數位化建置需要很多錢，大概需要架設 300 個中繼站才能讓全國人民收視，費用大概是 1,400 億韓圓。

問 4：您認為公共電視對公眾最大的責任為何？貴國是否有針對公視制訂什麼法規，規範其行為及內容必須對社會負責？放送法中，只有對 KBS 有相關規定嗎？

答：KBS 有放送法規定，EBS 是由韓國教育放送公社法規定，兩台都有向民眾收取收視費。也有針對 MBC 的法規，但沒有放在放送法中。國家特別針對 KBS 制訂一獨立法規，也是想確保其獨立性。

問 5：就公視的內部管理而言，韓國公視是如何運作的？如理事會的運作、監察委員、問責系統等。KBS 理事會的成員由總統任命，目前有沒有問題？關於理事會成員任期與總統任期一致，KCC 有何看法？

答：（放送法第四章，article 26，p. 28）在韓國，政府要掌控 KBS 不是很容易，會有其他委員會在旁監督。

目前尚未考慮到將 KBS 理事會任期調整成和總統一樣長。

公視：

1. KBS-收視費支持
2. MBC-100%廣告收入，放送文化振興會擁有 70%MBC，正修獎學會擁有

30%MBC，沒有私人股份在其中。

3. EBS-收視費支持

問 6：就內容的部分，是否有做任何的管制或限制？對公視的這些限制與其他商業電視台有何不同？韓國公視是否曾經違反過這些內容限制？如何解決？

答：公視和商業電視台沒有不同的標準，但公視有不同的使命，商業電視台的内容比較煽色腥。現在韓國會比較看重收視率了。

每 3 年換照一次，會組成一個放送委員會（放送法 article 17-3、article 31）。

4 年前，KCC 曾經取消過一台地方電視台的執照，因為他們的工會太強，內部有衝突，已經無法正常運作。

問 7：公視的内容是如何被評估的？目前評估的方法是否有效？是否有其他建議可行的評估方法？

答：公、私營電視台，會統一由 KCC 的放送委員會作評價，社會大眾期待對公營放送的評價標準應該更加嚴格，各個電視公司也會成立自己的試聽者委員會。

放送法管轄的媒體包括：有線電視、無線電視、衛星電視及 IPTV。

問 8：截至目前為止，數位化對公視否造成什麼衝擊？公視本身如何因應數位化？

答：KCC 有政策輔導無線、有線、衛星完成數位化。

問 9：傳媒三法通過後，政府是不是希望取消跨媒體經營限制？

答：過去禁止報業跨界經營電視頻道，現在，報紙可以持有有線電視綜合頻道（新聞播報、戲劇、娛樂）與新聞播報頻道 30% 的股份，無線電視台的部分，則是可持有 10%。至於電視對報紙的經營並無上限，因為電波才是國有財，靠申請執照才能經營，但報紙是只要有錢都可以經營。

開放的原因是希望：1. 刺激韓國媒體產業， 2. 沒有國家還在限制跨媒體經營，現在政府想對所有產業去管制化。

外國公司仍然不可以投資無線電視，但可以投資有線電視 30%。

四、駐韓國台北代表部新聞組

時間：2009 年 9 月 8 日

受訪者：劉明良組長，駐韓國台北代表部新聞組，首爾，韓國

問 1：請說明韓國媒體背景與現況？

答：MBC 有 30% 的股份來自紀念前韓國總統朴正熙夫人的正修獎學會。

KBS 最早以前有 1、2、3 台，KBS3 在 2000 年獨立出來變成 EBS。

最近通過傳媒三法，目前有 4 間報社積極爭取即將發照的 2 張執照。大家都很積極，主要的原因是基本綜合編成台，只要收視戶有訂有線電視，就一定會看到這台。目前東亞日報最積極，而且說不定 2012 年以後，基本綜合編成台會成為無線台，因為 2012 年數位化以後，會再有 6 家無線電視執照出來。

衛星頻道阿里郎在 1996 年成立，類似台灣的宏觀電視，1997 年阿里郎籌資 7 千億韓圓蓋了大樓找外交官到世界各地談「落地權」，但目前沒有法源，所以國會目前爭議很大，編預算給阿里郎並不容易，目前阿里郎本身有廣告收入，另外有 50% 的收入來自政府。未來也許會被 KBS 合併，因為 KBS 內部也有一個「海外宣傳部」，會做對國外放送的節目。

SBS 營收打平，KBS 虧很多錢，MBC 也虧錢。

1997 年金大中上任，上台後普遍民眾認為是窮人翻身，一直到 2006 年盧武炫上任，這 10 年來金大中放了不少自己人在 KBS、MBC。李明博上台後，想放自己人進去很難，一個進口牛肉事件，遭到媒體反彈，報導的很帶，所以李明博把 KBS 社長鄭淵珠換下。

韓國社會：權威主義及反權威主義

YTN 是唯一 24 小時播放新聞的有線台，也是政府的電視台，過去是聯合通信社投資，目前政府的持股較多，政府可任命社長，李明博想放人進去，但遭到內部記者抗議，社長幹不到一年就下台。

韓國報界的情況，共有 10 家全國性報紙，第一流的朝、中、東：朝鮮日報（關係企業：Comel Hotel）、中央日報（三星財團）、東亞日報（較為中立，三星財團是親家關係）。第二流的報社：唯一晚報：文化日報（現代財團）、韓國日報、首爾新聞（韓國政府 100% 控制）、世界日報（統一教）、國民日報（基督教）、韓國經濟新聞、美日經濟新聞（中小企業）。地方道也有報紙，大道可以維持 1~2 間報紙，小道沒有報紙很丟臉，所以至少會由政府維持一間報社。

2002 年時，KBS 有一筆「第二預備金」（天災、人禍等突發事件時用的），竟然被 KBS 分配到員工的薪水中，遭到國會質詢、調查。正式職員一年的薪水約 9,000 多萬韓圓，換算當時的匯率約台幣 300 多萬，SBS 約 1 億多韓圓，MBC 約 1 億韓圓，KBS 薪水比一般人高。朝鮮日報國外版主編（15~20 年年資）一年薪水約 1,200 多億韓圓（約合台幣 300 多萬）。韓媒體工作者大都較為自負，很有自信。20 年前，記者社會地位較高，因為當時反權威，20 年前大學畢業生都是先考記者，考不上，才考公務員和外交官。

聽說：LG 和三星花了很多錢 PUSH 政府推動數位化，他們都有數位電視機的產品。

五、民族日報 (The Hankyoreh)

時間：2009 年 9 月 8 日

受訪者：權台仙(Kwon Tae Sun)主編，民族日報，首爾，韓國

問 1：關於傳媒三法修改後，報紙可跨界經營廣電媒體的影響？

答：大法官目前正在審判傳播三法的修改是否違憲，如果通過，KBS2、MBC 未來都可能被財團把持。

若於 2009 年 12 月正式施行，將對：1.公視的廣告做較多的限制，2. MBC 也可以收取收視費，3.公營放送法也會出現。

瞭解公營放送法得先對放送有所瞭解，放送＝電視+廣播。

這次傳媒三法修正，東亞日報、朝鮮日報的說法也許和民族日報不同。報社的狀況越來越差，大部分都希望能跨界經營廣電媒體，如 KBS2（前 TBC，中央日報的姊妹台）、東亞日報有東亞廣播、斧山日報有 MBC，這些都被朴正熙總統把持，成為「正修獎學會」。1980 年代全斗煥時代，出現所謂的「叮全新聞現象」，媒體幾乎都為政府發聲，民主化後，大家信任 KBS、MBC 多於朝、中、東，韓國人民很怕怕會再回到「叮全新聞現象」。

庶民媒體如民族日報，反對 KBS、MBC 民營化的原因是因為：1. 公營化、民主化後，政府想干預媒體很難。2. 財團進入媒體後，KBS、MBC 的新聞可能會幫財團說話，如朝中東財團會干預 KBS、MBC 的公正性。

問 2：關於韓國民眾對媒體的信賴度調查，信賴度較高的有？

答：KBS、MBC、民族日報（股東為全民，1980 年代的職員來自被全斗煥趕出 KBS、MBC 的人）、京鄉新聞。

問 3：關於李明博總統逼使 KBS 社長下台一事？

答：李明博政府用各種手段（如鎮暴警察）逼迫 KBS 前社長鄭淵珠下台，她的任期其實還沒滿，過去她是由盧武炫任命，曾任總主筆，朝、中、東都支持李明博的作法。事實上，2/3 的社會聲音反對放送法修正。目前法院正在審理 KBS 前社長鄭淵珠下台一事之合法性，之後也許可以象徵性復職。KBS、MBC 收視率將近八成，李明博才會想動他們。MBC 晚間新聞 21：00 女主播辛景珉一直批判李明博政府的燭光示威，政府一直想辦法叫她走，如果這女主播不走，政府就不託播廣告。修正放送法後，頻道太多，可能會走向台灣現在的情況。KCC 委員長崔時仲認為公視最好不要報導容易引起爭議的新聞。

問 4：關於報界工作情形？

答：韓國畢業生會比較想先進到報界，1990 年代民主化後，電子媒體記者隨著爭取民主化的過程才進步。有線電視台的經營較困難也比較競爭，所需資金較少（與辦報相比）。1986 年開始，投入報業的記者，其實不為錢，他們都是有使命的。

1980 年代，東亞日報曾與聯合報合作。韓國報社員工薪水很高，報紙內容也很豐富。

問 5：關於韓國政論性節目？

答：過去在晚上 11~12 點左右，播過政論性節目，不是很受歡迎，目前一個禮拜一次播放政論性節目。

問 6：關於韓國媒體與政府關係之演進？

答：1980 年代是電視台的黑暗期。1990 年代文人政府，電視較為客觀。

現在，李明博政府，大家以為電視是客觀的，其實沒有。電視對進口牛肉的報導，李明博感覺媒體支持反對黨，才會希望公視民營化。

MBC 非常值得研究，因為它有 30% 的經費來自正修基金會，70% 的財源過去來自 KBS，現在改成由放送文化振興會管理，所以 MBC 的社長是由放送文化振興會選出指定任命。理論上，MBC 是公營放送台，但實際上它是股份有限公司，這是一件很有趣的事情。

KCC 可按照政黨比例選任 KBS、MBC、EBS 的理事會、70% 放送文化振興會。KCC 會長都是大統理的左右手。

KBS 前社長鄭淵珠在被任命前，也被考慮過其他位置，她當時和大統領的關係不錯，政府想掌握媒體，才會任命她做 KBS 的社長。現在，KBS 社長換上李明博政府的人，KBS 董事長孫稟斗（過去是全經會的副會長）也是李的人。

做不到一年就被弄下台的是 YTN 社長，這是國營持股的商業電視台，李明博任命自己的人具本弘取代舊政府時代任命的社長，但因反對聲浪很大，所以具本弘現在也下台了。

六、KBS

時間：2009 年 9 月 9 日

受訪者：卓在澤 (Jae-Taek Tak), Korean Broadcasting System, Seoul, Korea;

翻譯：李秀行 (Lee Soo Haeng), Deputy Director, International Relations, Korean Broadcasting System, Seoul, Korea

KBS 目前約有 5000 名正式職員，合約聘雇員共約 1 萬名職員，18 間分公司。
KBS 有 2 個地面頻道，7 個廣播頻道。

問 1：KBC 本身擁有兩家無線電視頻道，分別為 KBS1 及 KBS2。KBS1 的財務營運支援以執照費為主，KBS2 則以廣告收入為主。在如此相異的財務結構下，我們非常想了解 KBS 如何區隔 KBS1 與 KBS2 的節目內容？此外，我們也很想了解，這些不同的財務營運支援，是否會引起任何爭議或困擾？對於 KBS 來說，哪一種財務系統是比較理想的？

答：台性：KBS1 主要是以新聞（30%）、教養性（50%）、綜合性節目編排、娛樂性（17.5~20%）為主。KBS2 主要是以家庭娛樂（40%）為主、新聞（10%）、教養（50%）。KBS1 及 KBS2 彼此為互補作用。

4 個無線台：MBC（定位較為複雜，說法上它是公共廣播電視台，財源卻 100%來自廣告收入）、SBS（私營商業台）、EBS（公共電視台）、KBS（韓國典型骨幹之公共電視台）。

各國公視數目的情形：德 ARF（第一公視台）、GDF（第二公視台）；日本 NHK（多個頻道）；英國 BBC（多個頻道）；法國 2、3、5 公共電視台，日本和英國公視的頻道性格與韓國不同，他們完全沒有廣告。

經費來源：去年 KBS 收視費來源約 43%，廣告來源 42%，節目營銷 17%，國家撥款 0.8%。英國 BBC 收視費來源 75%，BBC World 商業收入 20%。日本 NHK 收視費來源 95%，節目營銷 5%。前 10 年韓國 KBS 廣告收入的比例（50%）大於收視費來源（40%），其他節目營銷約 10%，只有去年廣告收入少於收視費，如果廣告收入多於收視費，KBS 的公共性角色恐怕有所損傷。KBS1 沒有廣告，KBS2 有廣告，所以 KBS 是單靠 KBS2 的廣告收入獲得 50%的財源。

KBS 最近一直被批評節目內容為了提升收視率，所以變的有些煽情、黃色。全韓國廣告收入去年比前年大減，因經濟危機。以前，韓國廣告主要投在無線電視台，現在比較喜歡有線電視台和網路。

收視費：1981 年到現在，這 20 幾年來每個月 2,500 韓圓從沒漲過價，在全世界 45 個國家中，公視收視費是最低的。在野黨和市民團體反對收視費漲價，執政黨支持漲價，等在野黨執政後就贊成了，市民團體對 KBS 有誤會，過去 KBS 信賴度一直很高，義大利、法國（2011 年將取消廣告）和韓國一樣，韓國認為義大利、法國的作法較可行合理：60~65%仰賴收視費，40%仰賴廣告收入。韓國 KBS 希望收視費佔第一，廣告收入佔第二，這樣的

情形比較理想。有另一種說法是 100%仰賴收視費，但 KBS 認為這樣對國民負擔太大，一部份仰賴廣告收入，對帶動市場經濟也有好處，如果 100%仰賴收視費，KBS 的內容也會不夠具有彈性。

目前主要的批評聲音認為 KBS：1. 為何仰賴廣告，節目不夠具公共性，2. 效率不高，這些其實是誤解，KBS 的目標希望首要仰賴收視費，次之才是仰賴廣告收入。KBS 目前假設可以將收視費從 2500 韓圓調整至 4,000 韓圓，收視費來源約佔 70~80%，廣告由 40%降至 20%較好。

去年李明博通過公共廣播電視改革法以後，如果 KBS 想改變收視費，節目編排將會需要改變，目前廣告收入約佔 43%~50%，收視費調漲後，娛樂性節目將減少，公益、教育類節目增加，較不注重收視率，KBS 也比較有力量輔助 EBS，定位將會朝向公共性、數位化前進，數位化其實需要很多錢，2000 年後，KBS 投注了 5,000 億韓圓做數位化，到了 2012 年，將再投入 7,000 億韓圓，KBS 不像英國做數位化拿了國家很多經費，韓國 KBS 要弄數位化只靠自己籌措經費，比較辛苦。目前的首要任務就是如何減少廣告收入，並在提高收視費後，將節目結構重新做調整。

收視費漲價是否成功的影響因素有：

1. 雖然李明博政府贊成收視費調漲，但人名並不支持李明博。
2. 市民團體支持收視費上漲與否。
3. 經濟不景氣
4. 國會決定可否上漲收視費，10 月份國會議員補選，明年 6 月份地方道長選舉，因此目前沒有政治人物敢在選舉前碰觸此議題。
5. 專家、團體 60%支持漲價，但一般人民支持的僅 50%。

問 2：修法後，KBS2 和 MBC 會不會變成商業電視台？

答：2008 年 2 月，李明博上任後，修改法律結構。過去盧武炫總統時代，有兩個單位負責相關事宜，一個是 KBC，主管內容；另一個是 MIC，主管廣播電視頻率，去年合併為一個單位稱做 KCC，主管廣播、電視、電信、IPTV 等，所以合併後 KCC 便有了莫大的權力，李明博上任已經 1.5 年，還有 3.5 年的任期，目前政府的目標是：

1. 韓國電信公司進入廣電行業
2. 韓國報社可進入廣電行業
3. 修正無線電視結構，重建地面波，政府希望只剩下 KBS、MBC（目標首要，重建 MBC）、EBS（次要目標）
4. 把目前廣告代理機構-放送廣告公社改革

分述如下：

1. 韓國電信公司進入廣電行業

2008年11月27日通過修法後，啟用IPTV，此為一例，韓國最大KT電信進入IPTV，2009年1月LG、KS電信也進入IPTV，因為他們想進入廣電媒體，2003年至今韓國通信公司收入停滯，用戶沒有增加，所以他們才想擴大事業領域，增加用戶與收入，給予套餐服務，KTS未來將邁入家庭娛樂行業，包含電話、電視、網路、家庭安全、家庭購物、電子商務，用戶一按鈕，便可接觸到上述種種服務，讓用戶離不開滑鼠。

IPTV至今啟用9個月，仍遭遇些問題，因為IPTV業者不懂廣電媒體的特性，廣電媒體首重內容，IPTV業者只懂得賺錢；另外，IPTV收費太高。

韓國民營電視台、有線電視台、DMB在過去政府作法都是任期到一半時才允許，現在李明博一上任就立即允許，未來3.5年必定會強力推行。IPTV進入廣電媒體固然是危機，但有線電視對無線電視的衝擊才是更值得憂心的。IPTV啟用至今快一年，用戶約70~80萬，有線電視啟用至今15年，用戶有1500萬，兩者的共同點是都必須收費，經營模式也一樣，現在有線電視業者和IPTV業者都想做三方服務(triple service，包括有線電視服務、網路服務、電信服務)，競爭相當激烈。

2. 韓國報社可進入廣電行業

2009年7月22日國會開議，雖與在野黨有衝突，但還是通過了新媒體法，10月底會正式生效媒體法，在野黨反對此法案之有效性，因為當時有「代理投票」的情況發生，9月8日憲法裁判所已經正式受理此案件，預計10月31日前會有結論。

報社單靠報紙沒法賺錢，所以才會想進入其他行業，憑藉著他們豐富的新聞資源，他們想進入新聞頻道與綜合編成頻道。明年一定會增加2~3個新聞頻道和2~3個綜合編成頻道，但應該賺不了錢，畢竟：1. 媒體市場已經飽和，而且民眾需求已經足夠，2. 廣告市場有限，目前是佔韓國GDP之1% (0.9%)，日本廣告市場約佔GDP的1.4%，美國廣告市場約佔2%，澳洲廣告市場約佔1%，韓國想要超過1%不容易，所以政府才想減少無線電視台廣告播出的量，把這部分拿去支持未來新增的頻道廣告量，且政府也想保護保守派報社。

3. 修正無線電視結構，重建地面波

政府想要改革的原因是韓國公視的性格不夠明確，而EBS的問題是廣告收入多達70%，KBS的廣告收入大於收視費，MBC的財源100%來自廣告收入，這些明明都是公共電視台，但內容卻與商業電視台一樣。政府先對MBC

提問，你的立場為何？如何改革？專家分析是因為 MBC 對現在的政府有批評、不友善，所以韓國政府才會拿 MBC 開刀，政府認為 MBC 應該變成商業台，但 MBC 工會反對，MBC 理事會 2009 年 8 月才剛上任，將會討論此議題，政府想把 KBS+EBS 列為一個單位作管理，由 KCC 主管，KCC 的權責就變成：1. 負責韓國公共廣電事業管理，2. 對公視（KBS、EBS）的管理。另外再把公視廣告的比例降至 20%，再把收視費漲價。

其實過去 KBC、EBS 本來就是一家人，政府現在想把 KBS、EBS 放在同一把傘下做管理，而非將這兩家媒體合而為一。

4. 把目前廣告代理機構-放送廣告公社改革

廣告代理公司，左右所有電視台的命運，政府想把目前唯一一家韓國廣告公社，改成各台都有一家廣告代理商，比較有問題的是 MBC，到底是公共性廣告代理商，還是商業性廣告代理商？

七、MBC

時間：2009 年 9 月 9 日

受訪者：李相沃 (Sang-Oak Lee), Director, International Business, Munhwa Broadcasting Corp., Seoul, Korea;

李順任 (Lee Soon-Im), Manager, Chinese Relations, International Business, Munhwa Broadcasting Corp., Seoul, Korea

MBC 於 1961 年開播，有 19 個地方公司，1993 年與中國廣電總局合作

問 1：政府是不是想讓 MBC 商業化？

答：目前政府對 MBC 尚未有定見，只是從法規對整個產業作調整，但沒有特別針對 MBC 做什麼，只有 MBC 法規，但沒有詳細內容。

問 2：MBC 是公視，卻 100% 仰賴廣告收入，是不是會有什麼衝突？

答：有很多公視由廣告支持，如義大利 15% 財源來自廣告收入，MBC 想盡可能降低觀眾收視的費用，在娛樂性節目上盡量做的商業化，在非娛樂性節目上盡量發展其公共性，100% 靠廣告收入的好處是不用對收視戶增加其負擔，拿政府的經費也是從稅收拿錢，壞處是廣告收入不穩定，像去年經濟大蕭條，廣告收入大減，所以 2009 年的收入不是很穩定，不像收視費和政府補助的錢，來源比較穩定，多少就是多少。

MBC 的中心要旨就是「公共利益」，日本 NHK、英國 BBC 完全不靠廣告，

固然是很典型的公共電視，但是也有其他國家是部分仰賴廣告收入。競爭越來越激烈，如何做出符合公眾利益的節目，同時為了廣告收入又得迎合大眾口味，這是 MBC 眼前思考的重點。

問 3：修法後，報紙可跨界投資 10% 在無線電視台，MBC 怎麼看？

答：未來的競爭自然會很激烈，新手進來，也許經營上會有威脅，廣告鬆綁後，也許會給大家一些機會。

MBC 70% 股份由放送文化振興會所有，30% 股份由正修獎學會所有，除非這兩間基金會釋放 10%，否則新的競爭者很難控制 MBC，目前比較有可能是新的競爭者成立新的無線電視台。

問 4：MBC 有哪些相關法規？

答：放送法為規範 MBC 等公視的一般法律，還有其他法規規範公視的運作方式。

問 5：MBC 對收視率的看法如何？或者是否無其他評量節目的方式？

答：收視率當然是第一首要，但像週二、週日晚上，收視率雖然低，MBC 仍維持某些節目，因為有其意義與價值。

問 6：MBC 對 KBS 有什麼看法？

答：MBC 已經開播 40 年，MBC 的收視率一直都比 KBS 高，特別是 1980 年代，戲劇是收視率高最主要的原因，MBC 是戲劇王國，只要講到戲劇，大家就會想到 MBC。

1970~1980 年代，大部分的民眾看 MBC 新聞，MBC 的收視率比 KBS 高，因為當時的韓國社會較為權威，1987 年民主化前，政府插手媒體，KBS 新聞就等於官方新聞，和 KBS 相比，MBC 比較自由，持不同觀點，MBC 的自由觀點、自由度高於 KBS。目前晚間九點檔新聞的收視率，KBS 比 MBC 高，因為 KBS 在晚間八點半播放戲劇，沒有廣告，九點接著播放新聞。

八、Korean Telecom

時間：2009 年 9 月 10 日

受訪者：Yong-Taek Cho, Executive Vice President, Corporate Relations Support Office, Alleh, Korean Telecom, Seoul, Korea;

Myeng-ja, Yang, Deputy Director, Corporate Relations Dept., Corporate Relations Support Office CR Group, Alleh, Korean Telecom, Seoul, Korea

問 1：修法後，電信公司可經營無線電視 10%，KT 的看法是？

答：負面來說，無線電視可能會擔心報紙進入後的競爭，但正面來看，也許無線電視+報紙會產生綜效。

問 2：IPTV 目前在韓國的情況？

答：目前我們沒有內容，這是個問題，政府嘗試用公平近用原則(Equal Access Law)_公平近用原則強迫有線電視提供頻道給 IPTV。韓國的無線電視大概拿到全國廣告市場的 2/3 收入，韓國的無線比有線電視強（台灣是有線比無線強，無線和 IPTV 聯合起來去打有線電視）。

IPTV 目前的訂戶數為 740,000，加上網路訂戶約 1,500,000，未來希望成長至 2,000,000，套餐服務比較有競爭力。目前 IPTV 加網路的每個月費用約 30,000 韓圓，有線電視費用每個月約 7,000 韓圓，網路每個月費用約 17,000 韓圓。

韓國另外兩間電信公司 LG、SK。長途電話，KT 市佔率 60%。網路服務，KT 市佔率 40%，第二名是 SK，第三名是 LG。室內電話服務，KT 市佔率 90%。KT 過去是國有的，現在 100%私營，職員與過去一樣，所以辦公室文化還是像國有。

九、KCC

時間：2009 年 9 月 10 日

受訪者：Sang Hal Lee, Director, Broadcasting Policy Planning Division,
Broadcasting Policy Bureau, Korean Communications Commission,
Seoul, Korea

問 1：韓國的公共電視政策？

答：公視的條件應該在財務上公共支持，治理上政府及國會有權力管理，由政府組成執行委員會，任命 CEO，如 KBS 的執行委員會由 KCC 推薦，總統任命。KCC 委員會是按政黨比例組成。

問 2：KCC 對 KBS 與 MBC 目前的看法是？

答：KBS 與 MBC 的不同在於：

- 1.我們不會認為 MBC 是公視，MBC 在管理上雖然是公共治理，但在財務上是商業收入。
- 2.KBS 的預算無需經國會審查，但必須向國會報告。（韓國與日本不同之處，日本必須得到國會核准預算，NHK 得兼顧國會意見）

KCC 會想如何讓 KBS 做事，同時又得給 KBS 自由度，盡到公視的義務。

KBS 40%收入來自收視費，40%收入來自廣告收入，20%來自政府補助，因為他們有 40%來自廣告收入，所以 KBS 沒辦法，一定得做出可以贏得節目收視率的節目。

KCC 目前想增加 KBS 的收視費收入，但得研究看看到底需不需要取消 KBS 的廣告收入，或者減少就好。各國都有不同的作法，2011 年法國完全取消了廣告收入，日本則是部分，德國約 10%。

MBC 100%收入來自廣告，MBC 有很強的工會，且 MBC 很驕傲他們的節目表現。

問 3：目前 KCC 有想要讓 MBC 私有化嗎？

答：沒有，修法和 MBC 私有化沒有關係，公視的重點是他們需要對政府、國會負責，目前擁有 MBC 股份的放送文化振興委員會得想清楚，MBC 的員工究竟想要國有化（由政府支持），還是私有化（由私人委員會管理）？

問 4：MBC 目前不被 KCC 看成公視，他們有權力「自己」決定未來的走向？

答：是，他們必須自己重組成國有化或私有化，如果他們決定國有化，那 KCC 會修法，經過國會同意，撥款收視費收入給 MBC，如果國會不同意，就會變成 MBC 私有化。若要重組，70%由放送文化振興會掌握的股份，就得賣掉給私人團體。

每年政府本來就會檢查公視的運作，這包含效率，所以公視沒效率的問題需要先解決，但目前 KCC 並沒有直接要求 MBC 要做什麼，只有要求他們先由內部整理人力，並由其委員會決定就要國有還是私有。

英國 Channel 4 就像 MBC 一樣，由政府管理，但收入來自廣告。

MBC 太羶色腥，且違反產品置入原則 (Product Placement Law, PPL)。

問 5：KBS 最理想的情況是把廣告收入從 40%降到 20%，KCC 怎麼看？

答：KCC 尚未決定該怎麼處理這部分，但我們認為：1. KCC 會保護 KBS 員工的薪水，如果節目賣的很好，KBS 也會有額外的收入。2.另外也有一派說法是覺得既然讓人民付收視費了，為什麼還要給他們看廣告？3. KCC 會再研議廣告的比例。

韓國收視費過去 30 年來沒有漲過，相較於其他國家，韓國的收視費只是 1/8 或 1/9，所以，目前 KCC 希望 KBS 先調整人力，KCC 也會再詳細調查 KBS 人力支配的情況。

公視的中心主旨：1.公共利益 2.國家認同, 3.保障弱勢族群，以這樣的前提出來就很難兼顧收視率，所以國家才會拿收視費幫助公視，這比直接拿人民的稅金好，因為稅金的使用必須經過國會審查，會受政府控制，人民對稅金

真正的用途也不是很清楚。

其他補充：韓國的 KTV 台是個有線電視頻道，而非無線電視台，但 100% 由政府出錢，沒有戲劇、娛樂，只有新聞、政策、政策宣傳，收視率大概低於 1%，IPTV 上看的到。

附錄五 公視訪談紀錄

一、

時間：2009 年 12 月 16 日（）

受訪者：總經理 馮賢賢

問 1：研發室的工作變革？

答：早期主要做節目的研究，現在都做專案管控、數位計畫、數位研究。公視本來就應該要有這個服務功能，可是資源實在太少了，不像 NHK 的研究部門非常龐大。

問 2：對於公視修法的看法為何？

答：修法不應該那麼急。今年 3 月，增加那麼多董事，共 21 個董事很難開會，也很難達到共識。採納太多媒改社的意見，就是一場災難。之前就已經搞過一場災難了，就是 2006 年公視新聞部與華視新聞部合併，就是媒改社和翁秀琪老師一起搞出來的，學者不懂實務不要亂搞，根本就是傲慢。我們費很大努力要把新聞部搬回來，程宗明把它擋下來，可是他們根本沒有 strategy，沒有目標。這是一場荒謬的實驗，但他們卻不肯承認錯誤，也不願意幫助我們解決問題。

預算部分，行政院修法版本 35 億，扣掉華視附負擔的 5 億，也只剩下 30 億，本來公廣加上原、客、宏就已經現有 20 幾億預算了，也沒有增加很多。

問 3：在您所工作的部門中，有哪些亟待改善的事項？應如何改善？

答：這兩年我們（公視的）工作狀態非常不正常，處於戰亂狀況。去年 5 月以來，我們所遭遇的困難都是政治鬥爭。很多學術論文、學術研究都是打著學術名義在做政治鬥爭。去年有兩位教授幫我們工會做調查，那個學術嚴謹度簡直就是不堪入目，非常多人為操作痕跡，刻意要導向預設的研究結果。工會也是個問題，工會常務理事尸位素餐，把持工會、對行政團隊施加攻擊，並且浪費公視資源。公視其實最沒有勞工問題，公視最重視勞工權益、最尊重工會，公視員工幾近是捧著鐵飯碗。對我來說，這都是茶壺裡的風暴，多年以後再回過頭來看，只會把這些界定為無謂的政治鬥爭，而無法忽略我們對公視的表現和貢獻。

過去 2 年收視率提高百分之 60，黃金時段收視率也是陡坡上升，頻道排名從去年 60，一直到今年 24。所有的指標都是上升，你們還能說我做的不好嗎？你們如果有更高的標準，沒關係，我不在乎。等這些政治風暴過去，一切就會清楚的，我們的表現是無庸置疑。

過去公視的管理非常不 well-organized。我去年花了很多時間把公視的很多資料、檔案整理起來。比方說財務資料、收視率資料、基本營運資料、人事資料。我把這些通通重新建檔、做歷年比較，這才是公視必須做的，才是負責任的組織。要透明化。

去年（內部營運）其實比較困難，但是今年已經越來越順。但是董事會的狀況卻越來越糟。公視的治理與管理是完全脫節的，治理完全脫離現實。

比方說薪資結構不合理的問題，我已經有跟董事會提過，董事會完全不理我。我們上週邀請到 BBC 高層主管來談他們的組織結構，他所謂治理機構就是我們管理團隊與董事會，董事會只有 12 人，任命時強調必須擁有治理經驗。我們台灣的結構都是完全沒有實務經驗的學者。BBC 就是體會到，如果不是很資深、負過責任的人，治理不會完善。

我們在實務的戰場上體驗到的心得，完全不被重視，也沒被反應在公視法修法上，完全脫離現實。我坦白講，不懂電視的一個公民團體，裡面都是學者，怎麼幫電視台設計架構？

問 4：您與華視總經理是否曾討論過公視與華視的集團合作目標？

答：我們有一個集團聯席會，但我覺得沒什麼功能。公視與華視是分開的兩個機構，仍然是兩邊各有一套系統，兩方勞動條件不同，內規、文化、目標也不同，無法合併。我們現在新聞部卡在那邊，我很難協調，我叫不動他們的人，他們總經理也不聽我指揮啊。華視器材設備老舊，還硬卡了另外一個電視台的新聞部，把它們的備用棚都卡死了，新聞剪接要搶，這根本是制度殺人。董事會也沒有魄力去解決，一開始連基本的資源評估都沒有做。發生災難只會怪在我們管理團隊上，但一切根源都是治理的政策錯誤。

董事會要提出合理的整併計畫，第一是一步到位，第二個方法就是階段性的整併。工程可以先做，傳輸是純技術，行政採購也可以先做，如保全、清潔打掃等等。行銷、戲劇也可以先行合作。從這邊找出合作的方式。新聞是機動性最高，最具價值取向的模式，是最難整併的，但卻是最先整併，這樣的作法是很不負責任的。應該要務實，避掉所有的地雷，找出一條可以走的路。

任何改革的行動都要奠基於對現況深刻的了解，不能成天說 BBC 怎樣，台灣公視怎樣，在預算上是完全不符合比例的。有些公民團體根本不關心現況和現實，也不了解現實操作的邏輯。

問 5：董事會組成有什麼問題？

答：現在全部的公視董事幾乎都是同一個階級，絕大多數都是台北的教授。如果要有代表性的話，一定要有更多元性的思維。現在都是形式的代表性。董事選擇要參考過去專業治理的軌跡。組成成員應該要參考 BBC 的架構。我認為董事都應該學習 BBC 一樣不支薪，連董事長也不支薪，就不會成為一塊

人人搶的肥肉，如果有關心公共事務、願意承擔責任的人來擔任，那會是最好的。

董事會和管理團隊應該是平行的關係，現在的體制是上對下的架構，一群外行管理一群專業的內行實務者，下指導棋，這樣是不對的。現在基本架構上，公視董事會有權無責，總經理有責無權，權責不相符。公視在集團化之後變大了，它所有治理與管理的方式都需要調整，但我現在看不到合理的解答，董事會完全不關心。董事會治理的品質應該要增加，培養相互尊重、不搞政治鬥爭的文化。

問 6：請問公視的預算遇到了什麼樣的困難？

答：去年是我們最困難的一年，預算都沒有解凍，去年的預算到今年 5 月底才給我們。今年我們杜絕了所有的浪費，去年的財務績效接近 1 億 5 千萬。多做了很多事情，卻少花了很多錢。也因為杜絕了這些浪費，去年才能過關，光靠我們的存款，薪水是發不出來的。我今年幫公視賺了 8 千萬 8 百萬自籌款，這也是公視從來沒有過的。但這些董事會也不會去 appreciate。

問 7：國際公視會議時，外面有人說你在上面公開誹謗台灣公視，你的看法？

答：政治人物對媒體施壓是天經地義的事情，尤其是執政黨，各國皆然。重點是不該向壓力屈服，我們作為媒體人，應該如何自持，不受影響。我的工作不是去討好立委。

再來討論我說的恰不恰當。就算我說的不恰當，董事長也不應該以立委不高興的理由來指責我，應該要以我說的話是不是事實來評斷。事實是，我去年爭取到發表的機會，我上去說明公廣集團大新聞平台的簡介。我去的前兩個禮拜，新聞局把我們採購的案子全部喊停，10 月初我去法國，其實在那之前立委、新聞局給我很多壓力。他們（立委、新聞局）現在還是黨政軍的思維。

我最後一句是說原本希望這個大新聞平台在 2009 年 3 月底建置完成，但是因為採購停擺，計畫受阻，不知道什麼時候可以恢復。就這樣結束。QA 時間有港澳同胞，問到馬政府不是支持不干預媒體，為什麼還會採購停擺？我回答說我還需要去檢驗，這幾個月我遇到很多困難和政治壓力。進一步更多的討論之後，我說我其實覺得公視遇到很大困難，公共價值和基本精神遇到很多壓力。我就是這樣說，這些是事實，也是我的信念和判斷。亞太廣播聯盟在報導中引述我的話，一回來台灣，立法院就拿這個做文章。許多立委拿這個來羞辱我、給我施壓，但是我沒有屈服，公視所有人都應該要幫我鼓掌才對。董事長還把我叫去董事會解釋這件事情，還好有一些董事支持我。

在人類的歷史上只有重要的事情才會留下來，這些政治壓力以後都是 nonsense。我覺得我在最困難的情況下，我並沒有丟公視的臉，我也沒有失

格。

問 8：請問公視與集團內其他台的關係？

答：其實跟公視調性最相近的就是原民台、客家台，操作新聞的價值是一樣的。而非華視。但是董事會卻一味認為華視應該與公視合併。要整合應該先與原客整合才符合邏輯。

其實公廣集團的多元性與豐富性很多都展現在原民台與客家台，這兩個台可以發展的潛力還很大，只是受制於現在標案體制下，受到政治很多箝制，無法發揮。這些都有待修法解決，但是目前其實是可以做基本整合的。

然而董事會根本不了解這些，只會一味要華視與公視兩個調性不同的新聞部門做整合，還一再指責我們違反公廣整併的理想。

二、

時間：2009 年 11 月 27 日

受訪者：執行副總經理 鍾裕淵

問 1：您認為公共電視目前面臨的挑戰是什麼？

答：還是回到公視法本身，公視法當初設計的時候，我的理解是，它把所有監督的責任放在董事會，而董事會經過一個還算是公開而繁複的程序，比如說是行政院提名，依照政黨比例，推薦公正人士來組成評審委員會，去評審行政院提出的董監事名單，基本上這個程序已經相當完備了。問題是，所謂的監督，現在我觀察到的情形，就是每一方面都想對公視進行一些影響。我們跟主關機關的關係，也是一種在邊緣的關係，並沒有明文規定，那條線不見得是畫得很清楚。主管機關跟我們之間的關係是，我們每年要提出年度計劃跟預算，那其實只是一般的公務機關類似的年度計劃跟預算，提報到主管機關新聞局，新聞局再整體納入他們捐贈的預算裡面，再提到立法院，所以我們每一年的預算都要經過立法院。

在經過立法院的過程中，就會產生非常多的變數，在台灣預算被凍結是司空見慣，所以預算幾乎年年被卡、被凍，對我們長遠的規劃是一個非常大的斲喪，幾乎是很難做的，因為你根本不知道那個預算什麼時候會進來，然後你要耗費所有的行政成本去爭取預算的解凍。當然，每個團體裡面對於公視的認知不一，所以也不諱言，員工之間或主管之間並不像外界想的，既然是公共的媒體，就會一片祥和，那是不可能，因為每個人都有表達意見的機會。

如果是結構性的問題，我覺得公視當前還是要回歸到所謂的監督機制，這個監督機制怎麼樣被社會大眾所認同，公視就應該這樣監督，這才是原點，這是結構性的問題。我認為公視的監督機制不是那麼明顯，那條線畫得非常模糊，到底立法院能夠管什麼、不能管什麼，或是主管機關和我們之間的關係都不清楚。雖然公視法裡面有所謂的「獨立自主、不受干預」這八字箴言，

但是新聞局和我們之間，也因為立法院的態度，而產生了相當多的質變，因為立法院不斷要求說你要盡到主管機關的責任，所以他們就會比較深入地來了解我們財務狀況。或者是審計部或主計處都是國家查核的機關，他們都認為說你是使用國家預算，我當然要來查之一查。審計部這幾年的發展，我發現他們從財務的查核已經慢慢朝前推進，變成連續效的查核都在管，這是每一個政府機關都碰到的問題。所以很多相關的政府機關不斷在擴張它的行政權，去擠壓到公視本來就非常微薄的那八字箴言。

回到財務，其實大家都知道老三台過去在全盛時期，大概一年可以收到大概 40 幾億，後來有線電視的介入，結構性地轉變整個廣告市場，我估計現在無線台大概收到的是 15 億。回到目前公視的狀況，10 億可以說是有一點面黃肌瘦，高不成，也低不就。雖然說我們有自籌款，但尤其這兩年自籌款非常難，那國內也沒有太多企業有贊助的概念。那經濟變差以後，其實廣告主也精打細算，他給你一分錢，幾乎是要三分錢的價值回來。所以公視募款的收入雖然年年都維持在 3~4 億之間，但是每一樣事情都是有成本的，比如說我們現在有教育部的案子，但補助案我們還是要花成本，所以算下來，淨利率能夠達到 30% 就不錯了。

人事的問題非常嚴重，公視的薪資結構大致上比照老三台，比老三台稍為低一點。我們都知道一般企業的鐵律，當你的人事費用超過 35% 的時候，就是紅線了，而我們早就超過了。因為你漫無目的地擠壓下去，就會擠壓到電視台的本業，就是節目跟新聞，一定會擠壓到。因為全部的錢都拿去養人了，你如何去做節目、如何去跑新聞，這就是目前公視在人事上的困境。那你說要怎麼解決，也許可以來一次瘦身，但是公視是一個內部民主很強的地方。

所以回到原點，就是希望公視負什麼樣的社會功能，你才會給它多少人、多少錢、讓它做什麼事。比如說過去的公視法是希望補商業電視的不足，那現在已經把那句話改掉了，比如說要健全傳播環境之類的字眼。我們現在等於是渾身五花大綁，我們的預算也要經過國會，我們的主管機關不斷地被要求要像個主管機關，要好好管一管，所以主管機關的行政又被放大了。

問 2：您認為怎麼樣的監督機制最適合台灣公共電視目前的情況？

答：我們這屆的董事會有加強內部稽核，比如說我們成立了稽核室，內稽的制度也加強。那麼外部的稽核，是年年都有，我們會委託，當時我們引進 ISO 97 也是這個意思，我們每年在財務上都有委託外部專業的會計師事務所來稽核。那我們最近內部的稽核也是相當嚴謹，比如說稽核到你資源運用不當，都會提出來。

問 3：您認為現在在公視法修法的過程當中，有沒有什麼內容可以設計進去，未來就朝著那個方向進行，以讓公視有更好的監督機制？

答：因為大家都知道法律那條線，其實都是執行的問題，都是觀念整合的問題。

最早的那版公視法，我覺得關鍵有兩個，一個是剛剛提到的那八個字「獨立自主、不受干預」，另外一個是預算是採取捐贈的方式。捐贈在民法上的意思，就是已經送給你了，你怎麼用，我基本上不能太管你。如果是補助，那就是另外一回事，就像我們爭取政府的補助案，幾乎是檢具核銷。但就是採取捐贈的關係，所以當時的設計是讓公視能比較免於政治力的干預。

那在這一版的公視法裡，送到行政院了，他們反其道而行，因為這幾年大家都覺得公視管不動、很難管，他們現在形成的共識就是，我們現在是預算是9億，加上1億的有廣基金，所有來自於政府的錢都適用於政府採購法。當適用於政府採購法的時候，那行政機關的空間就更大了。我們也反應了，告訴他們，根據過去種種的研究，公共電視不適合政府採購法。發過去以後，新聞局就發了一張函回來，他們還是不同意，還是把採購法放到新版的法案裡去了。

問 4：您認為公視的新聞與節目的特色為何？如何與其他頻道區隔？

答：在制度的設計上面，台灣的公共電視從開台以來，不斷地在實證，所以我們總經理會跟編輯室簽訂編輯室公約。我們也借鏡了 NHK 和 BBC，主要是 BBC 他們的編輯手冊，是非常完整的，什麼能報，什麼不能報，哪一些是關於婦女、兒童，包括採訪，都有非常詳細的規範。

我們的新聞價值跟別人的不一樣，我們有非常多的生態、環保，我們強調司法、人權，我們強調兩性的問題，還有婦女和兒童當然是我們必須要去關切的。所以公視新聞的特色其實非常明顯，政治性的東西，我們最近碰，但那不是我們的主力，除非是大到一個公共政策的討論，我們對於一般的政治口水都盡可能不碰。所以我們談到政治性新聞的時候，我們著眼的是公共政策，有沒有公共政策討論的價值，這是公視強調的。

公視的節目有個最大的責任就是深植本國文化，現在有這麼多的境外頻道，然後電影工業已經死去，電視的影視產業也奄奄一息，我們剩下的是什麼？我不是說閩南語劇不好，而是過去在立法院抗議這麼多，很多講國語的老演員已經沒有戲演了。所以在目前影視工業已經進了開刀房的狀態下，但是這幾年來公視最大的價值就是我們扶植了非常多的本國導演，連《海角七號》的導演都在公視拍過戲，還有像王小棣，公視每次金鐘獎得到這麼多的獎，其實都是公視用非常微薄的預算去支持的。那如果不是公視支持那麼多的話，我相信很多人早就沒有飯吃了吧。光是在這方面，如果我們有更多的預算，一定可以做更多的事，這個回應到整個國家文創產業的政策。

問 5：在第一單頻網中，公視有 3 個數位頻道，請問公視將來還會爭取第二單頻網中的數位頻道嗎？

答：這個回歸到預算的問題，我無力經營，我有什麼本事在這個預算裡再去把幾個數位頻道經營好，這不光是公視的問題，包括台視和中視也是一樣的，都

是奄奄一息，因為沒有錢，所以就是重剪一些以前的節目，然後硬塞上去重播，雖然我們號稱覆蓋率已經是 70~80%。所以提到第二單頻網，但如果沒有更多的預算，也沒什麼好談的嘛，其實過去大家對公視有許多想像，就是公視可以承擔更多的任務，譬如說體委會希望有體育頻道、文建會希望有文化頻道、內政部也許希望有個兒童頻道，我們都想過了要不要這樣發揮公共媒體的影響力，但是就是巧婦難為無米之炊嘛。

問 6：您認為在公視法現在修法的過程當中，到底有什麼樣的架構，可以讓公廣集團免於政治力的干預，運作得更好以發揮集團的綜效？

答：我覺得最大的思考面在於追求效率，所謂中央集權的方式呢？還是類似聯邦的方式呢？這個要先清楚。你要它追求綜效，然後讓它非常有效率，那就別無選擇，就是中央集權。但你要顧及它各自的特色跟發展，那就是邦聯嘛，那綜效相對會減少。

問 7：在數位化的過程中，公視所扮演的角色為何？

答：其實我們這方面的貢獻有一些，但是達成率大概 20~30% 吧，比如說我們在一單裡面，我們也去做了很多數位的站臺，那個轉換是全面性的轉換，那一單裡面的數位站臺的建構在西部做得還算是完整，東部沒有。那數位轉換，公視能夠承擔的責任當然就是比照各國公共電視，因為在商業模式裡面，目前大家都沒有錢，所以我們現在數位轉換的時程就往後延了，因為做不到，美國也有延過。

其實數位化裡面有大概三到四個重要的特徵，比如說它可以做多頻道，它有開始有一些互動的可能，另外就是高畫質，第四個就是行動接收。高畫質絕對是數位轉換一個非常強烈的誘因，因為一般人看到高畫質以後，他大概很難回去了，去看現在的 SD，但是我們並沒有善用。比如現在公共電視在做高畫質頻道，也是受制於新聞局，他們請很多學者專家組成了督建委員會，三個月開一次會，因為人招不齊，有時候七個月才開一次會，然後他們來監管公共電視的建臺制度，你說會有效率嗎？那公共電視在數位轉換中可以扮演的角色，大概就是從上面的四點來看。

問 8：針對傳輸和內容分離，您有什麼看法？

答：電視學會曾經也討論過這個案子，因為在類比時代，老三台可以說是各做各的，大家都有一條環島的微波鏈路，還可以做微波導送新聞，所以鐵塔都還在，有一些鐵塔是共塔，有一些是自己的，所以塔的系統還在。但在一單的情況底下，大家就本於原來的那套系統去做轉換，所以現在是各台都還勉強維持一套微波鏈路，有的路徑是共用這樣子。

那在第二單頻網，已經釋出了嘛，馬上就要拍賣，你就可以看到第二單頻網怎麼辦？如果說現在的傳輸平台沒有辦法整合成一家傳輸公司，這中間牽涉

的因素非常多，包括天線的容量，包括 NCC 給的頻率，有非常多的技術問題在，那從無線五台開始去做一個所謂的傳輸平台應該是順理成章的事情，大家跟 NCC 好好坐下來談一下，現有的鐵塔和頻率資源應該怎麼樣整合，能夠滿足第一單頻網跟第二單頻網所有會員的需求，我非常強烈地建議應該是要這樣做，要不然的話就是資源浪費了。這樣才有可能讓數位的無線電視去形成一個聚落，跟現在的有線電視去比較。

問 9：公視對於公共廣播的規劃為何？

答：以前曾經有整合中央廣播電台和中央社的想法。那廣播這一塊，如果執政黨支持的話，其實一點都不難。現在目前有全國聯播網的就是中廣、警廣，和教育電台，我覺得哪個併起來都可以，其實廣播的經營是比較其次的。目前沒有機會談，就像這一版的公視法草案只是一個過渡，解決了眼前的問題而已，它也沒有長遠的規劃。

三、

時間：2009 年 11 月 27 日

受訪者：節目部經理 丁曉菁

問 1：公共電視目前面臨最大的挑戰是什麼？

答：其實公視的挑戰有蠻多的面向，就以我們跟觀眾的關係來說，我這一年也發現其實很多觀眾朋友對公共電視是什麼的認識度是很模糊的，多數的觀眾可能還是以為公視等於國家電視台，或是等於政府電視台。所以公共性、公共媒體這件事情、我們這個媒體跟所有台灣觀眾之間的關係，似乎必須要更積極、更努力地去建立。當初台灣的學者和媒體人很努力地爭取公共電視長達這麼久，後來在立法院終於通過，那當然是對於一個媒體環境理想實踐的過程，但是畢竟是一個少數人參與的議題，在當我們真正成為一個大眾媒體之後，這件事情跟多數觀眾之間的關係其實必須是有一個建構過程的，可能不僅僅是一個優質的品牌、一個模糊的形象。除了少數對公視有深度理解的觀眾，多數觀眾可能還是把我們當做是多數頻道當中的一個。

另外一個部份就是各政黨對於公共媒體的認識，光是立法委員認為公共電視是拿政府的預算，你就應該是政府電視台，我應該管你的人事，管你的節目審查，我們發現其實兩黨之間可能多多少少都有這樣的政治人物，而且是影響力很大的。這件事情對於公共媒體的專業自主，當然是很大很大的壓力。

問 2：目前公視有哪些亟待改善的事項？

答：公共電視應該是所有台灣電視台中最保障勞工權益的一個，它的好處就是勞工的權益受到非常好的保障，它的壞處當然就是造成人事無法流動，所以變成鐵飯碗的心態是非常清楚的，那當然會影響效率。因為媒體其實是一個有高度效能、效率、能即時反應社會各種需求的行業，所以進來的員工如果不

是一個高度理念認同或高度自治的員工，那很可能就會造成一種負面的惡性循環，如果員工達不到要求，我們也只能不斷地勸導、給機會，能力不足是一回事，只要肯努力一定能越來越好，工作心態的問題就很麻煩了。照理說一個電視台的節目應該是與日俱增地更新，但公視人對台灣社會現況的掌握相對其他媒體人，在心態上不夠積極。

升遷當然是很緩慢，就是整個人事的流動都是非常緩慢的，所以就變成沒有一個良性的流動，那就變成已經進來的人可能不珍惜這樣的工作機會，反而退縮在一個公務員狀態，那想要進來的人又進不來，這邊的離職率是非常低的，我覺得這是這邊很嚴重的問題。像國外的公共電視，每年可能有基本希望達到的流動率，所以他們的董事會甚至是支持裁員的。可是因為這邊裁員管理團隊與董事會的壓力會非常大，即使是一個不適任的人，他的主管給他很多不好的考績，他還是可以去申訴，然後造成非常高的行政成本，所以通常主管在面對這種事，會覺得非常棘手，而且花下去的行政成本也不一定會達到結果。

問 3：目前公視總共製作哪些節目？自製和委外比例各是多少？

答：其實我們的節目還蠻多的，例如我們兒少節目百分之百是自製的，那九點檔，也就是大眾娛樂檔，今年大概有 100 集左右是我們自製的。一家電視台有委製很正常，但之前比較大的問題是委外和自製的份際被模糊了，有些時候內部只是掛名製作人，但所有團隊都是找外面的人，原因就是外界要求我們要高自製率，但是內部的效能轉速和編內人力不夠的狀態下，就變成說大家自己掛製作人就是”自製節目”，所以這屆的管理團隊就想要把這種名實不符的狀態扭轉。在這一年，戲劇名副其實都是委製的，但節目已多半都是自製。委外的部分，像《人生劇展》每年我們都公開徵案，它是整個送進來，然後我們會找外部和內部的評審去選案子。另外一種就是連續劇，通常都是邀案，像《痞子英雄》就是邀的。

問 4：公視電視節目的指標為何？怎麼樣監督與評鑑來作為將來改善的目標？

答：公共電視在這方面的機制還蠻完善的，因為任何觀眾隨時都可以申訴對節目的不滿意，我們都要很認真回覆的。但在台灣，因為炒作收視率的情況非常的扭曲，所以學界當然對於收視率這三個字有一個非常不好的印象。但是幾次我們參加國際公視大賞的研討會，各國在討論入選的節目，都一定會問收視率怎麼樣，原因倒不是我們要追逐那個數字，而是我們想知道我們做的東西，觀眾到底喜不喜歡。從那些數字，都可以看出觀眾的喜好和社會影響力，但我們不會為了數字，而去走偏鋒，或者是走腥羶色，這是絕對不會的，但我們要追求我們的故事有沒有打動觀眾這件事。

另外，其實每一個新節目上去，我們都會非常的關注，現在很多觀眾都會寫部落格，直接反應。我們也會做焦點團體，有些受訪觀眾嚇一跳，沒想到現

在公視的節目還蠻好看的，他們原本多以為公共電視是那種社教節目，已經在扭轉這些事了。我們從去年推出 9 點檔新節目的時候，都有進行焦點座談。另外，像兒童節目比較老字號，做了 10 年的，我們一段時間發現有疲態了，我們也會進行焦點座談。

問 5：現在公視所製作的節目，所強調的特色是什麼？

答：我們現在 9 點的節目，去年成功開發了一個節目《誰來晚餐》，它的收視率跟觀眾的反應都非常好，很多觀眾認為看這個節目，好像每天看一齣《海角七號》那樣的感動，就是我們深入到台灣的家庭，每天有一個家庭的故事，透過那一餐飯，名人在那樣錄影的環境中就會流露他私底下很個人、很真實的樣子。到現在已經播出了 74 集，一開始是公視到你家的概念出發，那我們九點檔的企圖就是融合很多公視要關注的元素，把它放在一個大眾娛樂的脈絡裡面。所以像《誰來晚餐》裡面，你看到很多老人家在家庭裡面的處境，或是婦女的角色、性別的分工，我們也曾拍到同志的家庭、單親家庭、隔代教養的家庭，這些公視本來就應該關注的社會議題和現象，其實都很巧妙地融合在家庭的故事裡頭。

那除了《誰來晚餐》，另外一個就是《爺奶搶時間》，這個大概商業電視台是絕對不可能做的。我們每一次都拍一個老人家，人到老了，最後那人生中最想做的事是什麼，我們的節目就跟著他們一起做。其實我們很多新的節目，節目的形式在各國都可以流通，但主要就是我們怎麼樣把台灣在地的社會特殊情境能夠融入進去。

問 6：自從公廣集團成立以後，公視和華視的節目製作上有任何的合作嗎？

答：我們有一些節目可能有相互的流通，但最直接的合作就是在八八風災那時候有辦一個募款音樂會，那他們也是同時段一起播出。節目合作製作可能就更難一點，因為大家的節目型態不一樣，他們要能夠賣廣告，所以有些像是《痞子英雄》就會買去播出。

問 7：公視法目前的修法草案，哪些部份對公視未來節目的發展是很重要的？

答：我認為現在最重要的是，如果公廣集團的整合沒有法律的支持，所有整合都是假的。包括原、客標案的屬性，它們的預算來自於公部門業務費，要向出錢的機關去逐項報核，這其實是違背公視法原來的精神的，那跟華視的關係也是。那修法後，這幾家電視台是跟公共電視台相同的標準嗎？如果不是，其實我們內部在合作的時候，那個價值是無法相通，就根本沒有辦法一起工作。

問 8：以節目部而言，現階段公視和公廣集團內的各台合作關係為何？

答：我們有些人脈資源會互相流動，但是節目基本上來是各做各的，我們跟原、客兩台的合作是比較多的，因為有些時候會共同宣傳，還有例如音樂節目中

來賓的邀請等等。也有我們的製作人會幫客家電視台做兒童節目。那在華視部分，第一個問題就是置入性行銷，那華視的新聞也是他們重要的收入來源，但是公視的人所受的所有訓練是新聞是絕對不能被賣的，不可能接受一則假裝是新聞，其實是廣告，但是華視他們有經營的壓力，我們是可以理解，但要思考怎麼修法解決這個矛盾。宏觀做的節目只有海外才看得到，公視也會選其中一些不錯的進公視播，他們也會播公視的節目。但是不要看我們這樣各做各的，但製作資源的整合共用，絕對是可以省下非常多錢的。

問 9：數位化之後，公視在製作節目上有沒有哪些部份需要調整？公共電視可以扮演什麼角色？

答：這應該是一個契機，可以讓公共電視面對其他商業電視的競爭整個可以升級起來，前面 10 年，因為有一些歷史的包袱，然後台灣的公視起步又慢。但前幾年，本來是新聞局有計劃要讓公共電視在數位化和 HD 上扮演一個領先的角色，但是去年開始預算不斷地卡，又重新要審核每一件事情，那時機就一再地延遲。那數位化對公視來說，第一個立即全面的作業改變是能夠打破三個電視台之間新聞作業的隔閡，那當然跟華視的問題是價值的不同，公視新聞的價值和原、客是比較接近的，反而是可以讓彼此之間素材的運用發揮整體的新聞效益。那節目方面，我們有試播 Hi-Channel，所以我們有一些節目的確是有 HD 的，尤其是戲劇。戲劇最單純，戲劇因為整個劇組跟器材是外面的，所以我們已經開始要求要 HD 的規格了。

另外還有我們跟新媒體部之間的關係，其實在節目企劃上，我們有機會的話都會邀請他們一起，像我們現在 9 點由李四端先生主持的《爸媽冏很大》，新媒體部就是讓它直接在網路上直播，然後線上聊天室，其實我們也在做各種媒體的運用了。手機內容上也有一些開發，之前還有一個手機內容的發射實驗室。

四、

時間：2009 年 11 月 26 日

受訪者：新聞部經理 何國華

問 1：在台灣電視數位化的環境之下，您認為公視目前的定位是什麼？

答：因為台灣公共電視的體制其實也不是很好，那商業台的操作其實很簡單，它可能就是營利取向，營利取向其實就是驅動它要成長的動力。那當然台灣最近的產業發展來講，因為台灣的媒體產業太發達，相對來講，市場的胃納有限，去壓縮了商業媒體的成長，要不然其實台灣的商業媒體應該有比較大幅成長的環境。那公共電視負有比較大的使命，在這麼混亂的媒體環境裡面，它必須要有能力去承載那個責任，就是要帶領台灣的電子媒體有個方向出來。

我會覺得這個使命有點沉重，因為它的資源跟它能夠迸發出來的能量是有限的，在公共電視成立的這 11 年來，環境不斷地在改變，也就是數位化的時代，進步得太快，各種新的平台、新的載體出來，那公共電視其實在這一部份的成長是非常不足的，跟其他國家的公共媒體比起來，是緩慢的，因為現在的公共電視還是努力於傳統的內容產製，並沒有更多的突破。當然它有先天上資源不足的問題，這就涉及到政策的問題，還有涉及到朝野政黨怎麼去看公共電視這件事情。還有就是國內的公民社會怎麼樣去看一個公共媒體，因為比較多的公共團體還是希望公視扮演幫弱勢發聲的角色，侷限在為不同社群發聲的責任。這個責任本來就是公共電視的使命之一，可是它在媒體產業發展這部份，其實沒有扮演好它能夠帶領整個媒體成長的角色，我是覺得這是比較可惜的。

我們現在幾乎 90% 的時間都討論內容產製的過程，產製的內容和流程對商業媒體來講是很重要的，因為那個是馬上可以換取現金的。所以，對於公共媒體來講，它除了這個責任以外，它應該要另闢蹊徑，有另外一條路出來，就是除了服務不同社群的需求，內容產製要更優質、更有品味以外，另外一個比較重大的責任就是跟世界潮流有一個新的媒體的介面產生，我是覺得這是它應該要慎重思考的。

問 2：公共電視目前在新媒體平台上的發展情形為何？

答：基本上是有限的，因為就公視本身來說，因為它的資源就是那麼多，所以它事實上是分配好的一個架構。今天你如果要有新的業務產生，它會排擠，所以它會對於特定內容的族群服務或不同的分眾服務，會造成排擠，所以它一定挪移的，它沒有更多的資源可以去做這些事情。這又涉及到政策面，是不是要支持公共電視有這個能力去扮演這個角色，來去做一個小型的實驗，引領台灣的電子媒體往前走。

公共電視在數位轉換上要怎麼走，其實涉及到幾個面向，一個是人才不足，因為比較多的還是在傳統的電視產業製播，所以數位化人才的養成事實上是有限的。第二個就是資源的部分，因為現有電視頻道的定位其實還是傳統廣電媒體的定位，它並沒有透過手機傳輸，或透過不同介面的平台去收視。這部份公視有做局部的研究，可是涉及到人才跟資源排擠的問題，所以沒辦法更深入。我們即便是要跟特定的研究單位合作，其實你必須也是要相對有付出，可是公共電視沒辦法有這方面的付出，付出可能是人力的投入或是預算的投入。但現在有一個可能性，就是兩年公廣計劃，這個金額比較大，從新聞的自動化到數位攝影棚，一直到頭端的發射，整個數位化，這是政府額外的預算去補助的。

問 3：英國 BBC 和日本 NHK 的新聞調度都是整體的，那麼台灣公廣集團的新聞產製可以怎麼樣發展？目前公視法修法的精神中是否能幫助推動這種發展？組織架構又要怎麼調整才能促成您的想像？

答：台灣目前商業性的電子媒體，其實它的進步性是有限的，尤其是在這幾年景氣這麼差，競爭變更激烈的情況下。但是在這兩年，商業新聞的自律和他律有產生比較大的效果，有一些改善，可是它的改善跟社會的進步和期待，還是有一段落差。所以我是覺得公共電視的新聞其實對於台灣商業電子媒體的操作還是會有一些引導性作用，可是畢竟我們的力量還太小，雖然說現在有公廣集團的 5 個頻道，可是這 5 個頻道基本上並不是整合在一起的，因為這 5 個頻道的目的性不一樣，預算的使用方式也不一樣，所以沒辦法產生整體的力量。

所以我的想像是，公共集團在未來如果有一個比較大的能見度，有一個 24 小時的新聞台出現，當然前提是公廣法要出現，然後整個平台真的是整合在一起，公視基金會能夠整體去管理的情況之下，這是一個大前提。那如果這樣是可能的話，一個 24 小時的新聞台，它對於平衡國內的新聞媒體，事實上可以扮演一定的力量。公共電視傳統上的責任，是對弱勢者的照顧和報導，然後強調品味、文化、環境、生態、教育，這本來就是我們一直努力的強項，那如果說原台跟客台都整個那進來，就是在不同族群的新聞內容上，也可以多元地呈現出來。

那現在資源不足，有很多人詬病說對於國外的新聞採訪過少，其實 24 小時的新聞就夠大，就能夠有這樣的付出，可以有更多的可能性去做資源調度，做國外採訪。其實在這一年來，我們有做一些國外採訪，但它散見在早、晚的各節新聞裡，它不像 24 小時的新聞台，可以重複地露出，在同樣的系統裡做不同的包裝。如果說 24 小時新聞台，配合兩年公廣預算，也就是數位化設備建置在裡面的話，其實內容的擷取、重製和包裝會更順利、更方便，因為它全部是檔案格式，沒有影帶，不用去轉檔，所以可以直接處理。同樣地，今天假設我們採訪 12 月哥本哈根的全球暖化會議，我們傳輸回來 15 分鐘的素材，我們也許在午間做 1 分多鐘的新聞，可是到晚間的時候，因為它素材量夠，然後再搭配其他一些畫面，它又可以產生另外一種新聞形態，所以想像性就比較大。透過法律規章的改變跟整個數位化的硬體設備建置，再根據整個平台的想像，這三個條件形塑在一起的話，我覺得在台灣的新聞傳播上來講，會有一些改變。

可是目前這些頻道，基本上還是平行關係，以公視和華視的關係來講，雙方是平行的，還是同樣的架構，有總經理，然後各部門的主管，所以是平行的溝通，沒有誰去管理誰或誰去凌駕誰的問題。平行溝通的結果就是，商業機制和公共機制底下，其實兩個某種程度是互斥的。所以在整個法律制度都改變之後，還是上位要重新有一個管理部門出來。可能有兩種方式，一個就是透過硬體的整合，未來數位化的過程裡面，硬體就可以直接做溝通了。第二種方式就是尊重不同族群的主體性，比如說 24 小時的新聞台可以做切割，就是半小時是即時新聞，另外半小時就是族群新聞，就是原台或客台的新聞

進行交錯。

基本上，我們現在有一個很好的時機點，因為政策面部分太大了，所以政策面要上位去討論。以實際我們這邊可以執行的，就是硬體設備可以改變整個傳輸的環境跟溝通的邏輯，因為就直接可以在上面溝通了。一個 24 小時的新聞台，一年大概要 5 億來進行常態性的運作，公視因為在兩年公廣計劃裡面會有幾個數位棚，那我建議是能夠撥一個數位棚，做為 24 小時新聞頻道未來的使用，然後高畫質的數位棚再搭配未來攝影器材的換裝，改採比較高階的數位攝影機。因為畫質變好，大概可以跟現有的商業電視機制拉開 3~5 年的距離，因為商業電視台無法有這麼大的整體數位生產線的改變，所以在數位的改變上，政府的支持可以挹注到公廣集團。人力的部分，原台主要都是在部落裡面有地方記者，它重點在東部，客台都在客家庄裡面，公視比較弱的地方是公視沒有地方記者，那公視的深度新聞採訪一直是很強的。所以如果可以把地方記者建置起來，讓採訪網絡更密集一點，要不然你還是單機，然後在各個地方跟商業電視台的記者混在一起，大家互相去分享新聞，那是不可能改變整個新聞操作邏輯的。

問 4：公視新聞和華視新聞目前的區隔為何？

答：其實區隔很明顯，華視主要還是以商業邏輯在操作，所以它必須要第一時間吸引觀眾的視線，還是比較多以傳統的社會新聞和娛樂新聞為主。那對公視來講，大的政策性新聞必須是我們要報導的，關心到全民的，比如說健保費要調漲，我們就是放頭條，那其它台因為認為這是一個政策的可能性，就會往後放。對我們來講，我們會強調弱勢新聞，那是我們本來就必須要做的，然後文化新聞、環境新聞，還有教育新聞，都是我們的強項，做的量大概在每天新聞占了一半以上。社會新聞，除非是重大新聞，然後跟公共利益有關的，我們才會報導。所以跟商業台的操作邏輯是完全不一樣的。那新聞的操作來講，還是必須服膺完整的新聞理想，就是客觀、公正的呈現，你不會有意測，或使用不當的方式去採訪。

問 5：台灣許多新聞台常被認為含有政治色彩，會傾向於某一個政黨，那麼公視新聞在報導這類新聞時如何拿捏？

答：基本上，一個是形式上的平衡，一個是實質上的平衡。形式上的平衡，比如說選舉新聞，你報導了 A，你就一定要報導他的對手 B，然後就是它的長度。那實質的平衡，就是內容上的平衡，在這 1 分多鐘裡你必須要完整地去陳述這個事件的來龍去脈，讓觀眾有比較淺顯的了解，然後最重要是記者不能有主觀的意念介入在這條新聞裡。

問 6：目前公視新聞的問責機制為何？

答：我們就是兩種，一種是自律，一種是他律。他律的部分，公視有一個節目申訴的處理方案，在這個方案之下，有一個新聞申訴處理小組，如果外界有意

見，可以有一個管道，可以跟公視做反應。所以任何觀眾覺得這個新聞傷害了他自己，那他就可以要求澄清或者回覆，一週內就要回覆。另外，觀眾可以透過網路、電話或書信，那我們基本上都用同樣的形式回覆，比如說現在大家都用網路，有人對於論壇性節目或晚間新聞有意見，那就是由這個製作人來回覆。如果是比較嚴重的事情，他直接到董事會，那我就必須要開一個新聞會議，也會根據新聞申訴辦法，有外部的委員進來討論要怎麼處理。

公評人機制部分，我們內部有討論過是不是要有這種制度產生，但後來有幾個原因，就是台灣有沒有幾個資深媒體工作者，他沒有黨派色彩，他的公正性是被肯定的，那我們一直想不出來有哪位新聞工作者有這樣的條件是不會被質疑的，因為有很多資深媒體工作人都被貼標籤了。過去聯合報是有類似這樣的機制，是總編輯退下來，他去做這樣的工作，那聯合報是一直在很努力去培養資深記者，所以它有這樣的傳統在，這樣的傳統可以讓後進的人信服的。可是公共電視的電視新聞歷史很短，那台灣整個媒體過去也沒有培養這樣的人才，所以這可能是比較實際的問題。第二是，公評人的機制沒有被操作過，沒有一個典範可以看得到的。第三是國外的例子也不是很充分，也只有部分的媒體有實驗過，包括上次來的那位美國 TBV 人員，也說那是挑戰很大的工作。其實主要還是在新聞部的接受度，這都是要有一個磨合期。

問 7：您認為目前公共電視新聞部面臨最大的困境是什麼？

答：以新聞部來講，還是在於公視法或整個公廣法的修正，因為我們 3 年前從公視轉到華視以後，其實整個製播的環境是沒有太大的改變，製播環境並不大理想。對華視來講，整個資源的設置當初只是為了一家電視台，可是現在要為兩家。然後華視因為自負盈虧的關係，因為它附負擔沒有產生，所以必須要接很多的業務，它接了鳳凰台、廈門衛視，接了中華電視 24 小時 MOD 的工作，所以它的工作量是超載的，已經不是滿載，是超載。整個環境到目前來講沒有改變，你的製播環境是陳舊的，隨時會出狀況，因為華視的預算有限，它也不願意再投資。

然後操作邏輯不一樣，雖然現在是分流，可是兩台是在一起工作的，新聞的邏輯不一樣，新聞的操作方向也不一樣，然後整個組織架構、薪資條件和法律規章也完全都不一樣。所以某種程度來講，事實上對兩邊都造成困境，不只是我們，華視同仁也造成很大的困擾，所以衝突跟矛盾期時是持續的。

問 8：公視法目前的修法，您最關心哪些部份？

答：一個就是組織，因為組織會關係到公廣未來的發展。第二個是未來整個公廣的數位化架構，就是數位化的想像。然後以新聞部來講，我們比較關心的還是新聞自主的部分，那這次還是有含括在裡面。另外就是未來公廣各平台的預算，因為預算會決定發展的架構。

問 9：公視新聞的價值如何評估？

答：我們現在是有做公共價值評量指標，那總經理上來以後，也強調收視率，可是我們也做質化的分析。我覺得除了這些以外，因為過去在操作公民新聞平台和其他媒體，會跟不同的社群互動，我是覺得還是要直接面對公民，公共電視應該要有那個誠意，常態性地舉辦類似座談，直接面對公民社群，而讓公民社群的聲音可以直接傳達到公視的管理階層。因為就質化分析來講，其實還是有蠻多人不曉得公共電視，對公共電視是陌生的，尤其是中南部，你到中南部的鄉下，其實很多人從來沒看過公共電視。質化分析部分，我們每一季都是委外做質化的分析，這個主要還是針對節目內容。另外，每 1~2 個月，我們會開新聞諮詢會議，這個也還是內部監管，就是 2 位董事和 10 位左右的外部專家一起來討論公視的新聞，也包括原台、客台的新聞。另外，我們不同的論壇性節目跟不同的社團互動很密切，以非營利組織的談話性節目來講，每半年會和 10~20 個社團的負責人討論，聽聽他們的意見。我是覺得除了內部的監管機制和自律以外，也要和外部的社團和公民團體做互動，因為那是最直接的。

五、

時間：2009 年 11 月 27 日

受訪者：國際部經理 林樂群

問 1：您認為公視當前面臨的挑戰（如定位、社會功能、財務、人事等）有哪些？

答：功能之一是彌補商業台的功能。公視的節目有些是商業台永遠都不會去做，比方說兒少節目、紀錄片、專業新聞、人生劇展戲劇（文學劇）。現在兒童頻道都去買國外節目，但公視是要做在地化的兒少節目。公共電視主要是要培養戲劇人才。我現在在做國際合作，這些沒有直接的商業利益卻是社會所需。

公視自己需做更多 **promotion** 和 **marketing**，才能讓社會了解其價值和定位，目前公視做得不夠。我們社會，電視、影音媒體其實非常重要，是形塑價值的重要工具，商業台做再好都不會去做公共服務，商業台的目標與公共電視不同。

目前公視的預算實在太低了，一年 9 億，有線電視 9 千萬，這是來自公部門。自籌款項淨賺不到兩億，公視財源只有 12 億。像韓國就有 3 百億了，我國用在公共電視的預算是非常低的。過去傳統無線台好歹也要二、三十億的花費，我剛剛講這麼多的節目應該要更多經費。

現在是 **Channel** 分眾時代，理想狀態上，公共電視應該發展一個 **group**，有很多頻道，戲劇、綜藝、新聞，許多頻道「群」才能發揮公視的影響力。像現在一個頻道，它的 **personality** 很難突顯出來。

公視目前面臨三大挑戰，預算不足、頻道數量不足、自我 **promotion** 不足。

但是當初設立公視的「基本價值」只會越來越重要。

問 2：在您所工作的部門中，有哪些亟待改善的事項（如效率、升遷、待遇等）？應如何改善？

答：國際事務組是公共電視預算最少的一塊。2 仟多萬，不到公視的 2%，是所有部門最少的。每年董事會都認為國際事務是重點工作，但預算卻沒有相對突出。但我能理解，公視被期望要做的各類服務太多了，國際事務絕不會是最前面的 priority。國際地球村時代，都要跟國際來往交流，做節目也進入國際合製的年代，我們要長期跟國際建立關係，國際事務非常重要，也需要更多預算和人才。人才部分，也很少，很難徵到符合條件的人才，我們國際事務部目前只有 5 個員工。

國際合作部分舉例來說，法國、德國 Arte 合作故宮紀錄片的文化節目，與公視共同出資，之後會在法國播出。這就是國際合作的價值，是公視長期經營的結果，沒有台灣的電視台願意出錢做國際關係這一塊。

宏觀電視部分，無線公股製播條例將宏觀製播轉至公視。但預算問題沒有解決，對部會（僑委會）跟公視都形成權責不符的不公平狀況。要簽約標案，每季還要給僑委會驗收，當預算掌握在別人手裡，根本無法做到完全獨立自主。政府必須在這方面做決定，徹底做到黨政軍退出媒體，才能真正權責相符。

過去 3 年，有公共電視的支撐，我們將宏觀的品質提昇許多，有許多資料可以證明。絕對跟政府運作一年一標的狀況差非常遠，以前商業台去標案，經驗不會累積，而且外面商業台至少要 3 到 4 成利潤，但是公視沒有利潤問題。宏觀一年 1 億 4 千多萬，扣掉衛星 5 千萬，總共可用的錢是 9 千萬。目前政府修法，傾向回歸僑委會。但是，從更高的觀點來看，放眼各國的海外頻道都是由公共電視經營，如果只是流於政令宣傳頻道，是不會有人看的。我認為宏觀電視台的成立目的應該是透過多元頻道呈現臺灣多元的面貌，如果回歸政府去經營，公務員和官員先天不具媒體專業，只能標案方式經營。

公共電視絕對沒有說非做宏觀、非做原客不可，但是怎麼做才會發揮最大效益，要經過討論，讓人民的錢做到最好效用。

問 3：您認為公視的財務、新聞或節目應該對誰負責？如何建立問責系統？

答：專業新聞就是公視最大的貢獻。台灣的電視台受到政黨政治、商業置入很大，是公開的祕密。我曾擔任新聞部經理兩年，只有公共電視有新聞製播公約，連總經理都不能干預新聞製播。公視新聞部問題在預算、人員太少。預算少，一年才 1 億 4 千多萬，導致規模小，但是父母都希望小孩看新聞，很明顯地，能讓全家一起安心看新聞的只有公視新聞。專業的新聞非常重要，但要做到這點需要足夠預算。

問責系統，可參考我的同事曹 xx（婉伶）在《新聞學研究》的文章。華視的問題就是立法不完備，應該要快點把民股買回、下市，讓公視有兩個無線頻道。它現在有點變成是不知道是個什麼，又要面對盈虧問題，又要顧慮公共性，這個問題亟需處理。

問 4：在眾多頻道中，您認為公視與華視屬性的區隔為何？

答：如華視能公共化，等於有公視兩個頻道，可討論公視本身走向新聞紀實，華視偏向戲劇娛樂。台灣社會需要不受置入性行銷影響的娛樂節目，現在有太多娛樂節目都跟店家拿錢。只有公共電視能這麼做，相對來說也給創作者比較大的空間。

問 5：對於公視未來走向，以及《公共電視法》的修正，您有何見解？

答：目標不需要做太大改變，但預算應該要增加。

問 6：公視對公共廣播的規畫為何？

答：公視一直都沒有規劃這塊。但進入數位化時代，廣播是很重要的，相對電視，廣播的成本又很低，需要的資金不高，是很值得做的。但比較麻煩是需將廣播入法（公視法）才能開始做。

問 7：公視與華視、客家臺、原民臺、宏觀臺等應保持何種關係，以符合公共利益，並兼顧族群利益？

答：立法要完備。有人認為原民和客家應該要完全獨立，但是又有人覺得應該要劃歸到公視體系，這些都是 Open for debate。因為原、客在公視內的確得到很多協助，是獨立無法做到的。我提出加拿大 APTN 的例子，CEO 接下職位之後第一個作法是去找各行各業中最好的人才，但是每 3 年要調換職位。說好的任務之一是在訓練接班人，3 到 5 年內必須完成。這點非常重要。原民和客家在多頻道時代，有自己的頻道以保留自己文化，尤其意義。APTN 的作法是值得參考的。要經營一個台，是要一定時間去養成的，不管怎樣都需要強而有力的管理人才，需要經過一段選才與培育的過程。

問 8：您是否贊成公視走向內容製作與傳輸分離？

答：未來走向非常多平台的時代，公共電視最大的價值是內容產製。公共電視作為優質內容供應者應該是其最重要的定位。

問 9：在臺灣電視數位化過程中，公共電視應該或能夠扮演何種角色？

答：數位化過程看來有相當的實驗性，也很花錢，又不保證成功。公共電視可以作為一個先行的實驗平台。由公視來做，錢不可能落入私人口袋。

問 10：公視數位化之後，應強調多頻道或高品質（畫質）？是否要爭取第二梯次（再開放）數位電視頻率？有何具體規畫？需要調整目前的三個數位頻道嗎？對第二傳輸平臺的看法為何？執行現況為何？

答：這個問題要問工程部或策略發展部比較清楚。在我看來，高品質的節目，不見得是高畫質。比方說 Peopo 公民新聞網就是全世界獨一無二的，建立一個公民新聞的平台。公共電視應該還是要作為一個優質的內容供應者。

六、

時間：2010 年 1 月 8 日

受訪者：研發部經理 賴文惠

問 1：邁向 2010 年，您認為公共電視目前最大的挑戰是什麼？

答：公共電視的歷史在台灣是很年輕的，當然這 10 年來已經有一些成績出現，社會公眾對它也有一些了解，但是我覺得它還需要得到更多的認識跟認同，在定位上面，也必須因應未來數位匯流時代的發展。其實在那麼多頻道的時代，所謂傳統的廣電媒體所面對的問題，公視一樣面對，我覺得我們面臨的挑戰，跟別人是一樣的，我們不自外於市場，這是公視必須要很清楚認知的。那怎麼樣多元的發展，怎麼樣去創新的服務，到更多的平台，我覺得這是公視要發展，才能在未來整個潮流跟環境裡面競爭。我覺得公視不能自外於競爭，那我們要競逐的當然不是商業本質的內容服務，我們還是要植基於具有公共利益的理念去發展，但是要用創新的思維跟模式，這是公視要持續努力的。

其實整體來講，台灣的民主社會其實並不是一個成熟的民主社會，一般的民眾對於公共的定義，其實認知不是很清楚，可能以為公共是政府或是國家。其實公共是為公眾服務，我希望能透過公視自我的不斷提升，能獲得公眾更多的支持，而輿論上對公視更多的支持，也更能有利於讓它免於政治力的干預。

此外，以 2 年公廣計畫為例，政府捐助給公視其中一大塊經費，就是在 HD 部分的建置，我希望這個部份有帶動產業發展的功能跟價值。兩年計畫裡面，它包括了所謂站臺傳輸建置、HD 製播設備的添購，以可以形成一個 HD 頻道的規模和方向來發展。我覺得國內的政府和民眾不要妄自菲薄，因為連外國廠商到台灣都非常肯定 HD 的價值。我覺得至少公共電視先推出 HD 的服務，讓民眾看到它的好，那後續還可以做一些技術性的實驗，我們也有一些相關的報告可以給主管機關，甚至是製造廠商，比如說電視機廠商、STB 廠商，都會給他們數據上的參考。

在財務部份，我想公共電視的財務和效率絕對可以再提升，例如說節目的好與壞，不是在它技術上的規格，而是在它原生的創意上，但是在過去，整體來講，公視的節目製作單位成本相對都比別人高，這是不爭的事實，當然好品質的節目需要一定的成本，不過財務效率上應該是可以再提升的。

那在人事上面，目前活化的機制是不夠的，公視相較於其他的電子媒體，它

的工作環境相對是比較合理的，我也非常同意有合理的勞動條件，但是不可否認的，在裡面，就是有些人很認真，有些人就是比較閒逸。但是如何積極地處理，我覺得目前的狀況，我們除了有工會，也有董監事會，也有主管機關，還有外部的公民團體都會對公視監督，每個單位都會有不同的聲音跟意見，那這樣對公視來講，所做的一些改革都可能無形中受到制約，我覺得這也是很大的包袱。

問 2：在您所工作的部門中，有哪些亟待改善的事項？

答：因為公視比較有點類公務機關，薪資是按照職等分的，所謂升遷，可能就要用青春歲月去換薪水，用積點的方式，這樣是有點僵化的。我覺得在工作文化上，一個比較普遍的現象，就是比較怕承擔責任，所以要積極任事的人會比較少，大家都怕負擔責任。

問 3：您認為公視的財務、新聞或節目應該對誰負責？如何建立問責系統？

答：以財務部份來講，公視本身在監事會下面有稽核室，它是獨立於經營團隊的。在制度上面，每一年公視的預算和決算，所有的財務都會送到主關機關新聞局，都會後送到立法院，那我們也有外部的簽核和稽核的會計事務所，這兩者是相互分開的。審計部並固定於次年度來公視實地查核相關財務執行情況。那公視的網站上也有公開資訊，包括營運狀況、財務、收視情況、人事、研究資料和相關的法規辦法等。

在新聞部份，我們有節目製播準則、新聞製播公約和新聞專業倫理規範，當中有各式各樣的規範，那公共電視還有一些新聞申訴的管道，公共電視通通都有回應，就是有一定的回應機制。關於各類節目製播如遇有爭議，公視也訂有「節目申訴要點」與「處理一般性節目申訴案件作業流程」，及「處理新聞性節目申訴案件作業流程」。此外公視還訂有「公視基金會受理檢舉及申訴案件處理要點」。對於本會人員與外部公眾，只要指陳具體事實，都可向公視提出申訴新聞與節目製播不當，或檢舉違法不當之情事。那公視還有新聞和節目的諮詢委員會，就是比較像顧問的委員會，由外部的專家、學者或他台的資深的新聞從業人員，組成一個委員會，定期會討論公視新聞和節目發展的方向，也有一些評議的功能。

從 2007 年起，公視基金會建構「公共價值評量體系」，評量公視基金會作為公共媒體之營運績效。所以這些都是公視對公眾負責，建立的各式各樣的監督機制。

問 4：公視的新聞和節目特色為何？

答：以大方向來講，它的新聞走向上，像環保、自然生態、勞工，這比其他媒體都有更多的關注，那也有一定的成績。那節目部分，包括戲劇類，比如說人生劇展，它培養出了非常多國內新銳的導演，那我覺得需要有一個這樣實驗型的平台，讓他們去嶄露自己的才華跟理念。

問 5：對於公視法目前的修正草案，您有何建議？

答：經費的部分，這個部份可以提及華視，當初在公股處理條例中就有提到附負擔，我覺得要透過這次公視法修法來落實，包括原、客的經費，當初都是標案，那這不符合公共價值。就是應該用固定費用的編列，納入公視法裡面，然後由一定的主管機關做捐贈的動作，而不是標案的形式，讓它的財源比較穩定，這是最迫切的議題。

問 6：公視對於公共廣播的規劃為何？

答：公視內部曾經就 NCC 新的 FM 釋出，在內部做過一些研究，但是沒有具體向外提出過。公視曾經在公廣兩年計畫提報行政院的本版本中，也包含了廣播頻道的規劃，但後來在立院遭刪除。另外，曾經也有一種說法是要整併各家公營廣播電台，但是他們都有各自的服務宗旨，其實不見得合適，所以公視如果想做廣播，似乎較可能朝向新頻道來規劃。不過公視這幾年也被賦予許多計畫和任務，要執行的工作非常龐大，短期內可能也沒有那麼多的人力跟能力去擴及到廣播，再加上整併的困難，所以近期內比較沒有實質的規劃和推動。

問 7：您認為公視與公廣集團內的各台要如何一起運作，才能發揮綜要，並兼顧公共與族群的利益？

答：我們經營團隊是比偏向平台的架構，新聞平台、企劃平台等等，那華視的內容都可以由這個平台來產製，來供應公、華視，然後華視本身就會是一個比較行銷型的公司，它可能銷售業務，做一些整合性行銷，大致的架構是這樣。那原、客台的節目，也可以透過這個平台來產生，原客台的工作同仁可以將原本族群性的主體性注入製作的節目中。

問 8：您是否贊成公視走向內容製作與傳輸分離？

答：公視喊製播分離喊了很多年，我個人也認同，因為它符合數位匯流的趨勢，但是如果這個部份在公視法裡面沒有解套，就是不要排除公視可以有所謂的子公司。另外，企業經營需要現金流動，那它可以找策略結盟的業者，比如說電信業者有基地台，或其他互補的業者，然後來成立一個公司。公視的傳輸設備以資產作嫁方式，轉作這家公司的股權，那這家公司又有別人投入的營運資金，公視自己不用再拿現金，就可以讓這個公司上路。至於傳輸的費率都還是要審議，就像英國的傳輸公司 Arqiva，它的傳輸費率必須送交主管機關審查同意，因為它拿的是特許執照。

像最近交通部、NCC 打算釋出第二單頻網執照，如果大家有這樣的共識，加上第二單頻網釋照政策和廣電法修法的配套的機制，其實新業者就不要再蓋傳輸塔了，大家要競爭的是上層的內容服務，而不是下層的那個傳輸，畢竟傳輸是資本密集的基礎設施，這部分大概就是合理的收益。如果政策能朝

這個方向走，那麼行動電視和第二單頻網的業者，不見得要自己再蓋站台，只要租用傳輸公司的網路就可以。

我覺得公視可以先來做這件事，因為公視這些年數位傳輸站台的錢就來自於政府，這就可以彰顯出公視在數位時代的價值，你只要帶頭，只要有一個這樣的傳輸公司，它可以改變這個產業運作的生態。公視先“吹皺一池春水”，我們把產業結構改變，如果說這個傳輸公司的營運模式和收費是合理的，那一些新業者評估，覺得 ok，那他就不要自己花那麼多錢去蓋站台，那既有業者原本即便不願加入，之後受到衝擊，他會改變。這樣作並沒有圖利民間，而是政府投入的資源，讓它更有效率，如果傳輸公司有合理的報酬盈餘回饋給公視基金會，公視有更多的錢去做更好的節目，就不需要靠政府那麼多錢。

問 9：公視數位化後，應該強調多頻道或高品質？是否要爭取第二梯次的數位電視頻率？您對於第二傳輸平台有何看法？目前執行狀況為何？

答：對於現在這個時間點，我想高畫質絕對是趨勢，台灣不缺頻率。至於是不是爭取第二梯次的數位頻率，我想公共電視不會加入 NCC 要開放的商業性競標，因為 NCC、交通部也大致承諾說公共廣電要予以保障頻率，就看我們要做什麼。有幾個方向的頻道，也是公視未來想要持續爭取的，比如說像文化、藝術類的，或者是兒少的內容頻道，另外也想爭取新聞的頻道，當然我知道新聞比較敏感。關於傳輸平台的建置還有未來的經營，那個部份，我們也請外部的公司(澳洲的 BA 公司)幫我們做研究，內容非常仔細，但是目前還是比較初期的研究。

七、

時間：2009 年 11 月 27 日

受訪者：工程部經理 楊家富

問 1：公共電視面對各種的環境，目前面臨最大的挑戰是什麼？

答：最大的問題在定位，再來就是認知。公視從以前的認知是，公視法裡面認為我們是獨立自主的，但是後面有很多公共責任等等，公視的人都有這種的認知。當你有這種認知的時候，當然我們就是廣義的公務人員，我們認為應該做為廣電的領頭羊，我們都責無旁貸，我們心裡也都認知我們應該要做。但這就會牽涉到經費以及政策的支持，前幾年就像新聞局有個督導委員會，他們跟我們說這是個產業政策，我們就往下執行了，可是它不會是一年結束，前幾年換了那麼多位新聞局長之後，這些在後面的人不認為說這是政策，新聞局的人員就不會執行，不會認為這是一個老闆交代的政策。

可是我們在推，因為這推下去不能停，所以推到現在之後，當我們回來檢討的時候，有些人說我們沒有正當性，那公視在這種搖擺的情況下，所有人力

都丟下去，公視因為經費是固定的，所以如果沒有外力挹注的話，我們只能拿現有的部分，或是之前拿到的部分往前繼續推。可是當我們繼續推，政策面這邊沒有很確定的支持的時候，我這邊推下去，一個是沒有人，一個是沒有錢，可是前面已經下去了，很多人知道公視在推某個事情，你喊停，也是負面，不停，公視撐不住，所以政策的支持度是非常重要的，但是很大的問題是，當我們找主管機關的時候，承辦人員也會改口說，老闆已經沒有指示要做這個事情。

同樣地，我要去爭取用地，是新聞局要陪我去，人家才會認知說你這是國家政策，可是新聞局長官認為說好像沒這一回事，那我前面已經跑一半了，我喊停，那完蛋了，以前所跑的全部死掉。所以以前我認為財務是我們最大的挑戰，現在我認為是法規和政策對我們所產生的牽扯力量，面對這種新的數位挑戰，不管是我要做網路電視等等，這些在跑的時候變成沒有目標，你後面沒有人能夠指導你一個正確的地方。像數位改善站，我現在面臨的問題是，東部要不要做，以前在新聞局提計劃的時候，這是產業政策，高畫質當然在全島都要普及，現在他們說我們速度變慢了，但是有關於預算這個部份，現在是新聞局，到了明年會交接給 NCC，這段時間就可能應接不暇，變成空窗期，我們會有這樣的憂慮。另外，還有需要地方政府配合的土地法規、建築法規的問題。還有國家數位政策上 HD 要不要做，那你現在二單停下來，其實 HD 從以前到現在，NICI 是最高指導單位，應該要訂一個很清楚的規劃，但是就是因為沒有，所以新聞局當換了一位局長，已經忘了有這麼一回事，底下都在跑，那就整死了。

在定位上，我們協助推廣善良風俗這些事情，我們都在做，但像我們做節目，像《爸媽冏很大》，也被提出來討論，因為它裡面講了一些屬於青少年性方面的問題，那我們把這個定位成我要教導一種正確的觀念，這時候就有人去說你公視做這個談話性節目，你想幹嘛。公視其實在十幾年前訂了公視法之後，我覺得後續應該有一些再回過頭來檢視，這不屬於公視，而是政府要回來再去檢視，要檢視有沒有什麼變化，公視是不是有哪些可以解套的。就像現在立法院卡著我們的預算，他們認為說你的預算來自於公家，會認為你做的模式跟公家的不合，那就說你應該自籌，我也不反對自籌，那你就應該把那些法規當中所謂廣告不宜啊，某些法規就可以拿掉了。所以，我覺得要跟現實面完全結合在一起，才能定位公視要不要做什麼。因為公視的人是 15 年前就進來了，而且那時候在維護的公視法人，到現在有沒有變化，所以要有很清楚的切割。那我們內部大家價值標準都不同了，那會搖晃，這樣公視就危險了，因為你沒有中心思想，到底是要走商業模式，還是公視的服務模式，會是很大的挑戰。

財務方面，我以工程部當例子，工程十年前是這種預算，十年後也是這種預算，面臨的問題就是工作變多了，人也變多了，可是我一定要在這預算裡

面去擠，那品質會出問題的。以維護來講，其實我們很高興我們拿到兩年公廣計劃，現在是說 27 億左右，廠商標準的保固費用簽訂就是 30%，那我要找出 6 億來當我未來的維護經費，我一年才拿 9 億，6 億就要出去啦，那我跟它砍好了，像以前 video 的業者來講最少是 6%，就是 1.2 億，那光是這個新進來的計劃，有可能增加的費用就是 1.2 億到 6 億之間，3 年後的維護經費就出現這個窗口了，我不可能有這個錢，所以我撐著，像那天資訊系統當機了，我如果沒有跟人家簽這個合約，我的恢復期必然會延長，因為我一定要自己人去維護，一定有我不能維護的地方。所以十年前的經費到現在這樣的經費，有可能當初是浪費了，所以我現在能撐下去，要不然就是有很潛在的財務問題還沒曝露出來，因為我光維護費用就已經上漲了。

問 2：邁向數位化，大家都朝向水平的方向發展，這對公視來說是否是一個傳輸和內容分離的契機？

答：現在我們一般談一個電視台內部的核心人員有誰，都會說是內容提供者，但是很多人都忽略掉了工程這一塊。最早看了 BBC 的經驗之後，尤其是數位化之後，是多頻道的概念，傳輸的部分不再完全是這群人能夠處理的，事實上這也不完全是工程項目，這是行政事務。像我們看站臺的事情，它是屬於行政的業務，它不是真正完全工程的業務，因為我只是維護，我只是把機器去維護好。事實上，站臺是塊地，所以你要不要在這塊地上生財，是屬於行政業務的處理。那這一塊切割出去，當它是個專業機構的時候，你想到說服務要加強的時候，它是個獨立的款項，因為它自己要去生財。以電視台來講，當站臺是附屬在電視台，十年前 9 億中假設會給我 1 千萬，現在也給我 1 千萬，那十年前站臺長什麼樣子，十年後能夠長成這樣就不錯了，不可能變好。所以在整個商業營運，還有為了創造未來的價值，它是不該被綁在電視公司裡面的，這不合理的。所以我們一直也是在推這個事情，可是推不動是因為，同樣是無線台，你不能說公視的看法就一定是對的，其他無線台的人抵死不從，原因就是在於他們怕頻率沒有了，頻率既然叫無線的，頻率就是你很大的資產，那因為以前沒有講清楚，他們認為你做了傳輸公司之後，頻率也就沒有了，會變成內容的提供者，甚至不堪一點，叫製作公司，怕被矮化。所以這一塊沒有說服，要叫他們把這個賣掉，那不可能。

問 3：目前交通部提出「第二梯次無線數位電視釋照」規劃案，裡面也提到行動電視的規劃，目前規劃開放 5 張數位電視執照加上 2 張行動電視執照，你的看法？

答：公視不可能去申請（行動電視的執照），所以審計部和監察院還在講你為什麼還在執行，我們技術沒有放，工程部還是繼續在買東西，節目部還是有做一些，我們持續發展這個技術。後續就是說，假設電信業者要去申請，我有一些東西是已經準備好的，那公視法規定有些東西我們不能去申請，但是我可以當合作夥伴，所以如果有人來邀請，我們會跟他們合作。合作上就是有

某些部分，我們可以代傳輸。這一塊目前蠻模糊的，即使釋照好了，不管官方或民營，大家其實都沒有一個完整的想法，所以釋照的時候又是一片大亂。我認為如果要釋照，要找通訊業的這幾個經營者，你某些地方是不是應該要統合之後才來申請。

當服務中心能夠統合的時候，我們就有我們的價值在裡面，因為我有站臺、我有技術、我有機器。在技術面，有些部份我們已經試驗好了，如果你要來，我直接告訴你試驗的結果是什麼。而且我不是跟誰獨家的，我技術一定是開放的。內容有一部分該收錢，要給公視收錢，因為它是有投資的。這時候董事會的決策就很重要，看他們決策要做成怎樣的模式。

問 4：您認為目前公視有哪些亟待改善的事項？

答：效率當然是見仁見智。升遷是電視台很大的問題，以前我曾經跟同仁講過，進電視台你就不要想升遷，因為就是這幾種職位。但是就要看你的技術跟個人的成長，算不算在你人生的規劃裡面。公視面臨的問題就是待遇，當經費固定住了，人力在十年前就已經補滿了，所以這十年來待遇不可能會上升的。其實這部分，我們也期待董事會如何來處理，這跟勞工福利等等都是有關係的，也不是一個行政團隊就能夠處理的問題。新進人員的待遇的確比別人高，當別人是兩萬二，我給兩萬八，但是就算我給你起薪是 3 萬，比外面好一點點，我不知道能留你幾年。另外，我們的同仁 5 年平均升遷 2 千元，所以我今年比人家高，兩年後就比別人低了，如果以生涯規劃的誘因來說，這是不夠的。

問 5：以公視的工程部而言，請問目前的監督機制大概是什麼情形？

答：這其實很難，但事實上主管機關要管的事太多了，其實沒有那麼多心力，也沒有那麼多專業能力來管。所以或許應該另外在成立一個諮詢小組，像公視最早在成立的時候，五家無線電視台業界的工程部經理，甚至副總，他們幫我們組了一個諮詢團隊，我覺得或許這是個方法，每個部門用真正的專業團體來監督，因為這些人是可以討論的，官署的人是不能討論的。

問 6：公視法目前的修法，以工程部的角度，哪些部份在這一次非要納入不可？

答：以工程的角度，我也喜歡把傳輸和內容分離寫出去，因為我們確實影響了它的發展，我們確實就只是在維護住十年前的品質，就不錯了，不能故障，除了這個以外，我們沒有給它發展的經費和能力。

問 7：公視對於公共廣播的規劃為何？

答：廣播沒有做，因為沒有經費，其實從五年前申請這個兩年公廣計劃，我們就提了，但是經費通通都被砍光了。一方面是錢，另一方面是人。當初講說要做 DVB-H 和 DVB 本身是可以做廣播，如果講這一塊，這都不是問題。當初是有兩種看法，我把廣播放在 DVB 裡面，有些人說要像全世界一樣，要

一個 FM 的全國網。FM 全國網要下來的時候，當然大家都覺得很容易，但是工程我執行了這麼多年，就會發覺要不到地，站臺一蓋，會被抗爭，這在政策上面好像都認為沒關係。廣播跟電視的需求是不一樣的，事實上說這兩塊是共塔是錯的，廣播站臺要在十層樓左右是最好的架設位置，但電視是越高越好。之前本來的想法是跟央廣合，因為央廣這些都有，而且央廣沒有在國內落地，而且它的人才真的很多，兩個一起走，就不需要公視獨立去處理什麼事情。如果當明文規定我們兩個要合作的時候，它對外的關係不變，對內的任務都我來做，這沒有問題。

問 8：現在公視和公廣集團內的各台關係為何？

答：公視和華視之間的關係人交易，還是要收錢的，因為一個公司法，一個公視法。而且公視用到華視的設備，反而不能隨便有折扣，它可以跟外面的人降價，但是如果對公視說，就怕會被挑戰。當初要在這裡設立電視台，當初說的綜效就沒有了，因為原住民電視台是要它自己的東西，客家電視台也是全部都是客語的東西，那宏觀好一點，因為它重點在播出，它自己做節目都是算量少的。現在五個頻道中有四個頻道的人，當初的建築是要設立一個頻道，現在這空間已經不夠，所以新聞部要回來會有很多爭議，因為這邊事實上開始擁擠了。

問 9：公視會申請第二梯次再開放的數位電視頻率嗎？

答：二梯一定要等到公視法修法之後才有可能，廣電法要修過，因為它一定要拍賣，它不能直接給我。至於做多頻道，我們在看還是有需求，像文化、藝術、兒童教育這些，確實所有的商業電視台還是比較忽視這一點。現在高畫質和多頻道之間，我們認為不要完全封死多頻道這條路，因為有些節目事實上不必浪費去做高畫質的時候，你是可以用原有的 SD 播出。

八、

時間：2009 年 12 月 17 日

受訪者：新媒體部企劃 王建雄

問 1：在公視工作，和在其他商業媒體機構工作的最大差異是什麼？公視有沒有哪些亟待改善的事項？

答：公視跟外面民視、中天這樣的商業媒體來比較的話，當然沒有像外面的商業機制，那所以它收視率等等的，就不會像外面的那麼斤斤計較，就不會讓你有每天都要比較收視率的壓力在，你就可以就你本身的工作內容，去做一些比較貼實的、比較正確的，你就會比較專注在你的工作上，那外面就會有很多繁雜的事情去干預。

但公視就比外面的電視台，會比較沒有那麼彈性，它比較沒辦法面對現在的情況，去做一些應對的改變，它步調不會像外面那麼的快。我覺得以新聞來

看，就差很多了，外面的新聞對於即時事件，它所謂的包裝和炒作是比公視來得快的，那因為公視沒有 24 小時的頻道，它每天只有固定三節的新聞播出，就不會有太多機制和彈性的臨時變動，就會比較照規矩，因為它有一些準則跟所謂的操作手續，會比較僵制一點。那當然 PeoPo 是比較新創立的單位，它的活力和朝氣會比較不一樣，但是一樣以這樣的單位去跟外面的比，應該說它還有其他更多可以去改變的，但是限制於在經費或人力上，我們可能比較沒有辦法去做更多的想像。

就人事上面來講，可以看到公視有升遷這些，我覺得很棒。就是外面的公司完全靠景氣來決定你的薪水，公司不賺錢，每個人要想加薪，也不太可能。那公視來講，畢竟它有一定的制度，像正式人員就有考績，那你如果可能優或佳，那大概可能三、四年就可以加一次錢這樣，也是升等啦。所以升遷會比外面，讓你有一些期待感。那現在公視的薪水可能沒有比外面好，但外面其實也不好，那外面相對來講還是比較高一點點。

工作效率方面，其實公視常常會讓人覺得是一個養老的部門，外面的人會這樣講，那當然我在 PeoPo，我覺得很累、很忙，但我心不忙，不像外面有收視率，會讓我心很忙。那我的工作還是讓我很忙，我也常加班什麼的，但是你不覺得有那種壓力在，所以以效率來看，我自己在新媒體部這個部門裡面，大家的效率都還算蠻高的，都可以在時間內完成工作。

問 2：公視民間平台的成立是為了要讓更多的民眾可以參與，那未來會有什麼新的方向可以更具體地落實這種精神嗎？

答：那當然就是我們有明年的新目標，不過目前還沒有具體的討論，我們的目標就是讓公民記者有更多的使命感，或是有更多的忠誠度在我們這邊，那如何去藉由一些議題和活動，讓他們能夠更在我們這邊，因為外面有一些商業媒體也開始要做公民新聞了，那如何讓他們有區別，讓他們更覺得 PeoPo 是可以比較依賴的地方，我覺得這是我們要努力的事。

問 3：公視民間平台和新聞部之間有密切的合作嗎？未來雙方可能會怎麼合作？

答：我們公民新聞這邊有一個公民新聞報，那這個不是由新媒體部的人來運作的，而是找新聞部的人來統籌、協調，藉由 PeoPo 的素材來提供節目的內容。那此外，我們在每個六、日的公視晚間新聞，我們也會播出一些我們剪輯過的公民新聞，大概只有這樣的一個合作方式。

那其實當初 PeoPo 很多感覺比較有議題性的新聞，都是被外面的媒體先發現的，他們會看 PeoPo 的新聞，然後會在自己的媒體報導，那反而公共電視跟 PeoPo 的聯繫還沒有那麼的直接，說大家會馬上第一時間去反應，那當然也考慮到公共電視新聞沒有那麼多時段。那未來就是考慮說，可以再去加深大家對於 PeoPo 的認同，因為畢竟專業和非專業，還是有一條橋樑，要去把它銜接起來。我們現在每天都會把一些比較有議題性、比較有趣的、或比較重

要的新聞，我們把它用成檔案，然後寄給新聞部的同仁，那他們有時候也會看到不錯，也會跟我們講說，他需要這樣的新聞，需要我們連絡公民記者，那目前這樣的頻率還不多。

問 4：您認為公共電視面對各種的環境，目前面臨最大的挑戰是什麼？

答：公視整體的問題，我覺得這會牽涉到高層和政府之間的緊張情況，也就是政黨輪替之後，公視董事的組成結構。過去在民進黨時代，大家還相安無事，那政黨輪替了，立法院也增加了董事的席次，那可能就有一些董事對現在的董事長和總經理的位置，也需要做更動。所以從年初的時候，公視要做抗爭，爭取要政府不要介入，到現在一年 9 億的錢的問題，其實這都會影響到下面公司員工在基層打拼的未來的方向性跟確定性。那其實上面答案未了的話，我覺得這個問題最大。當然焦慮不會很大啦，不過像去年 4.5 億都凍結，大家的年終獎金有影響到，那大家就會有焦慮了，因為這關係到你的錢嘛。但如果只是說一些上面的鬥爭什麼的，我們會覺得這會影響到公視的發展，因為你會覺得上面會在忙一些額外的事情，他們那就沒有辦法去關心所有的事，因為已經分心了嘛。

問 5：您認為公視的新聞或節目應該對誰負責？如何建立問責系統？

答：公視，以新聞來講，它是製作人制，所以是製作人負責，新聞部經理只是一個所謂行政的體系而已，新聞單位是這樣，那節目也是製作人。所以公視比較強調製作人制，製作人制在這邊影響性很大，經理也不能過問內容，就是製作人最大，今天晚間新聞的頭條，要排哪一則新聞，製作人決定。為什麼要強調製作人制，是讓它所謂的意見多元化，讓它有更多公共性的價值在，而不是說一個人講了就算了。

那 PeoPo 不是一個有編輯台概念的想法，公民記者在申請前，必須要經過我們的審核，必須繳交證件，確認你本人的身分，而不像外面的部落格。我們會打電話確認，有密碼之後，新聞也必須遵照我們一些規範，但這些規範當然是比較一般基本的。可是你的內容，我們不做干涉，那誰來干涉你的內容？就一樣是申請公民新聞的記者，他看你內容有問題，他可以去檢舉你，一檢舉，我們就會去審，去問檢舉人為什麼要檢舉他，把他的話告訴原作者，再把原作者的話回來告訴他。這兩年下來，大概二、三十篇吧，但問題都不大，沒有說因此內容必須下架。

問 6：公視同仁會很關切《公共電視法》的修正嗎？期待哪些部份可以獲得改善？

答：對於我們這些基層的員工，其實我們在乎的就是，公共價值到底有沒有體現、我的薪水有沒有 ok，這是基本的需求啦。那公視法未來的修正，我們當然還是很強調，不要有政治力或任何勢力團體的介入，我還是希望公視能維持它的公共性，它是全民的電視台，它不是政府的電視台。

時間：2009 年 12 月 17 日

受訪者：企劃部 王晴玲

問 1：您認為公共電視面對各種的環境，目前面臨最大的挑戰是什麼？

答：我覺得公共電視現在面臨到一個問題，公共電視已經十年了，那公共電視十年前跟現在的規模是不一樣的，現在的員工大概有 1 千人左右吧，那公共電視要做的事其實也更多了，因為新媒體的發展，還有國際事務的拓寬，但是我們的預算一直都沒有增加，然後加上現在的環境更嚴峻了，商業電視台的競爭非常非常激烈。那公共電視在預算沒有增加的情況下，資源就變少了，你又要做戲劇、你又要做新聞、新媒體的服務，公共電視是一直在長大，可是它的預算從第一年到現在都一樣。其實，公共電視的資源，在這一、兩年，是被擱置的，常常就會變成我們沒有足夠的資源，去做我們想要做的事。像公共電視會看到戲劇，但是戲劇是非常花錢的，所以這幾年除了人生劇展的徵案，公共電視沒有錢再去做戲劇。

還有一個問題是公共電視的定位，因為競爭越來越激烈，像大家對公視的印象比較在兒童頻道、環境生態的節目，還有戲劇。戲劇我剛剛說過了，那看我們兒童節目的定位，現在有 MoMo 台、YoYo 台，所以感覺上公共電視的兒童節目好像也沒有那麼獨樹一格了。那環境生態方面，現在各新聞台也慢慢越來越多這樣的內容。那公共電視還有什麼樣的特色，可以讓觀眾很清楚知道說，的確，我們需要一個公共媒體，它就跟商業頻道不一樣，我覺得我們的特色正在遞減當中。

問 2：您認為目前公視有哪些亟待改善的事項？

答：人事部份，我覺得比起商業電視台，是一個相對穩定的環境。我覺得一個穩定的環境，它會讓員工比較有向心力。其實，我覺得公共電視本身就是一個半官方的組織，它有很多的組織其實跟政府部門很像，比如說我們員工是有分職等的，按照每年的考績去累積點數來升等，然後年終也是按照考績和點數去發放，那它是很有原則的，可是相對的彈性就變少。可能像外面的電視台，你做一檔很紅的戲，你一下就可以得到很多獎金，那在公共電視，其實是沒有這樣子的。當然這樣子的制度，有時候會扼殺一些很有才華或很有能力的人。不過我覺得這不能完全一以概之，因為我覺得當員工選擇進來公共電視的時候，其實你就相對知道，你在的組織，其實是這樣子的一個體制，所以我相信沒有人會認為，他來公共電視是要來賺錢的。所以我覺得升遷、待遇，應該是你進來這個體制的時候，你就知道，它是一個科層體制的電視台，所以我覺得這一部分還好。

那效率部分，我也覺得是因人而異，我覺得還是有很積極的員工，那當然在一個比較不具彈性的環境，有些人可能就是會小偷懶。或者，因為資源的分配，他就算想做事情，他其實沒有預算可以去做節目，所以導致我們去評價

工作效能的時候，你可能會覺得這樣有點浪費。不過我覺得，這一部分，其實是體制的問題。

我來公共電視的時候，薪水比外面少，可是我覺得我想做一些我想做的事，所以我選擇到這個媒體環境。我覺得你在選擇工作環境的時候，你不能只看它好的那一面，那它其實也可能有比較負面的那一面，我覺得應該要一併接受。你可能在外面的商業電視台，你做一檔戲就紅了，你跑了一則獨家就破格升遷，但是在這麼競爭的環境下，可能對員工的保障和自主權就不是那麼的高。那既然是以獲利為取向，也有可能在獲利不佳的時候被裁員啊。所以我待過商業電視台，再進到公視，我只能說是兩個不同的體制，每個地方都有利有弊。

還有我會跨部門去做一些我想做的事，我進來公視 6 年，之前我都在新聞部，後來才到了企劃部。我覺得你要說公共電視不靈活嗎？我覺得看我的例子，就會覺得還是有些彈性在。像我現在在企劃部，可是我參與了新媒體部的 PeoPo 公民新聞平台，然後我主持了節目，那公共電視有很多活動，我也會幫忙主持，所以它並沒有把我限制在某一個部門。其實在每個單位，你要覺得組織限制了你，那你有沒有想過，也許是你自己限制了自己，或你都沒有試著去跨出那一步，走出去，你又怎麼知道是組織限制了你，還是你自己限制你自己。

像我們公共電視現在其實還蠻鼓勵跨部門流通的，如果你覺得你在你的部門裡面沒有發揮，你有機會，就可以內轉到其它部門去。因為預算緊縮，人事凍結，公視並不再對外招人，它是鼓勵內部的流動。只要哪一個部門有空缺，就會透過全會的 e-mail 公告，只要兩邊主管同意，你就可以轉調了。

問 3：企劃部門怎麼看待和調查公共電視的收視率？

答：這任的總經理上來以後，她說我要讓公視收視率要倍增，她覺得公視的節目要被更多人看到，所以她要求每一個節目都要有指標收視。我覺得這個看收視率的方法，不能把它跟外面看收視率的方法，放在同一個標準上來衡量。因為外面看收視率，它要的是廣告，它是廣告會有多少效應的指標，它是拿去賣的。可是公共電視的收視，是用來評價觀眾到底喜不喜歡我們的節目，我們是不是節目作得不夠好看，所以觀眾不想看，我們是從這個層面去看收視率的。

節目的收視率調查，就是 AC Nielsen 的數據，然後針對節目來作分析，每天早上都要針對所有節目開收視率會議。除了數據上面，我們企劃部也會做焦點團體的訪談，也會做觀眾意見的調查，也有委託外面的老師做質化的研究。

問 4：公視同仁會很關切《公共電視法》的修正嗎？期待哪些部份可以獲得改善？

答：我覺得這部分的資訊不是很足夠，但我覺得是預算吧，還有就是華視要不要納入公視裡面，因為政府並沒有給它相對的預算，所以我覺得華視的處境，

其實比我們更艱辛。

問 5：您認為公廣集團的成立，會對企劃部帶來什麼影響？

答：我覺得應該是要看未來每個頻道是各自運作，只是在公廣集團的架構下，還是我們要做一些整合的東西。我覺得如果只是大家都叫做公廣集團下面，但每個台還是維持獨立運作的話，我覺得對我們目前的工作，並不會有太大的影響。那如果未來定位清楚了，我們公視和華視的特色是不是要區分開來，如果要區分開來，其實企劃部的工作，就是我們可以更明顯的知道，公視要往哪裡走，那我們可以去跟華視討論。

問 6：您對於未來的公共電視有什麼期待？

答：我覺得公共電視其實可以做得更好，你去看未來整個媒體的發展，你就會觀察到，公共電視不再只是一個頻道的觀念，它會包含了新媒體的運用、公共服務，它能夠做得事情更多。那公共電視的內容，我們當然要經營好，可是或許未來能夠讓大家印象更深刻的東西，不見得只在我們的頻道上，就是如果我們好好掌握新媒體發展的這個契機，我覺得公共電視是有機會越來越壯大的。就像我們在做的 PeoPo 新聞網，現在已經跳脫了頻道。所有的電視台裡面，大概只有公共電視有策發部吧，就是在做研究的東西，所以我覺得我們有這樣的機會，而且我們經常也可以拿到政府的預算，去做一些新媒體的試驗，所已累積了很多的經驗。那你去看 BBC，他們現在也是不斷地在新媒體上做一些突破，去創造出更多的服務。

再回歸頻道方面，我覺得台灣有這麼多的媒體，那公視相較是一個起步比較晚的電視台，而且台灣的觀眾其實沒有什麼公共電視的概念，我會覺得公共電視應該去樹立自己獨特的品味，不要去覺得你做的東西曲高和寡，因為也許像文化、藝術、兒童這些節目，其實它先天的收視率就不會像偶像劇那麼高。與其去做偶像劇，這部分就留給商業電視好好發揮吧，我們就去做文化、藝術、兒童、教育這部分，然後好好地去經營它，讓觀眾發覺說，好像只有公共電視在做這一塊，那他們想看的時候，他們自然而然就會覺得，公共電視是他們的唯一選擇。

十、

時間：2009 年 12 月 18 日

受訪者：製作部副控組 技術指導 張孫正

問 1：您認為公共電視目前的治理情形如何？

答：首先必須說明，雖然本人目前擔任公共電視產業工會監事一職，但在此的發言僅代表個人意見，提供學術研究，並不代表工會任何立場與看法。

個人認為，內部管裡還有很大的進步空間，當然最重要的就是所謂「產業民

主」應逐步落實。因為公視有別於一般企業，民間企業當然是老闆說了算，老闆出資經營，或是擁有較多數的股份，他當然有權決定企業的經營方策略與走向；但是公共電視的性質顯然不是如此，公視法第十一條：「公共電視屬於國民全體」，公視運用國家的資金，背負著全民的寄託，為的是透過優質的節目，傳達所謂公共理念。但何謂公共呢？在我看來，就是「關心」、進而「參與」，就是小到社區、鄰里的事，大到國家、全世界的事，大家來關心及參與，透過我們傳達，讓大家不再冷漠，共同關心我們周遭的大小事情，我想這是公視成立的最大目的。

但是這樣的理念，應該在公共電視內部先被貫徹，公視員工必須要先具備這樣的認知與信念，才有可能將公共電視塑造成為公共理念的傳播者。但可惜的是，在目前的公視看不到這樣的氛圍與環境，公視從開播至今，多數的決策，仍是由上而下的單行管道，有的只是決策後的說明；由於缺乏參與，在在使得員工逐漸不再關心公視內部事務，只能將自身定位為一般的媒體從業人員，只管聽命行事；甚至因為對於主管決策的不認同，而產生心理上的敵對與排斥。

相關建議：

公共電視應該針對其決策過程，發展出一套機制，而且最好是加以制度化，不要流於換個老闆、換個總經理，做法又不同。經營團隊或相關主管對於其政策之構想與目的，在作出最後的裁定前，應清楚的向員工說明，並與相關員工(或代表)進行諮商，充分瞭解員工的意見與看法，尤其是專業上的建議；甚至應該鼓勵員工多提供巧思與建言，相信會使得決策的制定，更加的完善；得到員工支持的政策，也絕對更加容易推動與落實。

雖然這樣的決策過程，會花費更多的時間與精力，但對於政策的落實，及各項完善制度的建立，絕對是有所助益，也絕對是值得的。有參與感的員工，才能建立產業民主化的公視、真正具備公共理念的公視。

問 2：您認為公共電視現在是董事長制還是經理制？何者對於公視的發展會比較理想？

答：公共電視董事長的職務是經由公視法所明訂的程序所產生，自然擁有最高的治理及決策權，並且具有總經理的提名權。雖然董事長不直接負責與介入，公視內部實際業務之運作，但其掌握公視之經營方針與最後決策，並對外代表公共電視。總經理則須以執行長的角色，讓公視各項業務得以順利運作；所以兩者之間必須要有良好的合作默契，董事長也應對予總經理充分的授權。

另外一方面，在台灣現今的政治環境下，身為代表公視的董事長，必須能夠對於政府或政治人物的不當介入，加以抵擋與排拒，任何人情關說的業務，應予婉拒；未經專業評估的重大業務，也不應冒然接受；如此才能真正維持

公視獨立自主的立場。

再者，對於政府欲推動的政策，公視也不應照單全收。對於政策配套不足之處，應明確指出，並要求改進與補足，否則就像現在的公廣集團政策，及兩年數位計劃一樣亂象叢生。

問 3：您認為公廣集團內的頻道合作與配合情形順暢嗎？

答：公廣集團這個政策一路走來跌跌撞撞，運作當然無法順暢；最大的原因還是法令的不足。

依據《無線電視事業公股處理條例》第 14 條附則：「政府編列預算招標採購或設置之客家電視、原住民電視、台灣宏觀電視等頻道節目之製播，應於本條例公布施行後之次年度起，交由公視基金會辦理。」因此原客宏 3 個頻道，自 96 年度起，跳過政府採購法，直接交由公視辦理製播。但除此之外，並無進一步的法源，來規範此三個頻道所需之公共化條件，造成公視基金會與各政府主管機關之間有著不同的認知與立場。

華視也有相同的情形，在政府將華視公股捐贈予公視後，便未再就相關民股的買回，及相關法令的修訂，提出任何實質的作為，使得華視公共化的進度停滯不前。所以公視新聞部目前雖然設立在華視，試問能與自負盈虧的華視商業新聞，做有效的整合嗎？

雖然公視高層於 96 年元旦，大張旗鼓成立公廣集團，但是事實上，至今公廣集團仍舊是個沒有法源依據的空殼子。

問 4：您認為公視的財務、新聞或節目應該對誰負責？如何建立問責系統？

答：公視法第 11 條：「公共電視屬於國民全體」，所以公視負責的對象，當然是全體國民。但是公視該如何向全民負責呢？把節目做好就好了嗎？似乎都過於籠統，這就牽涉到是要如何建立有效的問責系統。

目前唯一對於公視實質的監督機制，便是立法院對於公視年度預算的審查，除此之外便付之闕如。

但是真的沒辦法了嗎？倒也不盡然。依據公視法第 34 條：「公視基金會應將其業務計畫、基金管理、經費使用、財產目錄，資產負債表、損益表及其他有關營運與財務狀況之文書，經會計師簽證備置於基金會，以供公眾查閱。」，及第 35 條：「公視之人事、薪資結構、預算(工程投標項目除外)、研究報告、年度報告、捐贈名單、著作權資料、及其他經董事會核定公開之資料，均應供公眾按工本費索閱。」這就是所謂的資訊透明化，民眾可以隨時查閱相關資料，但效果明顯不彰；但我們必須要瞭解到，撰寫條文及立法的時空背景，當時由於網路並未興起，僅能採取這樣的文字描述；如今網路科技發達，公視法也應與時俱進，加以修訂，只要不涉及機密與隱私，所有資訊均應要求公視基金會主動上網公佈，如此才能達到全民監督公視的目

標。

問 5：對於公視未來的走向，以及《公共電視法》的修正，您有何見解？

答：第一，就是資訊透明化，應該跟上科技的腳步，也就是公視法第 34 條及第 35 條應加以修訂，增加網路公佈的部份。

第二，就是員工董事的法制化。董事會的組成架構，應明文增設員工董事之席次，且應有兩席以上。員工董事由公視產業工會辦理之選舉產生，不須再經立法院所成立之審查小組審核其資格。

第三，便是華視公共化。應明文規定其預算來源，並與現行公視合併，朝單一董事會發展，才能有效整合所有資源。

第四，原住民電視台由於已取得「財團法人原住民族文化事業設置條例」所賦予之法源歸屬，不應再納入公視法修法範圍。

第五，客家電視台由於尚未有其他相關法源規範，先行納入公視集團，但應有但書，也就是說日後一旦客家文化基金會依法成立，應尊重族群文化自主的精神，客家電視台應由客家文化基金會管轄。

問 6：您認為目前公視有哪些亟待改善的事項？

答：首先就是之前所提到的「產業民主」。在內部管理上應採更人性化的管理，決策的過程加強員工的參與；並教育員工何謂公共媒體的本質。

接著就是應徹底檢討公視內部組織架構。台灣公共電視的規模無法與韓國 KBS、日本 NHK、英國 BBC 等相提並論，故應採取最為務實的做法；也就是說現階段的公視，應以產製優質的節目與新聞為第一要務，其他與此無關的業務，應認真加以審視與檢討，其存在的必要性與規模，切勿本末倒置。

另外便是專業與效率的提升。製作所謂優質的節目，絕對要花費相對更多的成本(經費、時間、人力、……)，因此反而要更加注重效率，以避免成本上的浪費；公視經營管理團隊應於節目製作專業的原則下，制定更符合高品質與高效率的實際作業流程。

十一、

時間：2009 年 12 月 18 日

受訪者：工會理事長 謝啟明（以個人身分發言，不代表工會）

問 1：您認為公共電視目前的治理情形如何？

答：目前整個情形都會很混亂，因為我們的董事會雖然有開會，但是也沒有辦法做任何的決議，這已經從八月持續到現在，未來還會延續多久，其實不知道。這樣我們員工也會蠻著急的，因為很多大的議案最後的決定是什麼，現在沒有明確的方向，所以大家都在觀望。可能像員工的年終獎金，這是比較近期，

可能一月就會發生的事情，但大的案子還有很多，包括數位計畫實施的方法，包括公視法的修法，我們也有跟他們合作，準備要送新聞局、行政院，那未來的方向會怎麼樣，其實我們大家也都不太清楚。也聽到很多傳言，會讓我們員工有些變動，可能連工作權都會影響。那大家在這種不確定的狀況下工作，我相信大家是有些著急的。

問 2：您認為目前公共電視面臨的最大困難是什麼？

答：我認為最大的問題是董事會，從第一屆到現在，所有董事的選任，透過立法院找一些社會的菁英份子，或社會賢達之類的，那這些人對公視而言，有一個共通的遺憾，因為他們其實對於媒體的經營不是那麼了解。當初公視法的立意是很好，找很多不同的人，那我會常常列席董事會，但都發覺大家都關心自己的那一塊，那對公視的經營者來講，董事會這樣講，他就會盡量去達到他們講的目標，那如果管理團隊有時候對於媒體不是那麼熟悉的時候，很多事情我就是硬要做到，把董事會的決議做好，我個人認為那個是對公共電視長期發展一個很大的問題。

那我們的團隊 3 年一任，那 3 年就會換，我們的規定好像是不能超過兩任，結果我們發現所有新來的都還在學習，他要先了解公視運作的情況，然後慢慢熟悉了之後，才能去做一些決策。這還算是好的，有的是憑他個人的理想，我覺得該怎麼做對公視會是好的，他就照他的想法去做。可是，事實上，你的理想跟實務之間會有很大的一段距離，那這樣你的政策其實很難被執行。當你最後發現這個決策會有問題的時候，他也差不多快要任滿了，這時後又換了另外一個團隊。這種情形不斷地重複，那當然我們公共電視基本都已經定了型了，整個雛形都已經有了，但是某一類型的主管來了之後，他就會偏向那一部分的發展。我們公視的同仁經常會講一句話，我們一直在當白老鼠。這在看起來無休無止的不同人轉換之間，一直繞來繞去。

我個人認為，公共電視從頭到尾的設計，它就不是一個可以去被收視率來要求的一個機構，因為公視法裡頭是說，基本上是替一些少數的弱勢族群來服務的，彌補商業電視的不足，那我是補人家的不足，然後拿我們去跟商業電視台做比較，那我們說人家收視率多少多少，我們連人家十分之一都不如，去這麼苛求公共電視，我覺得這已經完全違背了公視法對於公視的要求。那這樣做下去，其實很無解。因為我常常看到或聽到立法院常常有這樣的論調出來，那他們回來就，既然立法院這樣要求，我們就這樣做。

那對大部分員工來講，其實經過這麼長時間一段的培養，基本的觀念跟素質其實都還不錯。我現在個人比較擔心的是，原來在公視從籌備、立法，到開播所有累積下來、訓練出來的那些員工，這樣的人數量越來越少，不管他是另有高就，還是選擇離開。那新進來的同仁，他就被要求，你只要會做就好了，我們以前還會對於公共電視有一種理想，大家來討論，應該做些什麼樣

的節目，那這種討論，你會發覺在裡面已經越來越少。越來越少，可能大家在未來就把它當一份工作，大家的理想和熱情都慢慢沒有了。這就是三年一任，大家要求的會有落差，像我自己一直對於做節目有理想，也幫公視拿到一些獎，但是現在越來越不重視這一部分，甚至也沒有一些長遠的目標。以前我們是做到這一步，會想下一步要怎麼走，這我們當初都會想到，我覺得這是蠻遺憾的。

所以我們工會在推的就是員工董事，在公廣集團裡，我們是希望有 4 席，他其實最了解公共電視，只要有員工董事在的時候，可以把問題跟董事講得很清楚。原來是只有行政團隊和管理團隊列席，那任何人都一樣，今天一個人當了總經理，他一定會說他做得很好，他沒有什麼毛病，然後真的有問題，可能就會推到底下哪些人不負責啊，那董事會如果只聽他的一面之詞，就沒有辦法全盤的了解。今天有管理團隊在，有員工董事在，很顯然，這個事情，不到 3D，至少 2D 有了。當然這也有缺點啦，可能管理團隊跟員工董事就會有些摩擦，當然這個東西，我想也避免不了。當初討論，為什麼說要四席呢？是因為原來設定，我們公視之外，還有華視，還有原、客、宏頻道，等於說每一個頻道都有一個人，不同單位的員工董事，而不是說完全同性質的員工董事，那顯然是有點浪費的，並沒有太大的幫助。那未來如果公視真的變成一個集團，集團有這麼多的頻道，我覺得最好的方式就是都有一位員工董事在。

問 3：您認為公共電視現在是董事長制還是經理制？何者對於公視的發展會比較理想？

答：我覺得這看人啦，誰強勢，就變成什麼制。董事長比較弱的時候，其實就是總經理制，因為其實是總經理來決定事情，那可是總經理做的事情要經過董事會決議通過，所以應該是董事會做最後的決議，它又好像是董事長制。可是，目前，清楚的人可能很清楚，總經理在外面的人面比較廣一點，我承認她是很有理想的，但是她的做法就是硬要做，那這樣可能會造成一些反面的效果。

其實，一個領導，一個管理，該負責領導的應該是董事長，負責管理的是總經理，領導跟管理，有的時候，他們自己根本搞不清楚。因為這些人，我沒有看到是對管理上面有經驗的，是學得很徹底的。那我們有一個制度是說，總經理每年要經過考核，董事會要看他適不適任，那我們現在狀態就很奇怪，去年適不適任，沒有辦法討論，說延到今年，今年 12 月了，還是沒有討論，那拖到明年，等要卸任了才來討論嗎？這些都蠻奇怪的，外面的人可能不大了解。那我們又有點矛盾，這件事情是不是要告訴社會呢？這將來可能又會對公視有點傷害，我們要傷害自己存在的地方，對我們到底是好還是壞？所以有時候不大願意對外來講，那裡面當然就是繼續不斷地爭取嘛。

我們也要求考績要逆評，可以打主管，也不答應，不答應，就一直做一些抗

爭，到現在也同意了，但還是沒有回到我們當初講好的那一個原則，又跟你七折八扣啊。我們也不會說叫做逆評主管，我們叫做主管評鑑啦，去考核主管做得好不好，我們要求是從各部門做到總經理，之前上一屆的總經理是答應說可以打到他，但現在是只能打到你的直屬主管，那這一次，又稍微讓了一點，本來可以打到部門經理。我們想，既然打了，要讓它列入考績的權重，我們當初講是 20%，不同意，說我們可以用文字表列的方式，給這些主管做參考。既然做了，你說它又不算分數，還要給他看，我說任何人都會害怕，是不是事後來修理我，不管會不會，大家會怕，這樣毫無意義。到現在只同意到 10%，但又有一件很好玩的事，沒有打，就算 10 分，但其實我沒有打，我是想打你 0 分，我說這個邏輯很奇怪，後來就發動抵制，大家通通都不打，隨便你算。現在一步一步到 10%，但還有問題，最後還是會讓主管知道，因為我們現在大部分都會用網路來做，你一登入電腦，你就跑不掉了嘛，不管打自己、打別人，都一清二楚，這樣大家更不敢打。那工會就說沒關係，我們把問卷設計好，發給每一位同仁，不必具名。我們是很慎重的，我們都花錢，這次找外面的市調公司來做，以前我們大概都會找傳播科系的老師來做，這次我們比較從管理的角度切入。我們這次董事會議題，有一條就是績效考核對主管的，去年就提了，今年董事會提出來，到現在還是執行得半調子。

問 4：您認為目前公視有哪些亟待改善的事項？

答：我們員工其實對考績是很不認同的，我們打的所謂的特優，他真的有特殊到那個程度嗎？沒有啊。我們可以看到很多，講直接一點，比較會拍馬屁的人、比較親近一點的人，會得到很好的考績，我想在很多單位都發生這種現象。那既然考績的設計不是那麼好，你為什麼又把獎金的差距拉得這麼大？最普通的錢可以差到兩個多月的薪資。然後從去年來看，得到特優的，還是薪水很高的人。基本上，我們做電視，是所謂的團隊合作，就我需要很多不同的人一起配合，才能夠把一個工作完成，而不是靠一個人單打獨鬥。譬如你去大陸採訪奧運，但你出去的時候，是誰來幫你承擔你的工作？那你得到特優，那我們在家裡的人做得要死要活。其實我從很早以前，我就說最好考績的方法是用量化的方式，找一個企管的專家來，把所有該評鑑的東西量化出來，就算量化，也會有不公平的地方存在，但至少比目前的狀況好。

我們目前升遷的管道也不是很通暢，舉例來說，我們製作部門應該是算最專業的部門，攝影、成音那些都是要經過訓練出來的，但就會被看成是黑手，不認為他的工作是很重要的。主管認為說，反正花錢就找得到人，而且你薪水高，最好把你換掉，找一些薪水低的，這種想法在商業電視台常常碰到，就算商業電視台，也不敢完全這樣做，因為經驗的傳承是很重要的。我了解是說，NHK 設立了很多研究機構，比較資深的人，就轉到研究單位去了，那他們還可以維持一個管道。可是他們經費比我們多太多，我們現在好像是，

有節目做，就已經不錯了。所以人也不會增加，裡面的人一直用、一直用，現在偶而乾脆改成派遣，就簽約嘛，要你的時候，用一用，不要的時候，再見。這樣訓練出來的人，都會有很大的問題。我們現在不定期契約勞工，就是正式員工，主管不算的話，大概 730 多人，派遣到今天大概是 168 人。那現在都講裁員什麼的，還想升遷嗎？還想待遇嗎？我們從來也沒加過薪啊，很久以前，加過一次，在第一屆的時候，大概加 5% 還是 3%，像我們調薪的制度幾乎是沒有，只有年資，考績永遠被打在最普通的人，大概 10 到 15 年才能夠升一等，加薪是從 3,000~5,000 元。

工作效率，外面的人有一種說法，就是公視的人沒什麼事情做，大家在乾領薪水，我個人建議，你最好個人進來裡面做事情，實際上地觀摩一下，會有實際的體會。現在我們經費一直被凍結，做節日本來做四季，沒錢嘛，那做三季，三季做一做，又被凍，那改做兩季。這樣的狀況下，有些人當然就變得比較輕鬆了，為什麼？是外在的因素影響的，我不是在替他們找理由，而是很多的事情就會跟國家的預算會擺在一起，那依賴我們的行銷部門，去賣節目、去賣帶子，其實蠻難的。那我們這邊節目少了，行銷部可以賣的節目和商品也少了，那就變成一個惡性循環。

問 5：公視的新聞和節目應該對誰負責？如何建立問責系統？

答：公視成立幾年來，民眾申訴的案件有多少？這都數得出來。民眾知道不知道？不知道。為什麼？因為我根本就沒有在看啊，公視收視率就是這樣子啊，關心的民眾只會針對為他設計的那一類，嚴格來講，他只是針對你節目好不好而已，好的話我就多看一點。那公視因為要平等，所以也不太會去做比較激烈的事情，那相對來講，也就不太會被人家申訴。我覺得問責制度，公視本身自己是球員吧，然後公視又訂了申訴的辦法，讓自己再來當裁判，我是有點不認同。

那在財務，公視的主管機關是新聞局啊，他們的態度就是我盡量不去管你。那去年新聞局曾經派人來看公視的現金流動，我知道他們是好意來的，因為那時候預算被凍結，他要看你夠不夠發薪水，覺得你薪水不夠，要想辦法撥款給你。結果就被上面的人趕走了，說新聞局要來公視查帳，你說新聞局會敢來公視查帳嗎？不會吧，你要查，就審計部嘛。建立問責制度，我覺得是一個很大的題目，那我們平常在講，既然是民眾的錢，就應該對所有民眾負責，類似媒改社、媒觀的人有在這上面用力。但其實有些時候，大家會有利益交換的情況，尤其是媒體。媒改社的人當初說應該公佈財務，是應該公佈，可是有些不便公開我買了什麼東西。那你說審計部來看，但帳簿上是一個總帳，這筆數目後面發生什麼事，是很難被了解的，我覺得有什麼用？外面公司那麼多，每一季也是公佈財報啊，你能看得出什麼東西來。

問 6：您認為與其他電視台比較起來，公視工作同仁的自主性如何？

答：包括跟三台，甚至有線電視，自主性也不一定高，因為外面很少自製的節目，戲劇類、綜藝類的，幾乎通通是外包的，所以他們幾乎沒有自不自主的問題。那我們講製作人制，是說你製作人要對所有節目的內容負責任，包括可能傷害到別人的名譽。那這也要看主管，當你的主管喜歡管節目的時候，他就會插手。新聞部有公約，但節目部沒有，所以說我要管你的時候，你敢不讓他管嗎？他叫你做，你敢不做嗎？但是敢不做的人畢竟是少數，除非我把這種製作人制的文化培養出來，你說靠制度設計，不太有用，要有人去犧牲，去做出那個事實，它才會被重視。

問 7：對於公視未來的走向，以及《公共電視法》的修正，您有何見解？

答：我們大家最關心的，就是員工董事的問題。如果真的有員工董事，而且照我們期待的，能夠有這麼多的時候，你可以想像得到，未來在公視發生主管很專權、專擅的情況，會很有效地被改善，為什麼？因為他要面對的董事會裡面，有員工在，就不能胡作非為。那對於公視的情況，通常員工沒有那麼清楚，因為沒有參加董事會，有時候列席，會被請出去，討論的時候沒有辦法在場。可是，員工董事如果在的時候，這些訊息都會出來，相對增加了員工對於整個基金會運作的了解。我只要有這個東西，它可以連帶解決其他現在很多的問題。我們可以說什麼是對公視好的，從我們自己工作上發現到的，就可以拿出來，用在公視的管理上面，那是明確的，而不是你主管聽各部門的主管報告怎樣怎樣，我就照你的去做，他會聽到比較實際的，因為員工是真正在做事的人。

我們在公共電視的過渡時期，就在公視法通過之後，到正式開播的那段時間，有成立一個規劃小組，我是那個規劃小組的委員，那時候所有的主管通通被請走了，請他們自動離職，最後我們用什麼方式來處理事情？我們就集體討論、集體決策，雖然沒有主管，可是我們還是要做啊，有一些預算還沒有做有效的運用，大家來開會，來討論怎麼處理。

以下問題涉及公司高層重要治理議題，故將 6 位主管受訪者的回答以匿名編碼方式呈現。

問：以公視的發展而言，董事長制或總經理制才能讓公視的發展更有效率？

- A: 董事長跟總經理，一個治理，一個管理，外面的公司也不乏董事長直接進來管理，其實兩個都可以，但是有一個差別。如果你董事長真的要管，所謂權、責一定要相符，你不能說我享受董事長的權利，我不負那個責任，那是很危險的事。
- B: 我們回過頭來看，因為公視還是個機構，所以這個時候就要有商業機制在，我們最早認為，董事長一定是對外，所以他選了一個總經理來做團

隊管理，這兩個一定要切割的。如果董事長還能管，那我們知道一個人對內、對外都很行的話，除非像郭台銘，因為它是賺錢的機構，他一定得負責所有的全項。這邊不是，這邊3年一任，最多6年。我們的董事長在公視是個精神領袖，他在對外所有的關係裡面應該是一個很清高的位置，所以哪一天如果來了一位董事長，對於經營管理不是那麼有認知的人，那時候再來改嗎？那是不應該的，所以我們就是一個專業經理人制，這個時候所有的權責要給總經理。

- C: 公視的董事會因為3年一任，但是大家的背景都不大一樣，所以每一屆的共識和想法都會差異很大，在政策上、方向上、或公視扮演的角色、甚至公視要不要改善收視率，前後的看法可能會不一樣，即使是同屆內部的意見也真的是非常分歧。尤其我覺得電視台的經營，它傳播上的專業還是很重要的，就是董事會討論出一個共同的方向之後，其實還是要交給電視的專業者去執行，不然可能只能喊口號，是做不出真正好節目來的。
- D: 如果以新聞局修法的內容來看，我覺得權責是不符的，就是董事會要監督的對象，到底是誰？受監督的變成是董事長，而不是總經理，那董事長又在董事會中做為主席，那這樣董事會到底要怎麼運作？然後不管叫做總經理或執行長的那個人，他可能要去承擔經營的責任，可是他沒有實質的權力，然後新聞局版本裡面提到，執行長、副執行長、各台台長都由董事長任命，一級主管由執行長任命，修法版本中看不出董事長和執行長之間，權責如何具體劃分？到時候是否容易產生權責不相符的問題？以現行公視法規範的董事擔任資格來看，具媒體專業經驗者不容易被提名擔任董事，董事長如兼負營運之重任，卻對廣電經營沒有經驗，恐難對實質面的經營作具體而務實的擘劃，對於公廣的經營恐將產生影響。修法版本中的執行長似乎也負有經營成敗之責，但副執行長與各台台長卻非由執行長任命，在經營實務上，若彼此理念相互扞格，執行長恐難正常推動業務，這是可能面臨的問題。此次公視法修法突然將實質經營面由總經理制改為董事長制，未經充分討論，也未見具體的論述說明董事長制為何較總經理制優，倉促改制，恐難杜絕政府黑手欲進行干預之聯想。
- E: 我這樣舉例好了，假如今天林百里是廣達的總經理，吳伯雄是廣達的董事長，你覺得廣達是總經理制還是董事長制對廣達比較好？這樣當然是總經理制比較好。所以只要能有效治理，什麼制度都可以。一切還是要回歸到專業治理能力。
- F: 這問題比較複雜，在我看來，管理應該歸總經理，董事長是對外、籌款、建立大方向，這樣才是比較合理。

附錄六 華視訪談紀錄

一、

時間：2009年11月18日

受訪者：總經理 陳正然

問 1：您認為有必要訂定一個華視專章，將華視的定位說明得更清楚嗎？

答：不需要，因為它是一個依據中華民國的法律去設立的公司法人，你一方面在去任務化，一方面在希望很多公部門的組織能夠型構法人的話，為什麼？因為你一納進來，它就沒有效率。這個邏輯如果一貫的話，一個公司法人的組織形態，需要接受中華民國的會計準則，需要接受公視的法，所有的東西納進來之後，還不足以管理它嗎？為什麼需要寫在一個專章，那以後你又沒辦法去動它。就內容的部分，可以再討論。但是從體制的角度去看，你為什麼要這樣做？尤其現在知識經濟競爭那麼激烈的狀況下，需要速度，需要節奏，你希望它能夠法規鬆綁，那為什麼在討論這個個案的時候，你又要把它納進去？以我們現在的法體制跟過去實際立法的經驗，你很難回應社會的需要跟需求。這是事實，我們不特別針對哪一個法人，那為什麼我們就要很樂觀說它可以修得很理想，然後可以符合未來 10 年、20 年的需要呢？以後每 3 年要修一次嗎？所以又回來想，現有的法律制度和法規對它的管理和它所要達成的任務，有什麼不足的，有人討論過是真的不夠嗎？它是一個公開發行公司，每個月報表在網路上都看得到，但是沒有人願意賭啊。

問 2：華視負有公共服務的義務，但是又還是要自負盈虧，您認為運作上面會有很大的問題嗎？

答：我覺得問題不大，它的問題是出在當時把華視公共化的時候，並沒有一個很清楚的陳述，包括書面資料的陳述，沒有一個上位的定位的文件。比如說，它公共化以後的定位是什麼？就是照公股條例行文的那些東西嗎？可是那些東西沒有辦法轉化為經營的東西。

華視在現在這個階段公共化，就整體來講，是一個對的事情，它其實是一個具有前瞻的想法，因為你一個社會這麼多元化發展，怎麼可能只有一個公共頻道？所以你後來成立客家台和原民台，我覺得都是對的事情。

那我們看其他國家，比如韓國，它也是多頻道，而且有商業行為，因為你政府不大可能無窮無盡地去挹注一個公共媒體的發展，所以應該也是要有一些可以營收的安排。這樣的安排，其實不是壞事，比較麻煩的是整個架構的討論，我們其實是沒有的。過去的討論，只有在華視的公共化這件事上，然後想當然，公共化之後，它應該就可以扮演很多好的角色。可是討論的時候，

就會發現很多問題，比如說限縮它某些的經營行為，可是沒有配套，在媒體現在競爭那麼激烈的環境底下，叫它怎麼活？事實上，我們這兩年就試圖把它抽離出來，因為儘管不綁手綁腳都不見得打得過人家，你真正靠本業，有誰可以賺錢的？這個是整個產業的問題，所以華視也要被擺在這種產業背景下去思考。

問 3：華視和公視目前的董事會成員重疊率是很高的，您認為有必要再區隔清楚一點嗎？

答：這其實問題不大，因為只要是依照該有的職權去管理，其實問題不大。在管理上，沒有說什麼樣的組織擺設方法才是對的，任何方式都可以，你只要夠專業，然後有一套很清楚的管理方法跟邏輯，它就是 ok 的。

問 4：您認為華視未來所要執行的比較重大的方向和變革是什麼？

答：像華視這樣的老組織，它最主要的問題其實是人跟組織，因為媒體產業其實不是這樣子的，這個組織的擺設方式是為了過去傳統媒體的運作方式，這些人的才能也是為了過去服務的形式，那你要怎麼樣去引導人的才能能夠符合未來的競爭，因為其實一個組織裡最重要的還是人，那才是這個組織最大的資產。

華視在過去和公共化的過程，會讓這個部份變得緩慢，比如說人事不能去處理。這會產生兩個問題，第一個，你舊有的、不適用的，沒有辦法去除；第二個是，對的人引不進來。你的組織擺設和價值，沒有辦法吸納新的人員進來，可是因為你很清楚，這個產業已經下滑了，在可預見的未來，有誰會說電視或報紙的廣告會增加？那你就勢必要往新的方向走。但是如果沒有一個對的配套去做調整，事實上很難，因為你有再好的計畫都沒有用，你沒有辦法執行。

問 5：您認為華視未來的定位應該是什麼？

答：我覺得華視的定位，如果它只是多一個頻道去做所謂的優質節目，那你會吵得沒完沒了，所以華視所應該扮演的角色是，在公共化之後，除了多了一個公共的頻道以外，它應該還可以去促成產業的發展。我來之後，也提了一個觀念，華視應該是一個公共的平台跟媒體。

其實台灣的整個影視產業都面臨到幾個問題，我本來以為是華視自己碰到的問題，後來發現大家都一樣。第一，你以後不可能再為了在一個平台播出來製播內容，所以一定要考慮多平台播出。第二，你如果要考慮多平台播出，所以你必須要數位化，產製出來之後，在不增加大量成本的情況下，在多平台播出，所以數位化是勢在必行。第三，你這樣做的時候，你還是要回到市場面，台灣市場就是太小，你怎麼可能現在只為台灣市場去生產一個內容，也是死路一條。那這三個問題，如果要同時解決的話，那問題就來了，沒有任何一家公司有辦法解決這個問題。所以這個時候，是所有人的需求，又沒

有一個人可以解決的時候，就是公部門資源介入非常好的時候。

過去也有這樣做過，資訊產業就這樣做過，大家都太小，沒有辦法研發，大家都需要廠房，大家都需要高科技的處理，於是政府就出來做科學園區了啊。然後用很便宜的價格，公平地提供給所有人用，然後鼓勵你去生產外銷，因為台灣的內需市場真的太小了。

所以，我當時就把華視界定是台灣影視媒體公共產製的平台，就是科學園區的概念，我們現在有 16 個電視台在這裡運作，因為大家都需要嘛。第二，我覺得將來頻道不會是一個稀少資源，所以我認為華視應該是一個內容產製的公司。因為將來你不會考慮頻道，頻道不會是你的優勢，甚至可能變成你的負擔，像現在你把訊號送出去就是你的負擔，你產製一個內容，把它送到山上去，又把它送下來，結果你有 80% 的成本都是擺在那裡。事實上，如果更大膽一點，你連播映平台都可以弄，你來這裡製作內容，我就只鼓勵某些內容的東西。

問 6：您認為華視和公視之間應該有什麼樣的關係？

答：其實這個不難，因為公視的角色根本不需要太大的調整，它是需要把它的效能改善，公視的定位沒有問題啊，它就是文化、藝術等等多元的提供。有問題是華視的問題，就是當公視擁有華視的時候，怎麼去定位它，怎麼去運用它。那華視又要考慮到商業經營，所以這兩個本來就沒有一對一的關係，我拿公視的節目來華視播，因為你那個劇型不對，在那個時間點，人家不期待看到那種東西，不是拍得好不好的問題。

所以定位如果清楚的話，那其實後面就好做了。優質節目製播的問題，公視一直都沒有，所以其實應該把華視這邊的資源釋出，可以幫助產業的發展，然後把一部分去做寓教於樂型的東西，有一些商業的東西。過去的想法，就是你一直要把它整合在一起，這個在業界是很奇怪的，你只要聽到哪兩家公司要合併，你股價一定會跌的，因為分析師一定會把你調降股價平衡，因為在合併過程裡面，有兩個組織的不同文化跟人要合的時候，理論上你短期一定會受影響。所以上位的應該要再去回想一下，當時華視公共化的起心動念到底是什麼，在現階段的媒體產業環境之下，要做怎麼樣的調整，怎麼做可以讓公共資源發揮最大的效益，而且不是只有公視幫助華視、華視幫助公視，而是可以幫助整個台灣的媒體產業。

問 7：在華視公共化的過程中，您認為政府應該扮演什麼角色？

答：如果說確立華視是公共資源，除了對公共電視整個有幫助外，對整個媒體產業也要有幫助，那華視它的硬體資源是相當優質的，這個樓雖然很古老了，但是它當年是仿 NHK 的，它的棚都是標準棚，即使以現在的國際產業來看，它都是優質的。這個時候，政府只要編列預算，把它整個設備翻新變成 HD 的，翻新的目的不是給你公視跟華視而已，你自己可以用，但大部份要拿來

提供給業界，韓國的 KBI 就在做這個事情啊。韓國的文化振興院去建了一個房子，叫 Digital Magic Space，在 2007 年確定建好，它裡面有三棚，大、中、小三個棚，都沒有華視優。所以我們把它們整理之後，釋放出來，大家都跑來。但是你沒有 HD 的設備，你做的節目，還有人要買嗎？我五年後怎麼還會播 SD 的訊號？你只要政府把預算投進來，把資源整合起來，那不是給華視自己用，而是給所有的產業用。

那省下來的錢怎麼辦？因為你本來要投的嘛，現在政府幫你投了，很簡單，你全部投到內容上面，要求以後製作連續劇的規格，一定要到什麼水準，因為大家都是業界的，我們一看就知道多少錢做的。像韓國也是這樣，你第一次的錢，我幫你出，不是無償的使用，我幫你打折。所以我覺得華視應該要做這樣的事情，有點像是韓國文化振興院那樣的東西，有點像影視產業的資策會或工研院。所以除了提供共同性研發的資源以外，你自己要去研發一些東西，比如說 3D 的東西怎麼導入，你看現在電影在拍的就是兩年以後電視的拍法，你看現在為什麼可以做那麼多神話的東西，就是因為有電腦畫圖技術。像這些共同研發的東西要有人去做，產業的人才育成也要有人去做，然後再跟學術培養出來的人才去做切割，因為這些是非常問題解決導向的人才。

其實整個公共電視，不應該只有做優質節目，BBC 絕對不只這樣，它對整個媒體發展的趨勢、技術的導入，BBC 意見多得很，而且非常清楚，而且它們自己都在做，然後內部的討論都會釋出，讓業界參考。其實公廣應該要有這樣的能力跟責任，新技術要怎麼看它、怎麼導入，甚至研發一些東西給業者用，事實上也可以透過這些資源把產學拉在一起。目的都不是為了公視跟華視，因為你既然有公部門資源的支持，你應該要比別人更大膽地去嘗試一些創新的東西，試了以後，這些東西都可以提供給業界來運用。

二、

時間：2009 年 11 月 18 日

受訪者：執行副總經理 胡漢新

問 1：華視目前是自負盈虧，但是又負有公共責任的使命，您覺得優點與挑戰各是什麼？

答：我用一個公司的品牌策略來談公廣這個概念，TBS 其實就是一個 corporate 的符號，你可以說它是企業的識別物，其實我過去二十年是在廣告公司工作，我是做行銷的，所以我把電視台和節目其實都視為是產品，那現在的 CTS 就是一個品牌。那我們現在談華視和公視好了，這兩個是大家最想探討的，在一個階段的體制下，其實它的經營策略要回歸到一個所謂大的集團，它有不同的品牌管理策略，這是非常重要的問題。什麼叫品牌管理策略？從品牌的定位就不一樣了，華視跟公視，從屬性來講，一個叫做有商業行為的公共

電視台，一個叫無商業行為的公共電視台。從資金的來源來講，一個是要從市場來收取它應得的利益，它的營運來自於廣告，完全是不一樣，但是在目前的品牌管理策略是相似的。怎麼樣相似呢？董事會相似，第二個來講公視在推廣的公共價值裡的五大的指標體系，這個也要把它套在華視的身上，它也相似。這個東西如果兩邊的認知不同的時候，就產生了管理的問題。

那現在來講，其實我歸納，就是品牌管理策略。就是告訴我們，我們是公廣集團的商業電視台，公廣集團不能做的事，你們都不能做，比如說選舉廣告不能做、卡通不能做廣告、置入你們也不要做，都告訴我們說不能做的。那我們反問說，那商業電視台，我們要靠什麼？當時不是有一條叫做附負擔捐贈嗎？附負擔理當設計來講是說補足我因為限縮行為而所造成的不足，但是到現在三年了，沒有。所以我認為，基本上就是要從品牌管理策略。那品牌管理策略，如果從公視，是怎麼做呢？董監事會應該是獨立的，就是不能公視的董監事移植一批進入這個，就是說它是獨立，但是你的管理是可以一個集團，因為它畢竟還是在一個集團，比如 TBS 成立一個管理經營委員會。

現在同仁有錯亂，尤其新聞部、節目部的同仁，做節目、做內容，它說你們要符合公廣精神，那什麼較符合公廣精神？非常非常抽象。我告訴他們說我們只能做排除性的做法，不能做殺人放火的、不能做強姦擄掠的，就是不要的，但是以此以內的都要。但是就商業行為的執行中，尤其電視台，就 free TV，就是免錢的電視，講一句白話，它就是窮人的娛樂，從所有娛樂來講，最沒有錢的看電視，台灣的 pay TV 是變形的 pay TV，在國外的 pay TV，你要看一個 ESPN，你要看 HBO，那是很貴的，台灣是變形的，因為當時體制已經亂掉了，就是他們可以收廣告，就把那個收入來彌補了 content free 的差額。所以它整個會改變機制，可是現在談這個都困難了，都不會有那麼快，所以我回歸到說要品牌管理，兩邊從經營策略就要改變，管理改變就是有不同的價值觀。

第二個最嚴重的是，台灣現在整個市場的盈收是下降的，而且下降得非常厲害。1999 年，華視的盈收一年是 42 億，現在我們一年剩 15、16 億，那目前有商業行為的無線四台一年的營業額大概 40~42 億，等於那時候一家電視台的錢，只有十年而已。我們都認為薪水沒有加，也沒有減多少，所有的費用都增加，怎麼會好呢？以華視現在經營商業電視台來講，像今年的選舉對我們就是一個災難，從這個月開始，到 12 月 5 號選舉，各台現在在做專案合作，我們都沒有。總統大選，我們粗估，我們的損失是六千萬。這還是淺的問題，我認為最深的問題還是品牌管理策略。

問 2：華視和公視目前的董事會成員重複 80%，這有可能改變嗎？

答：如果認為要更好的方向，那它就得改變，因為改變是不難的，就是華視的董事會有一批，基本上他們坐在這邊的時候，他們是吃葷、素的，那你就要求他

有沒有優質，優質不等於收視率。就像我們在罵壹週刊，壹週刊的營收現在是最好的。那兩邊的董事有比例問題，只是現在的比例變得太重複，所以兩個同質性太高，我覺得人很自然，在要求公視的規範，會跟華視要求的相似。

雖然董監事都很體諒我們，可是那不是他們的本意，就像對於置入的行為，我說今天有一個商業的訊息，我要去報導，你能問我有沒有對價關係嗎？很多人認為說你不要告訴我對價關係，你不要告訴我你沒拿，我認為你一定有拿，你不要說沒拿。有時候我們真的百口莫辯。但是我如果有拿，新聞公關室公關行為的一項，拿錢去做新聞有錯嗎？拿錢去做公關行為怎麼會有錯？所以它沒有錯，它應該在於最後所呈現的結果。最後如果觀眾看了已經厭惡，觀眾會不知道嗎？觀眾會決定嘛，廣告也是這樣決定的啊，如果廣告是這樣，那應該每一個東西都賣得很好呀，換句話來講，廣告出來之後，觀眾還是有判斷嘛。

問 3：如果董事會各自比較獨立的話，您認為還有什麼事是應該要做的？附負擔捐贈會是最首要的事項嗎？

答：附負擔的捐贈會讓政府對於限縮這個行為有合理性，但是我覺得它不會解決那個問題，因為人會變懶惰。我來這邊兩年，我覺得最要擔心的就是華視同仁的戰鬥力，你如果說現在 3 億拿下來了，我們又有錢了，我倒認為說現在那種戰鬥力啊（可能會提升），因為我們現在要自己去賺錢。那如果結構沒有改，未來還是這樣，那董事會跟我要求，你們還講什麼？3 億都在你手上了，明天你就是要做優質，那優質也很抽象，有可能拍出來很美，但是收視率平平，然後每年有得獎，但這個東西對華視的經營是沒有幫助的。而且現在附負擔到底是一次給，還是每年給，現在也沒講。照原案的精神，很像是每年可以申請，可是一都還沒給。

問 4：您認為目前華視的媒體園區是不是可以進行更好的利用？

答：我們在這 2 年來，就是在不用去期待的情況下，我覺得把華視的資源做運用，我們用了一個叫做媒體園區，這一點我認為是往正向走。

正向有兩個意義，第一個就是我們收入增加，我們讓攝影棚的使用率增加，讓同仁的工作量也增加，其實我認為多數的人都不是想睡覺，多數的人都想做的，可是你沒有給他工作做，他做什麼？

第二個，我們用公共服務的觀點，我們符合公廣的精神。台灣的媒體產業要發展，有一個重要的就是產製基地，以目前台灣的環境，沒有一家電視公司有 capacity 再建置新棚，因為蓋一個攝影棚，整個大樓大概 32 億。所以我們看到這樣的一個部份，就是大家不要再把錢投在硬體了，然後我們就把硬體整理，讓大家來這邊。所以我覺得這樣的方向，對華視來講，我們既跟人家做平台的競爭，然後我們也提供資源。

我現在講一個模擬的狀況，未來 A 製作公司來跟我租棚，你產製的內容，裡

面有一個權利就是我買，那我就是做平台就好了，或是政府有一個補助案，你有多少的量是要在華視做，因為華視是公廣集團嘛，這個錢就進入到公廣集團，公廣越賺錢，國家的補助就越少，所以它也不會是不好的。

以前講的媒體園區，從綠朝講到藍朝，都是不實際，說在新莊找一塊地，地找好，變更項目好，開始蓋，到東西再進去，三、五年都過了。華視有 14 個攝影棚，公視 8-9 個，加起來 20 幾個，台灣最大的基地，你可以換多少錢？我們因為要自己賺錢，任何方式都跟人家談，像東森它用了我們 3 個攝影棚，我現在沒有全套的 HD 攝影棚，我也沒錢買，我就用一個攝影棚跟它換，我明年可以換 40 個的 HD 攝影棚，那我就用這些來生產內容，這跟早期以物易物是一樣的。所以媒體園區，對國家、對華視，都是好的。目前確實我們已經有成績了，鳳凰在這裡，然後民視所有的綜藝節目都在這邊錄，Star 在這裡，廈門衛視我們也做支援，其時我們也幫 MOD 做 55 台新聞。其實華視在多平台上已經有了一個雛形，比雛形還清楚，我們今年年底的選舉，提供六個平台的新聞。我覺得這個對華視的同仁是好的，因為基本上，我就是沒有路，我們一定要想出自己的路，那最精簡的路就是賺更多的錢，然後我們的虧損才會越少。

問 5：您認為華視和公視之間目前的關係為何？

答：我覺得溝通有變好，因為董事長也有一個集團的會議，但是它不是制度，現在就在增加溝通嘛，就像我們今年跟公視買了兩部來播，《別再叫我外籍新娘》、《我在墾丁*天氣晴》，這都是個案式的。如果你要講真的是集團的，應該這樣講，《痞子英雄》在華視播，我播的錢分配給公視。但是現在這個制度非常困難，因為公視也有公視的績效，你說它沒有錢的收入，可是它有收視率的收入啊，收視率對它也是一個績效啊，但是你若從一個集團的宏觀角度來講，我拿的是現金，它拿的是情感，消費者的情感。我現在舉這個例子，其實我們兩邊曾經也都聊過，但是有難度。

但是如果你變成一個總集團的操作，那就是分配了，以後就是賺錢的叫華視去做，做氣質的就是公視來做，那每一年，因為各有資金，聯合做一、兩個比較大的，然後在華視播，播完了，賺的錢有多少比例就是要給公視，這完全沒有問題的，就在機制上沒有問題，因為我們跟別人合作就有拆帳制度啊。我想過它的難度，就像我剛剛講，這是從品牌開始，我們在操作一個商品，不是你喜不喜歡，是你認為觀眾要吃什麼，這跟你的喜歡是兩件事情，你的觀眾明明跟你講喜歡喝茶，你說我的情緒跟我個人的人格特質，我只能給你水，在公視可能可以，在我們這沒有辦法，我就跟他們講，我們已經夠把自己限縮了。大家明天看報表，就是收視率，可是公視不需要，因為公視做的是影響力。所以你如果沒有不同的品牌管理策略，你就不會有不同的內容，我個人覺得這才是核心。

問 6：雖然華視的虧損慢慢在減少，但是有考慮要精簡人員嗎？

答：目前沒有，但如果用一個經營的效度來講，它勢必要適度的汰換，汰換是一定要的，但是我們目前的動作不能做，或沒有做，是因為我們有一個工作權的合約。這個部份，基於雙方的尊重，其實總經理也跟董事會提過，如果你們同意，我就可以處理，因為在面對這樣經營的競爭，華視沒有理由最安然無恙的。我們總人數都比人家多 50 以上，到 100 人，如果以金額來講，我們一個月的薪資支出比起他台就超過 1 千到 1 千 5 百萬。就經營的條件來講，這是我們的限制，可是這個限制，不是不會改的，因為 5 年，就是到明年的 100 年嘛，這個東西就可以適度的汰換。

問 7：現在華視的員工董事固定一席，您有何看法？

答：最有趣的就在這裡，什麼叫多？什麼叫少？你是要多到過半嗎？如果要影響董事會的話，是要過半的。我不能講多還是少，我覺得要講目的，員工董事的目的跟董事會的目的沒有衝突，都是要讓公司好，因為不是學理的問題，不是說像德國有幾個，說那個沒有意義，員工之間一定要有顧全大局的調整，我們都一樣的目的，是要讓這個組織更好，那這個比例和原則是可以用來討論的。

問 8：在公視法的修正裡面，您認為有必要訂定一個華視專章，特別列出華視的任務、經費來源和運作方式嗎？

答：應該是要，就像我講的，不同的管理，比較清楚把華視當什麼，告訴我們任務。如果我們任務是要做這個，而允許我們合理的虧損，那我們也清楚，但我們虧損也有一個限度。我認為如果有這個專章是好的，這可以銜接到我剛剛主張的，不同的品牌管理策略。

其實修這個法，就是策略裡面的路、規則到底是什麼。因為我也很清楚我的錢就從這邊來，你不可能給我補助，唯一的補助就是附負擔。其實華視做得越好，政府的補助就可以不要，以後從政府那來的錢是會越少，不會越多。

三、

時間：2009 年 11 月 18 日

受訪者：節目部經理 李繼賢

問 1：您認為華視當前面臨的挑戰（如定位、社會功能、財務、人事等）有哪些？

答：公司制度上有問題。到底要重新修法讓華視民營，或者是公共化的商業台，目前仍有爭議，導致公司制度不明確。而現在無線三台都做不出戲劇節目，國語劇的製作幾乎沒有，若華視能有營收，加上政府的補助，才有製作戲劇的規模。公視現在幾乎專門製作「金鐘劇」，有口碑但不一定叫座。華視必須要大結構的改善才行，但之前管理階層流動迅速，政策無法落實改善，導致環境跟體質無法確實改善。

華視目前的定位不清，會影響到節目的效果，到底有走向民營或者公共化，節目的製作方向不同，現在為了達到公共化效果做的節目，幾乎都在賠錢，但又因為是商業電視台，仍要看收視點數，若節目收視點數不足，還要拿別的節目去湊收視點數，反觀韓劇的成本低，效益高，因此許多台現在都買韓劇來播，以省經費，而華視目前數位化投資沒錢，所以有線台很多機器設備都比華視好。總之，目前華視的定位不清、民營收入不夠、還要負擔公共化義務，而且以前很多能賺錢的節目，如選舉廣告、宗教節目等，都因為公共化的關係而不能做，導致收入減少。

與公視的合併，現在看不到有好處，兩個公司的治理方式不同，如八八水災開會，制度不同，公視管理太細，效率不高，而華視若與公視結合，原本民營化的優點可能因此失去。

問 2：在您所工作的部門中，有哪些亟待改善的事項（如效率、升遷、待遇等）？應如何改善？

答：目前無線電視台經營都在衰退，而華視又碰到公共化政策，節目方向受到影響，目前的問題有人力不足、薪資不合理，卡住作節目的效果，又因為公共化的關係，不能資遣，也不能降薪，但十幾年沒調薪水，所以中層員工被有線台挖走，而效率、升遷、待遇三者是相互循環作用的，因為現在待遇和升遷的制度不好，而影響到做節目的品質和效益。無線台的衰敗是有順序的，先是台視，再來中視，接著華視也發生經營不善的狀況，但台視改成民營之後，衰敗的現象有止住，但是華視公共化後仍沒有特別有效止住倒退的現象。

問 3：您認為華視的財務、新聞或節目應該對誰負責？如何建立問責系統？

答：依照節目而言，基本上是對觀眾負責，但仍需要對公廣集團負責，至於問責系統的部份，目前應該是做不到，但是老三台有其傳統價值所在，有之前的傳承和規範，也是自律最好的電視台，目前華視節目不作腥、羶、色的節目。而且現在也被限制節目不能廣告化，之前買斷的節目，如宗教、股票等，都很賺錢，但現在都遭到禁止。

目前節目的製作觀眾極少參與，通常會參與的觀眾都是屬於較為極端的群眾，通常觀眾會有所批評，但不會深入探討節目方向，所以對於節目製作有無觀眾參與的實質效果不大。

問 4：在眾多頻道中您認為華視的新聞及節目特色分別為何？

答：就老三台的情況而言，傳統分類上，台視以本土族群為主，中視以外省族群為主，華視是以都會青年為主，所以各自有各自的收視客群，也會以自己的收視群為節目製作方向。但是因為華視的主要觀眾為年輕族群，較容易受其他電視台的節目影響，而公視的觀眾自然與華視觀眾不同，所以製作節目的方向不同。目前華視仍做商業節目，但不走羶色腥的方向，仍有收視率的壓

力，不像公視可以不重視收視率。

問 5：對於華視未來走向，以及《公共電視法》的修正，您有何見解？

答：節目製作未來仍朝商業管理經營，在制度下發展，希望達到虧損降低，但是由於競爭的立足點與其他台不同，會較為辛苦，其他無線台集團式經營，但華視目前仍屬於單打獨鬥的狀態。華視仍會投入連續劇的製作，不會全部買外面版權，希望能將做節目的虧損逐漸降低，若能達到小賠的狀態即算不錯的狀況，雖然目前仍以廣告為主要收入，希望政府能要求華視達到公共化義務的狀態下，提供一些政府補助，對於華視發展會有正面的影響。

四、

時間：2009 年 11 月 18 日

受訪者：新聞部經理 林淑卿

問 1：您認為華視當前面臨的挑戰（如定位、社會功能、財務、人事等）有哪些？

答：民國 95 年 8 月，華視與公視的新聞部先行整合，當時決定先整合後再溝通，但卻發生許多狀況，像是技術不一，辦公空間過於擁擠，資源不足，兩家公司企業文化不同，華視屬於商業電視台，沒有在合併之後獲得較好的定位，仍要負擔收入的盈虧狀態，後來發現沒有媒體能清楚了解公共化及商業化的結合方式，後來，在 96 年 1 月，董事會成立專案小組，進行華視新聞跟公視新文化的整合評估，請專家做出研究報告，在整合持續半年堆之後，決定兩者必須分流，也就是分開運作，但兩家電視台的新聞部在同一地方辦公，分開運作，新聞資源可以互相運用，做低度的整合。但現有空間過於擁擠，必須重新分配，資源也須重新配置。

而華視目前仍需面對營運的檢討，有收視壓力。華視新聞目前朝生活新聞的定位邁進，並同時肩負公共責任，但公廣集團下各電視台仍獨自運作，華視公共化之後無論資源或支援並無到位，並且限制許多面向，如選舉廣告不能做，新聞不能置入等，導致收入減少。

華視的定位必須明確，若要朝公共化媒體邁進，必須給資源補助，才有辦法做到公共化的目標。

問 2：在您所工作的部門中，有哪些亟待改善的事項（如效率、升遷、待遇等）？應如何改善？

答：現在人才流失狀況嚴重，很多無線台挖角人員，像是壹傳媒的壹電視部門，挖走很多電視台的人員，但是卻可以趁機觀察壹電視的經營模式，民眾或許對於其播報方式有新鮮感，但後續仍須評估，壹電視是在香港失敗之後才大舉來台，要看其能否改變台灣觀看新聞的方式。

現在有很多年未做調薪的動作，薪資必須要合理化，才留得住人，但現在有

其困難性達成。

問 3：您認為華視的財務、新聞或節目應該對誰負責？如何建立問責系統？

答：若是公共化媒體，則需對社會大眾負責，但現在的華視而言，因為收入主要來自廣告營收，所以仍必須對老闆、長官負責。而華視的新聞問責系統做得最好，有最嚴謹的新聞規範，對觀眾負責，有錯誤的新聞報導會更正道歉。然而，過去台灣並未有公共化媒體商業運作的形式，雖有新聞諮詢委員會，但目前各專家學者對於公共化新聞的商業媒體說法皆有不同，現只能朝大家提出的共同點邁進。

問 4：在眾多頻道中您認為華視的新聞及節目特色分別為何？

答：為生活化的新聞，看台灣的生活表情，貼近生活，可因此連結公共化的要求，但目前華視和公視的新聞重複嚴重，華視應走向資訊型的新聞提供，而公視應該是議題型的深入報導，可大篇幅報導公民討論的議題。現在因為兩家電視台的資源技術不同，前端資源沒有整合，而且新聞產製流程不同。未來應要有虛擬平台的概念，也就是有大編輯台的想法，硬體的擺設和配置需整合，將來若能進入全套母帶化，數位編輯系統，會讓新聞資源更能相互使用。

問 5：對於華視未來走向，以及《公共電視法》的修正，您有何見解？

答：現在雖有設置媒體園區，但沒看到政府對於園區有完善的規劃和運作，希望未來能出現新聞有增值化的空間，如客製化的新聞，對於不同頻道做出不同樣式的新聞型態，這是公共媒體該有的新聞服務。未來若能到兩岸新聞能互相交流，到大陸播出，公廣集團應是代表台灣的聲音，可成為台灣對外的新聞平台和影音基地。而且，公廣集團的自我認同和社會認同不足，現還是以各家電視台的型態獨立經營為主。

五、

時間：2009 年 11 月 18 日

受訪者：員工董事 / 業務部副理 巴正坤

問 1：員工董事主要的工作是什麼？

答：我成功地爭取到員工年資結算、成立公視華視新聞平台整合的調查小組，以及員工參與總經理遴選。我還會監督公司薪資合理化，以及評估公司裁員減薪的方式，必須合理。

問 2：對華視未來走向和公司治理方向？

答：華視公司治理政策的延續性不夠，每任總經理的治理方向不同。而且，華視的董事沒有掏錢經營，但卻拿別家商業台的績效來對比。華視當時要進入公廣集團，工會是贊成的，因此，公廣集團該思考的方向是如何經營完善，而非解雇、砍員工，以降低虧損。而公視、華視的董事不應該雙兼職，因為兩

電視台的方向、任務不同，董事不應以同一種角度來看待兩家電視台。

台灣目前沒有媒體健全的政策，不像韓國，自製連戲劇播中間不放廣告，而且播放外國的戲劇必須在晚上 11 點以後才能播，這些措施有保障其自製的連戲劇。

台灣應把公廣集團當作火車頭，來帶動影音產業。但政府政策必須明確，且政策要有延續性。對於經費的補助和提供，則要看為政者的態度，必須考量到如何發展政策的完善。若政府每年能補助華視五億資金，對於華視會有正向的發展，現階段華視仍需看重獲利，會做有特色、高品質的節目。

六、

時間：2009 年 11 月 18 日

受訪者：產業工會常務理事 蔡立沂

問 1：華視負有公共電視的基本義務，但是還是走商業路線，靠廣告營收。這樣的路線，華視算是台灣的第一家，那員工覺得這樣的走向還可以運作嗎？

答：我們有一點是公資產，民營的型態下變成公共經營的方式。一般都是國營轉民營化，我們是反過來做，以 95 年到現在，我們員工大概經歷了兩任的總經理，從小野到現在的陳正然，早期是軍方獲得的股份比較多，或是軍方和教育部去協調。其實公共化之後，華視面對的第一個問題是華視到底是一個商業電視台，還是公共電視台。到現在為止，員工都有一點混淆不清。第一，你既然說我是商業電視台，但又把我們列入公廣集團，受到公視基金會訂的公共政策的規範，華視有些事就不能做。但是，我們又要自負盈虧，那員工就會感覺到很矛盾，也知道這樣接手華視經營的人也很辛苦。

這四年來的經驗告訴我們，政府應該有義務把這個有關於公廣集團的國家媒體政策，要擬訂得很清楚，你賦予公廣集團的這些成員到底有什麼樣的責任。到目前為止，新聞局送到行政院案子裡面，幾乎把華視屏除在公廣集團之外，但是又把華視的整個股份都捐到公視基金會，那華視幾乎是由公視基金會來經營。它的理由是，華視是一個公司法人，公視基金會是一個財團法人，是不同的法人。之前公共化的過程認定是華視公共化，其實華視公共化是我們員工也願意做的一件事情，因為華視這麼大的一個資產，真正來講是全民所有，不屬於任何政黨，所以應該是歸到公共集團裡面去做公共服務的一個媒體，我覺得還蠻合適的。只是要把它訂得很清楚，你不能讓人民覺得說我們幹嘛要兩家同性質的公共電視台，然後才想到說那我們是不是應該要有區隔。

公共電視成立之初，因為經費短少，只有補助 9 億，能做多大的公共服務，其實沒還能發揮到全面性。那華視如果進到公廣集團，我們以工會角度去猜，我們認為我們可以做一些公視沒辦法做到的，因為公視一般都負責比較

少數的、比較弱勢團體的，在比較偏遠、弱勢的那一塊，因為它沒有廣告收視的壓力，所以做他們認為是比較精緻一點的東西。那華視就更多元化，讓更大多數的群眾去享受到這些公共服務。

因為現在華視最大的問題就是定位，那我們一直要求新聞局把我們定位很清楚，我們也去嘗試過這個努力，我們很希望定位成公廣集團底下的一個公共服務性質的商業電視台，它有廣告，然後廣告的收入是運用在整個公共服務的經營層面去，不做任何給予個人的利益，包括股份的福利。因為未來可能會變成百分之百持股，捐贈到公視基金會裡面。我們希望有穩定的財源挹注到華視的經營部份，這只要政府的預算如果捐贈到華視這一塊，那這一塊就要有詳細的計劃，做什麼樣公共性質的節目，以及為了節目所需要的一些建設。倒是現在公廣集團最大的問題就出在政府單位，它沒有一個很詳細的媒體政策。

媒改社也來找我們談這個部份，還包括媒觀，我們大概這三個單位訂出來的版本，再結合公視基金會提出來了一個版本，那這兩個版本有結合起來提供給新聞局看，那其實新聞局自己提出來的東西，跟我們想像的落差也蠻大的。真的現在台灣的商業媒體太多了，不必要再加一個華視的純商業電視台，因為它現在把華視弄成純商業電視台，但是是用公視基金會去經營。

問 2：您會認為華視目前的待遇和人事有哪些問題？

答：應該這麼說，有時候從歷史淵源下來，華視是純的商業電視台的機制，因為最近電視媒體業整個往下走，所以它整個利潤降低，勢必會影響勞工的福利，這是正常的。那如果追溯到十幾年前，那公視大概沒有辦法跟老三台無線電視台比較勞動條件。但是在現階段，如果華視併到公廣集團，如果視為一體，那勞工條件應該勢必要趨為一致，會比較好管理。那現實面是華視目前的民股沒辦法完全買回，這是新聞局他們還在法院訴訟，像華碩啦、聲寶都不願意賣那個股價，除非股價是它提高的，現在的股價是行政院找審議小組來訂的價錢。我們員工對這部分只是希望趕快把華視定位清楚，讓華視的路走得很清楚。

其實真正的問題是人事，因為派的人事如果比較符合政策訂定的方向，跟員工講得很清楚，那員工的向心力可能會比較高。目前華視的人事問題就是整個人事並不是以商業經營的方向去處理，你又要讓華視用商業電視去生存。然後公視基金會這邊的人事決定權最大，以董事會來講，華視的董事會成員有將近四分之三是公視基金會董事會的成員。那我們一直質疑一點，一個董事兩種身分，一個是公共電視的經營模式，一個是商業電視的模式，你這個董事真的有辦法拿捏那麼恰當嗎？所以人事問題，員工也會覺得可議之處很多。當然有些人會說董事只是政策的訂定，那真正經營是經營團隊。

另外，我們總經理一直跟我們說，這個人事是勢必要去做結構調整，那怎麼

調整，我們大概就猜測，他是要精簡人事，然後要降低人事成本，這是他經營的一個政策。那我們是站在說，因為一個電視台要經營，要先說到底要經營到什麼規模，需要多少人力，要評估出來，不能隨便一說。因為一精簡，把一些資深的、薪水高的精簡掉，然後再晉用一些資淺的、新資比較低的，那人力還是沒有短少。其實從 95 年到現在，我們人力沒有減少很多，我們減少都是之前減少的，江霞那個時代有優退一、兩百人。公共化之後，精簡的倒沒有精簡多少。倒是像外界所說，精簡人，不如把新聞部的一些人精簡掉，譬如說五分之一或六分之一，但是晉用其他部門的，也有可能。像資料處，因為我們經理對網路媒體是比較熟悉，所以他認為要從這方面去好好發揮，增加這部份的人員，那我們大概估算過，從陳總經理進來到現在，也進了一百多個，不管另外約聘的，或新進的員工。

問 3：您會認為公廣集團在台灣電視數位化的過程中，所應該扮演的角色是什麼？

答：像 HD 的政策，對台灣傳播媒體品質的訂定，全世界都是只有政府在主導，不可能業界在主導。那政府要主導，是有撥了一些相關預算給公視基金會來處理 HD 這一塊，但是我們認真講起來，公視基金會的人員不是那麼多，然後經驗不是那麼足，他們真的有辦法去主導一個 HD 的產業嗎？如果公廣集團把它做大，給它一個政策，HD 這塊，由公廣集團大概多少預算可以做，來引導業界，把台灣的一些有關的電視媒體產業升級。因為現在其它的國家，包括大陸都已經升級到 HD。

最大的問題是內容，還有硬體設備要去擴充。那現在華視來講，目前沒有所有 HD 的裝備，我們只有部分例如說像錄影機、攝影機，我們沒有一個完整的攝影棚，未來一個完整的 HD 的攝影棚是需要建置的。HD 的發展其實非常重要，我們在徐璐時期就已經在規劃這些東西。像現在總經理也有請我們來送一些有關於 HD 整個硬體設備大概要多少預算，然後要提到公視基金會，公視基金會要拿到立法院去跟它報告。

我是覺得政策要訂得很清楚，然後公廣集團裡面，哪個單位要來執行這個政策。我們當然會認為說華視來執行 HD 的整個政策，我們經驗比較足，然後除了設備要建置之外，運用到華視由商業經營的模式，或許整個東西弄完之後，短期之內沒看到成效，長期我覺得需要製作 HD 的節目，現在都往這個趨勢走。

其實陳總有些想法也不錯，我們搞個媒體園區，如果政策都來支持的話，應該把華視的媒體園區先建置好，整個環境規劃好，相信業者就會進來，業者進來就要做公共服務。就是說，我既然來使用這些設備，除了租金之外，應該有些公共政策去誘導，要拍政策要求去拍的一些內容。那我們員工在講，其實目前把華視當作一個房東在做，出租設備和空間，總經理的想法是說，我現在經營有困難，沒有現金收入，所以靠這個是馬上可以看得到的一些帳

面上的東西。但是這是短期，長期怎麼做，要訂清楚，長久之計是說不管再怎麼樣，你都要做內容，你做好內容，其實週邊的一些附加價值都會進來。你虧本的時候，大家都不做節目的時候，更應該做一些內容，人家就會來運用。做內容也會帶動我們很多地方的人開始動起來，你不做，買帶子，東西、器材租給人家，自己不動，這是我們在質疑的。員工會比較在意，如果我都沒有工作做，那我什麼時後會被裁啊。其實如果我們本業做得好、內容做得好，很多人會來跟我們要內容。

問 4：過去這幾年華視換了好幾任的總經理，請問這會不會對華視的員工帶來什麼影響？

答：華視總經理常常更換，所以任務執行到一半，可能要換到另一個任務，華視在這部分的成本浪費很多。徐璐走的時候，講華視最大的問題是說沒有一個真正的老闆，老闆常常在換。那如果政策訂清楚，其實誰來經營都一樣，我未來華視訂的政策和經營就是這個，你來的人，你有創新，你去加深公廣集團所賦予你的部分，那其他商業性質的競爭，你還是存在，但是既然在公廣集團裡面，你總不可能讓民眾說，這個要受我監督的東西，怎麼會做出這種節目來。

問 5：現在華視的員工董事固定一席，您有何看法？

答：我覺得不夠，因為一席幾乎沒辦法去完全表達員工的想法，你如果董事不支持，我們只有一席，根本起不了作用。其實員工對公司的向心力應該是最直接的，因為公司經營得好，員工一定會受益，公司經營不好，員工就很擔心，這是很直接的。那如果說多一些員工董事在董事會去參與整個經營訂定的政策，也可以把員工真正在執行過程中產生什麼問題，在董事會中就提出意見，我想對經營來說是有利的。當然有些可能會擔心勞資對立的狀況，但是在公廣集團裡面，勞資對立的情形可能會降低很多。如果經營一間公司，你如果肯去聽員工的聲音，相信不會是一件壞事啦。

問 6：您認為有必要訂定一個華視專章嗎？

答：因為我們的定位真的是非常特殊，如果沒有一個專章來規範，可能就沒有一個準則去走。我們公廣法的修法，我們跟媒改社、媒觀，還有公視基金會訂出來的，其實每一個台都有它的專章，包括客家台、原民台。

七、

時間：2009年12月15日

受訪者：節目編審兼副主任 蔣天行，在華視工作二十九年

問 1：您認為華視當前面臨的挑戰（如定位、社會功能、財務、人事等）有哪些？

答：華視不該公共化，應回到民營，因為現在既不要華視商業化、又不給錢補助，

讓華視在經營上很矛盾，且政府其實沒必要養兩個公視。

問 2：在您所工作的部門中，有哪些亟待改善的事項（如效率、升遷、待遇等）？應如何改善？

答：華視分職員和工員（搭景、場務等），工員對華視併入公視不以為然，覺得節目覆蓋率等方面明明比公視強，但公視的作風反而比較強勢。而公共化之後，和過去純商業、歸國防部等部門管時相比，比較沒有人情味，「資深」似乎是種罪惡，裁員減薪的氣氛一直都在，加上一直換老闆，每任老闆做法都不同，讓人對華視的未來憂慮。薪水部分，公司很久沒有調薪、也沒有適當的升遷制度，加上大環境很艱困，很多人都不想繼續工作，因為很難經營、工作量很多、一個人往往要兼很多事，常常加班到很晚，整體來說，公共化對工作氣氛沒有任何幫助。相對地，公視的待遇卻比華視好，節目常常用錢堆出來、但工作態度卻不若華視員工積極，且在合作後，公視的人常對華視的人提出各種要求，讓華視員工覺得自己像是「二媽」生的。

問 3：在眾多頻道中，您認為華視的新聞及節目特色分別為何？

答：華視的製作能力一直是國內最好的，只是現在華視兩年換一任總經理。以前軍方派人下來管，對員工反而不太會有大改組和干涉。華視這方面的問題不是公共化，而是政府的問題，扁政府派非軍方體系的人下來，人情味越來越淡，徐總和江總的時候會鼓勵員工優退造成反淘汰、或者逼員工走。領導者鬥爭的很嚴重，會全面推翻前人的政策（如江對徐），下面的人會很痛苦（如徐會做一些有質感的美式節目、江則做鄉土），而領導者每次的改革正要有所進展和達到成效時差不多就被換掉了，總經理任期太短做不了什麼事。

問 4：您認為華視的財務、新聞或節目應該對誰負責？如何建立問責系統？

答：華視真的有對全民負責，編審制度非常嚴格，甚至超越台視、中視，如節目會按照規定絕對不會互相包裝（別台都會），一直以來都很守分際。

八、

時間：2009 年 12 月 15 日

受訪者：節目部綜藝中心編審 陳儀娥，工作時間約六年。

問 1：對於華視未來走向，以及公共電視法的修正，您有何見解？

答：就執行面和市場面來說，公共化對華視比較不好，因為要華視兼顧商業和公共，也不若公視享受補助，會綁著手腳做事，覺得華視「爹不疼娘不愛」，要很努力才能完成任務，但目前華視確實很努力在節目上兼具公共和商業。而員工對於公視法的意見其實很兩極，不過都認為如果要公共化，至少要爭取到和公視一樣的待遇。在公視法的「包裹」的概念上，公視可能會享有比

較多的資源，雖然公廣集團是一家人，但資源分配上卻不見得會這麼平均，對公視以外的單位可能會不公平。事實上，節目好不好不能單看收視率，也要看法令、補助等機制，如韓國可以做適當的置入、補助很多，就容易做出好節目。

問 2：您所工作的部門中，有哪些亟待改善的事項（如效率、升遷、待遇等）？應如何改善？

答：公視、華視的待遇差很大，華視的待遇各方面都比公視差，加上華視常常換老闆，換老闆時，老闆往往會「先止血」，所以都會先「瘦身」，增加大家的工作量，大家也更不敢談加薪。江總時帶代優退了很多，小野和陳總有稍微緩，但裁員的聲音一直都在，大家為了混口飯吃都會很紮實的做事，很累，但這六年來薪水從沒調過。

問 3：您認為華視當前面臨的挑戰（如定位、社會功能、財務、人事等）有哪些？

答：兩年換一次老闆對公司是很大的內耗。經營者的規劃往往不是兩年可以做完的，而且每換一任老闆都需要大半年的磨合，也沒辦法讓節目型態、風格、收視群好好定位，如最近四任總經理的轉換過程中，綜藝節目的定調就很不一樣，好比江總強調綜藝、本土，小野則偏好都會化的本土，現任則強調節目和網路的結合，這幾任下來觀眾流失很多，因為風格有所搖擺。戲劇的轉變又更大，原本和三立合作偶像劇的型態已趨成熟，但江總終止和三立的合作，造成市場的轉移（跑到台視），甚至連帶到附近時段的節目。長官對員工的信任很重要。過去國防部管理的時期，上級對員工的專業度反而比較信任，但最近的領導者可能因為想要有一些作為、害怕阻力，會比較不信任原來的員工。

九、

時間：2009 年 12 月 15 日

受訪者：新聞部社會組召集人 楊舜欽

問 1：對於華視未來走向，以及公共電視法的修正，您有何見解？

答：覺得公共化比較好，商業化的時候競爭比較大，要考量收視率等。

問 2：您所工作的部門中，有哪些亟待改善的事項（如效率、升遷、待遇等）？應如何改善？

答：待遇的部分，不滿意很久了，但也不能怎麼樣。工作壓力很大。

問 3：在眾多頻道中，您認為華視的新聞及節目特色分別為何？

答：和公視相比，新聞角度不同，如 DNA 抓色狼的新聞，公視會重視 DNA 本身的專業知識，華視會講惡狼是誰、犯案情節等，但包裝的有公共價值。如果華視可以完全不管收視率，也會想做像公視那種有質感、關懷的東西，但

這都是目前做不到的，因為錢不夠。而在節目上，華視和公視相比，公視確實是沒什麼人看、曲高和寡，雖然有理想台，但沒有社會影響力。

問 4：您認為華視當前面臨的挑戰（如定位、社會功能、財務、人事等）有哪些？

答：不斷換總經理對新聞的製作確實會有影響，但只能跟指示做。

問 5：您認為華視的財務、新聞或節目應該對誰負責？如何建立問責系統？

答：對經理、長官負責。

十、

時間：2009 年 12 月 15 日

受訪者：新聞部生活線文字記者 陳政慧，工作資歷七年

問 1：您認為華視當前面臨的挑戰（如定位、社會功能、財務、人事等）有哪些？

答：贊成加入公廣集團的基本原則，但不滿意華視得不到應有的預算和待遇。要求華視盡義務卻不給預算，讓華視越來越窮、一直吃老本，很不公平。以當天中午的新聞為例，華視新聞製作力比公視高，公視還用華視的新聞。華視沒錢製作、買器材，公視預算卻很多、器材永遠比華視好、各種新聞都能跑，讓華視記者常常因為沒錢跑新聞感到悲哀。認為明明是個大家庭，兩台卻有差別待遇，讓人不平。簡言之，不讓華視碰商業但國家又不幫忙，很不公平。這也讓很多有能力的同事被挖角，人才流失很嚴重，形成斷層。

問 2：對於華視未來走向，以及公共電視法的修正，您有何見解？

答：未來希望公共化，但對公視和華視應一視同仁。公視的工作效率並沒有那麼好，中立更不能拿來當沒效率的藉口，政府應該把錢花在有效率的團體上，並由有效率的團體來領導。二台的待遇、權力、義務要對等，要同甘共苦。

問 3：您所工作的部門中，有哪些亟待改善的事項（如效率、升遷、待遇等）？應如何改善？

答：五年來薪水都沒有調漲，公視的人事成本比華視高，但華視做的事情沒有比較少，應該要好好整合。員工工作壓力都很大，因為要一直在商業和公共之間測水溫。公共化的過程中，比較辛苦的是攝影記者，因為要避開很多敏感畫面，所以要找很多新的方式呈現，這個過程是一直進行修正的，目前有找到平衡點。雖然認同這樣的方式，但應以平等待遇為前提。

附錄七 公視基金會董事訪談紀錄

一、

時間：2009 年 11 月 27 日

受訪者：董事長 鄭同僚

問 1：對於公廣集團的命名的看法？

答：公視基金會本身自己通過就可以命名為公廣集團，民間團體本來就可以命名。

問 2：您認為公視當前面臨的挑戰（如定位、社會功能、財務、人事等）有哪些？

答：目前公視諸多問題根源是外部干預。而內部部分，董事會的結構也是公視最大的問題之一。

問 3：公視董事的結構問題何在？

答：它不在於個別董事問題，而是在制度問題。必須取得兩黨共同同意，學者較容易出線，但學者本來就有教學專業，很少人有實務經驗。理念與實際經營是有落差的。造成董事很容易去管細部的問題，因為這比較容易管；大的、整體的走向卻不敢去談。除了董事長之外，其他都是兼任，不支薪，這種情況下，議事品質落差很大。

問 4：公視應為董事長制或總經理制？

答：我認為都可以，但一定要是專業治理。以現在的提名方式，董事長制風險是較大的。當行政院有特定政治意向的話，立法院不一定同意。董事長要主導未來的公視治理，如果沒有經營專才，那也是風險很大的制度。董事會組成之後，以公開的方式去遴選總經理，就可以選擇具有經營條件的人，這種情況下風險會比較小。

現在新聞局提出的修法版本，說董事長上任之後要提出施政方針，我認為這是風險很大的做法。除非這個人有經營專才，否則他如何提出？若實施總經理制，由董事會來選，這位總經理一定有經營專才，這樣風險較小。

我傾向治理和管理必須要分開，董事會去審核各部門提出來的經營計畫，而總經理是主導比較多經營、策略和計畫，讓董事會來進行審核動作，董事會定大方向。完全總經理制的话，董事根本不太做什麼事，只需要簽名蓋章。現在公視的內部分工為 500 萬以上的計畫由董事長批核，500 萬以下總經理審核。這不全然是總經理制，董事長是要代表董事會去監督內部的運作。

現今 21 個董事的董事會組成實在太多人。21 個人的會議很難開，會議非常冗長。現今選出的董事都是兩黨都能同意的人選，但卻不一定是最佳人選。經營電視台的能力卻不是最大的考量。

問 5：公視對公共廣播的規畫為何？

答：至少在這屆公視董事會還沒有談過公共廣播的規畫。現在的幾個電視頻道的問題和外部干預，讓我們無暇規畫公共廣播的架構。有想法，但沒有具體的規畫。這兩年政治的波瀾，讓我們在做任何規畫時都感到綁手綁腳。

外部干預會使得董事會決定公視事務時，有種考量現實的心態，因為預算都還沒解凍，會無心去談大方向的治理。常常會有這種預期心態出現。

公視內部對自己是很有驕傲的，但是我們對外部環境相對來說比較沒有信心。跟政府，特別是立法院，關係比較緊張，但是我們跟其他社會上的團體沒有什麼問題啊。

問 6：公視如何提昇收視率？

答：收視率在我們這一屆董事會是很重要的議題。但是重視收視這個決策，有些新的董事是很不認可的。我們前年 0.11%，今年已經 0.18%，收視率總體來說高了六成。痞子英雄當然有一些影響，但是整體在 Nielsen 的排名已經到 24、25 了。我們的目標很重要的一點就是提高收視率，因為沒有人看的好節目不能稱作真正的好，我們深刻檢討自己，到底是宣傳不力？還是調查有問題？我們在原有節目品質的堅持下，必須達到提高收視率的目標。

過去這兩年我們很努力經營與民眾的關係，比方說辦理 Peopo，我們去各地與老師、民眾教學。我自己今年從三月開始每個月都到一個地方去辦公民座談，一次都有十五個公民團體以上出席。同時還有人生劇展的地方的播映與座談，有時都是爆滿。很多人對公共電視的未來是很關注的。

問 7：您認為公視與華視、原民台、客家台、宏觀台之間的關係為何？

答：應該要有階段性。現階段的資源狀況、股東結構，原、客標案性質的操作要做集團整合是不可能的，原、客的定位還不清楚，標案有標案的規格，必須每季與主管機關報告，無法完全讓公廣集團獨立自主。華視有民股，在法律上也無法讓我們高度整合，有公視圖利、民股背信的矛盾。

現階段只能在關係法人的架構下，做低度的資源的互相支援與整合。比方說要求集團內新聞做一系列的節目，用同樣的 logo、片頭，這些都是很低度的整合；或比方說一起去參加一個電視展。

等到公視法修法通過，華視民股買回後，就可以做高度統合。在不同的階段整合程度都不一樣。還是要看法制齊備程度為何。這是我對國內廣電產業感到憂心的地方，一點大的願景都沒有。我任期還沒滿兩年已經更換了三個局長。

問 8：您是否贊成公視走向內容製作與傳輸分離？

答：我覺得以公廣集團的現有條件來說是容易推動的，因為我們有各地的轉播

站。本來擁有的設備使我們能很快能成為一個傳輸公司。我的想像，包括華視可以是一個以電視業務為主的，華視專門賺錢，公視負責指揮協調，傳輸公司負責傳輸內容。

我們曾經提一個 30 幾億的計畫給政府，但是被拒絕。然而這是台灣必須去發展的，我認為電視產業應該要有一個園區來推動，類似電視產業的資策會，但是對政府報告的結果都是吃閉門羹。諸多因素裡面，政治信任不足應該是最大的原因。

問 9：在臺灣電視數位化過程中，公共電視應該或能夠扮演何種角色？

答：龍頭的角色。以現有設備資源。數位化的門檻很高，私人很難進入和投資，公廣集團必須要當作基地，進行新的實驗與開發，數位匯流的技術做不一樣的收視調查。我一直對 Nielsen 的調查很不滿意，我認為公視有責任做點事情，發展在地的收視調查系統，不要讓一個美國主導的系統來壟斷台灣的收視率調查。更重要的是要有更多「質」的東西在裡面，而不是都只有量化的數據。

此外，將來利用這個基地，再加上現有的 33 億的 2 年計畫，建置高畫質的攝影棚、數位片庫、新聞自動採編播系統，讓業界能共同使用，也能從我們的經驗去學習。無疑地，公視要扮演的是火車頭的角色。

問 10：公視數位化之後，應強調多頻道或高品質（畫質）？是否要爭取第二梯次（再開放）數位電視頻率？有何具體規畫？需要調整目前的三個數位頻道嗎？對第二傳輸平台的看法為何？執行現況為何？

答：目前有十幾個頻道。以公視基金會本身的資源來說，能做到最大的能量就是這樣了。但是這件事情其實很急，因為政府完全沒有政策，設定好的時程卻一直往後推。一天至少要維持四個小時的自製節目。目前正在爭取第二次的補助預算。

其實有很多個別需求，比方說新移民的人口已經不輸給原住民了，這樣是否要幫他們成立他們的電視台？節目如果都散落在頻道中，那很難找。頻道多，是有必要的。比方說藝文的需求，很多人也認為需要一個專門的藝文頻道。現在公視還有很多承載的空間。

第二傳輸平台的部份，我拜訪過 NCC，他們也已經口頭承諾會釋出一個頻道給我們，我們不需要去標案。

問 11：你對公視法未來修法的看法？

答：我希望經費可以更多。但現在好像爭取到最多 35 億。新聞局的版本出來也是 35 億，但是行政院內部也不知道如何討論，我當然希望 350 億啊，至少比較接近 KBS。

還有人事部分，現在華視、公視都有董事會，成員也有所重疊，未來應該可以整合成單獨一個董事會。當然有些前提，行政院提名時可以多方考量，找到有企業經營專長的董事，如果沒有這個條件，分開兩個董事會可能對華視比較好。因為，華視完全是盈虧自負的，要有商業概念的人來掌管會比較好。華視我可以提名的部份，我就提名了一個會計師、金控首席分析師、吳清友、銀行集團負責人等，有經營經驗的人。如果這些人以行政院提名，這些人通過的機會不高。由公視來提名，我可以比較 practical 地來提。以行政院思維，是無法提出這樣的名單，只會提名學者，最沒有爭議。

這次修法之後遞補的董事通通都是學界的，只有程宗明不是，陳世敏、趙雅麗、須文蔚、向陽等人都是學者。這是在一黨絕對獨大的時候做的決定，這裡面都沒有企業的人，政府明明就可以全盤主導，但是卻沒有去從多元、企業經營的角度思考過這個問題，這就看得出來政府的思維是什麼。

問 12：您對台灣公視學習 NHK 收取收視費的看法為何？

答：當然希望能朝向這個目標。這就是為什麼我在推動各地的公視後援體系。我今年跑了 9 個縣市，未來唯有透過草根的力量，透過當地民意代表，尤其是立委，一起同意，比較有可能通過收視費。但這樣的變相加稅是非常困難的，我認為應該還要再等兩年，等到草根的力量都夠了，由民間來發起。

我認為可以像韓國隨水、電徵收，我的想法是，比方說第一個月先收十塊錢，我們立法每個月多徵收一塊錢，增加一年後，一年才 22 元，民眾沒什麼感覺。台灣如果有 7 百萬戶，這樣就有一億多了，增加個 5 年，就可以到達現有的水平，9 億。這樣政府捐贈就可以相對減少。這些方法都可以討論，但是要等民間的力量夠了以後才能有這樣的要求。在這樣的情況下，公視才能真正的獨立自主。

問 13：您所謂的獨立自主包含哪些層面？

答：經營、治理應該由公視基金會內部來決定，而不是公視基金會之外的任何機關對公視有決定性的影響。

問 14：您認為公視的財務、新聞或節目應該對誰負責？如何建立問責系統？

答：問責體系本來就存在啊。民意代表同意公視董事的任命、公視董事會的決議向新聞局報告、還有正在經營的公視後援會，這些都是問責的一部分。後援會不只是支持，也要指出哪裡需要修正。公視沒有什麼事情是不能公開的，唯一不能公開的是立法委員的關說的。

節目內容部分，像我們現在還有一個公共價值評量體系，評量結果還是會公開。外界也許不了解公視，但是公視已經將所有可以公開的東西都放在網路上了。觀眾可以對不滿的節目內容進行申訴，7 天之內我們要處理，並且報告董事會，沒有任何意見會被忽略。

我覺得公視想得到都已經盡量做了，我覺得可以用足夠兩個字了。

問 15：公視之友跟各地後援會是否有關係？

答：公視之友必須要捐款或購買公視產品，但後援會是一種情義相挺。他們認同公視的價值，公視是值得也應該被珍惜的，願意幫忙，讓地方的人民更認識、了解公視。公視可以與當地合作，比方說建議發展「公視電影院」，我們用優惠的價格給他們，在各地讓民眾看公視變成一種習慣。同時公視之友還是有在推動。以前公視之友通常是捐款或買東西，買了之後變成公視之友，這種交易關係、捐款關係不一定是堅定支持公視，我們不能把這種人視為理所當然支持公視，將來公視發展更重要的是我們要自己去推動的。

公視之友是由公視本身來經營的，公視後援會是獨立的組織，我鼓勵他們一開始是這樣，我在這過程中是全力促成。後援會必須要是獨立的，不能毫無原因的支持。現在有八個縣市有後援會召集人，像宜蘭就非常積極，我們都找中立但是影響力很大的團體，比方說家長會、教師會、藝文團體、文史工作者等。

這中間絕對沒有新聞透露出利益交換，因為我會告訴他們公視是無法受到任何利益團體影響的。

問 16：華視民股完全買回之後，您對華視未來的規劃為何？

答：現階段公視法還沒修法之前，華視能做的就是把節目精緻化、內部管理、效能提昇，做好集團整合的準備，勞動條件要先改善，不然現階段無法這樣做。華視也要考慮適當能力調整的問題，華視和公視都一樣很多錢都花在薪水上，有一半的預算都花在薪水上，這個錢只會越來越多。華視在商言商，應該要考慮人力精簡，但卻是敏感的。

問 17：您認為公視目前的薪資結構合理嗎？

答：看考量的標準是什麼。總經理一直跟我說，有很多人雖然領高薪但是貢獻卻跟薪水不成比例。在公視進行改革，網路上就會有很多反對聲浪、謠言誹謗。我要是站在勞工團體立場，我也會反對管理者。

問 18：你會不會擔心後面接替你位置的人不能延續你所建立的制度和政策？

答：所以就要看行政院如何挑董事。組織如果不穩定，同事們就會人心惶惶，人都是懶散的，還是需要穩定的制度去幫助同仁們花心思為集團努力。

當然我們會把記錄留下來，但是他們是否要配合這樣的制度，我也不敢保證。如果後人想要配合政治多一點，他也有可能做得不漏痕跡。我是很擔心的。

二、

時間：2009年12月26日

受訪者：董事 虞戡平

問 1：對於公視定位，有人主張要小而美，也有些人認為該做火車頭，您認為公視的定位應是努力做節目就好呢或？是有其它定位？

答：有兩個層面可以思考，從國家定位來看，台灣在國際科技上有影響力，但在傳播卻落後，而其實其是可以連結數位化科技的，利用公視來彰顯民主價值很少，但是也要考慮內部問題、有多少內容可以支撐；在小而美來看，重點是如何有標竿性地提供民眾知的權利、小老百姓的素養，在過程中如何教導包容不同聲音，理性的而不是內耗，在此基礎面上，公視應討論該做什麼節目。

民主國家必須存在公視，其為先進國家的必需，然而在廣義表徵是上有的，實際執行面卻面臨了衝突，因為各方有不同的想像與要求。對公視來說，九億預算，要看國家的定位是什麼，是否能夠用以呈現國家的軟實力，在國際上發聲，而執行面的問題更要解決，然而現在常常變為政治工具，令人感慨。

許多內容，商業機制不可能投資。另外是紀錄觀點，把紀錄拉回紀錄觀點人道精神韻涵，開拓觀點，但畢竟預算有限，大部分節目變小製作，扮演角色，重在資訊的傳達，無錢小空間就會被侷限在預算之內。外國像是韓國、加拿大的製作環境就很好。

問 2：許多人抱怨國家缺少具體公視的定位與角色，使得經費預算上常遇到問題，您的看法？

答：其取決於立法院對於節目和經費之間的關聯認知、人文知識。九億其實做個好節目可能就花完，而因為現在要保持基本的時數，因此只能維持現在的節目狀況，先以僅有經費達成資訊傳達目的，其次才是藝術空間，更不要談節目有多少藝術性。

公視提出的營運企劃書必須要符合為什麼要三十五億、要說為什麼加預算，計畫書應該要在原有節目基礎上說明，另外也要呈現節目對文化社會藝術的關係目標，以及目標的達到是透過什麼指標，如收視率、好感度，如同電影票房，你要分析市場、預設票房，每個董事應該要有此基本知識，才能監督公視。

另外還有人的因素，人不合，會製造裂縫，並且擴大，因此公視制度很重要，公視法對員工的考核績效都是有標準的，問題是在於執行的人，人的因素就造成了很多的困擾，從第一屆到第四屆，不同的人就有不同的做法，在不同的領導人之下，許多人開始因為變遷，不專注在工作上。人的因素是造成公視問題最重要的問題，

問 3：公視與華視、客家台、原民台、宏觀台等之間關係的看法。

答：對於公視集團，原、客是因為政治因素產生，因先對自己服務對象負責，再

將自己定位傳播給大眾，這是它扮演的角色，但從小而美看，是可以合併，把兩者納到公廣、得到法律保障，不會人浮於事，進而奠定不同族群的需求。成立一個電視台需要花費許多資源，如果能借力使力是最好，另外受到公視法保障能夠避免受到政治力介入。

問 4：董事會下一步應該怎麼做？

答：我認為若執意改選，不如早點落幕，讓它回歸到制度執行，但在過渡時間，新接任者應該對社會做標準宣告，阻斷更替時間的興風作浪者、縮短銜接時間，能夠減少紛爭與困擾。

問 5：對於公視收視率之看法？

答：我覺得政府是投資者，而該投資者、專家學者、觀眾對公視的想像，這三個在評價上面是不是相等是很重要，這三者是不是有積極有效、放在同等天平上進行討論很重要，然而目前這部分並沒有完整的進行。沒有放在同一天秤上，是各說各話，可是也沒有機制來把這三者放在等同天秤上去討論，反而是中間的透過符號來產生主觀的評判，政府拿錢不太敢貶，因為不想被戴上政治帽子，老百姓對公視的聲音也不多被表達出來。

問 6：對於公視（華視）走向內容製作與傳輸分離之看法？

答：傳輸與內容，一直停留在 SD，這是硬體的問題，當初認為公共電視要做數位化是國家的方向，卻是頭洗了一半，現在是有硬體，卻沒有內容，責任是追不完的。這是因為缺少專家來評估，這些硬體建置，它的傳輸上面會不會有問題系統合不合理，如果不清楚的話，會增加成本。

問 7：對於公視執掌問題的看法？

答：我覺得要有專業的人去監督，董事不能介入執行，而只是做為提供建議角色，而不是指導，因為他們也不非常清楚該決定有沒有被執行，除了董事應該要有外面的專業進入，整個匯整才可以監督，但現在沒有專業，只有淪為空泛論述。其實實務面、執行的連結很重要，但董事會目前有這些知識的人很少，電視需要很多專業，但現在董事會組成很多是政治考量的因素，而非結合大家的專業，產生正向力量。

問 8：在眾多頻道中，您認為公視（華視）的新聞及節目特色分別為何？

答：華視應該變成數位內容行銷公司，改變成媒體城，而公視應該清楚定位教育、藝術等需求，在看預算有多少來定位標竿與檢驗制度，而創造出來的，再透過華視行銷整合，這樣公視便不會賠錢，讓華視變成行銷整合的平台，如果遇到政治議題營運困難時，還能夠做為支持，這樣四個平台才會建立互相支援的關係，然而現在各自有自己的行銷部，是一種人力浪費，但畢竟有太多現實面要考慮。

三、

時間：2009年11月26日

受訪者：董事 盧非易

問1：請問公共電視主要面臨了什麼挑戰？

答：公視面對的議題首先是其與立法、行政部門之間的關係，從宏觀角度來看，就是自主性與自律性的問題。先前對於公視主要的討論議題在於其作為公共媒體所該有的獨立自主性，盡可能地去保護其不受到政治力的介入，許多制度與規範也都朝這個方向去做，此機制在過去幾年沒有問題，因為當時行政、立法部門與公視在立場上沒有太大差異，但是當執政立場不一時，卻會浮現一種抗衡的微妙關係。

由於公視經費來源為公眾，在法規上仍須有一個主管機關、審查預算機構，該機關認為有權力進行審查，然而公視可能認為其只是捐贈機構，其他干預是政治介入，這之間的認定就可能產生衝突。另外彼此之間的不信任原因還包括了總經理在國際公視大會發言對政府的指責、拒絕質詢、公視節目邀請政黨候選人上節目，甚至是單方面政治立場者，因此立法部門認為透過預算制衡是需要的。在此可以看出自律的議題，我們支持自主、自立，但是如何保證其公共性也是關注焦點。

因此制度本身是有問題的，過去著重在維護自主性，但是沒有顧慮到自律制度的建立，沒有受到檢驗的可能性，我們還是主張立法部門不應該以凍結預算方式要求公視進行檢討，因為會影響到實質內容，但是我們也呼籲要建立公共問責制度，公眾如何參與公視經營與內容品質之討論，此制度至現在仍未完全設計完成、需要加強。

而建立自律性除了包括了公共問責制度的評量要建立起來，也包括資訊要公開、使公共能夠討論，還有民主的管理制度，也就是組織內部的平衡，實際行動如推動總經理之選舉同意權，以及員工董事的推動，工會對於評量權、內部更完善的評量制度、法規的檢討等等議題。因此這是我們認為公視第一個主要問題--自律機制的建立，以能夠保證自主的正當性與避免不當的干涉，制度建立以在變動的政治環境中穩定的走下去。

公視面對的第二個主要議題是在內部治理上，在向心力和士氣上可能由於國營事業的僵化，相對於民間媒體的機動力差別很多，高薪水、年資高，人力支出是龐大財務負擔，面臨了典型國營事業競爭力下降問題。另外，內部、外部的溝通討論平台的缺乏、無效率，造成員工溝通無力，也有相關研究顯示行政團隊並不受到支持，行政與工會彼此的不信任感，意見無法表達，形成消極士氣。因此下一步應推動有效的內部評鑑制度，包括了員工的匿評制度，使其對於長官能夠進行評對，獎懲、考核，儘管過去有討論此類議題，

然而卻仍無下文。

關鍵點是「信任」，過去由於董事會與管理團隊立場一致，行政部門與同仁之間的衝突問題一直沒有浮現，然而在新董事會組成之後，前、後任董事便開始有了立場上的對峙，認為大部分都是對行政團隊的干預，很多的質疑就會被冠上政治干預的帽子，因此信任是個大問題，而此危機被凸顯是好事，顯現公視自律制度沒有被建立起來，而此過去隱藏在政黨立場一致的問題一直沒被注意。

問2：事情的延宕是誰該負責，如何建立問責系統？

答：這就是爭取政治上自主，卻沒兼顧到法律監督的議題，而失去立法監督行政的基本評核；公視的設計使其脫離行政部門，可以拿預算卻不受監督。如果看似公平卻無法監督，倒不如直接變成行政、立法之基本政治學的平衡，這也是為何媒改社的修法版本主張董事們直接由立法院提名、直接負責，出來的董事若效果不好，就是立法部門負責，較簡單直接一點，儘管需要到立法院備詢可能使得沒有人願意被提名。然而現況的確有問題，沒有監督的機制，新聞局、立法院都無法有效監督公視成效。

現在應是讓自律的制度進來、讓員工的意見能進來，提升士氣與認同度，公眾問責的角色能夠進入，如此即令立法部門、行政部門想干預也不太敢，在民主時代只有在此狀況下調整才能說我自主是可靠的，公眾相信的狀態下才是真正的自主。

問3：那麼董事會機制現在可以運作嗎？

答：沒有監督平衡的力量造成大家的不信任、不支持，而現況中唯一能夠監督的應該是董事會，所以董事會與行政團隊應該是不同角色，一為專業執行、一為監督角色，然而目前的狀況是兩者結合在一起，政策決策由董事會所下，使得行政部門不敢做決定，員工也必須考量董事會的意見，而可能因此選擇不提供專業意見。管理者變成執行者、政權治權不分，使得唯一調整此結構的董事會又失去它的效力。

所以我不斷主張董事會應該認清自己監督的角色，而不是幫助行政團隊的，不要涉入到任何決策裡面去，目前這方面有慢慢在調整，然而還不是完全的。另外，董事會與董事長之間目前卡在一個狀態，在董事敵意的狀態之下，我們並沒有辦法再推動什麼東西，具體的議題、誰來執行則面對人事問題，例如改組董事會、重選董事長，完整討論公視政策等議題時，就容易出現開會人數不足的狀況。我們認為現況結構既然不能做什麼，因此希望推動公視法，提出新的架構並檢討過去問題。

問4：對於公共電視面對數位化的看法？

答：因應數位化問題，希望能在這樣的機會裡把公共電視推成公廣，否則其將無

法競爭，例如單頻網站再釋出來、數位平台再壓縮變成五頻道，未來一個小公視

僅有的收視率將幾乎變成完全沒有的東西。如此一來頻道的意義是什麼，為何不將投資在此的經費直接外包、做節目，免去人事經費，還可以照顧台灣產業。因此，公視法的修訂仍是朝著維持適當規模、整併資源之理想狀態下去進行

問5、華視的定位為何，對於公共化以及與公視的分工有無認知上的差異？

答：華視、公視兩個組織不可能驟然讓其中一個消失，尤其是其中一個還是公司，在此之前還是必須讓這兩個機構有繼續生存的可能性。就華視員工的立場，他們其實是希望能夠留在公廣集團的，因為或多或少獲得一個準公務員的保障，而附負擔即使其較豁免商業競爭。然而，從過去研究來看，華視主要並非抗拒公廣化，而是認為公視是以比較高傲的角度來看商業電視台，企業風格與空間的爭議造成許許多多的衝突，而其實公視也認為公廣集團過於理想化並無太大興趣。

若彼此沒有合作、協調的誠意，要此兩組織共同生存的確是困難的，因此數位化問題，是否要走公廣，問題是在執行者願不願意去做，然而在媒體環境的改變下，公共化沒到一定規模，每年的經費補助也是沒有意義。

另外，政府對於規劃並沒有給予足夠的意見與指導，其認為公視擁有眾多資源應該自己負責，然而公視認為自己只是一個電視台、不可能去做如此複雜的研究，雙方認知在此有差異，因此我們希望藉著公視法以專業內判斷最理想的狀態作為之後據理力爭的基礎。

問6：在經費的分配上，35億是統籌讓公視基金會去分，這個方式合適嗎？

答：先前討論原台 2 億、客台 2 億、公視 12 億，本來是不清楚的結構，後來我們繼續擴增變成一倍變成四、4、24 也是沒有基礎的，應該回到零基預算的概念重新計算，而不是利用外部勞務報酬方式給機構，好像不是公視員工的方式。當然這會造成內部開始搶錢，但過去是把壓力推給外部，這是有問題的，在此狀況之下應該是對內部來討論。好好重新計算預算，一定要很辛苦地這樣做一次。

如此一來有一個好處是不用再喊說原民會、客委會的干預，你既然一直反對黨政軍退出三台，一定反對以採購法方式去簽預算，那現在預算都給你了，難道你沒有責任去好好計算你的支出與效率嗎，所以 35 億預算是一筆的計算。

四、

時間：2009 年 11 月 25 日

受訪者：董事 陳世敏

208

問1：公視的體制與它的定位應該是什麼？對於「公廣集團」的看法？

答：最大的問題就是公視在整個台灣傳媒歷史之中的定位與角色，台灣今天公視會不符合社會期待就是跟台灣整個電視發展環境有關，我認為台灣公視不可能自外於我們的文化與歷史，如某學者所說，台灣公共電視的問題從來不是公共電視的問題。

要談公共電視問題一定要談公共電視法，因為其反映了我們的政策，另外公共電視的方向還需要學術界正式與非正式的討論，而在台灣的环境，政府完全是無言，過去到現在政府從來未對公共電視政策表示過意見，然而公共電視對台灣是很重要的，其不是系統的分析商業電視環境而後決定公共電視該怎麼做，而是很隨機的擷取一些東西，所以現在公視的發展很多理念並不符合學理，其實廣播電視是很可以做為整個文化創意產業的龍頭，譬如流行歌曲、電影、卡通都跟廣播電視有密切的關係，台灣也有極大優勢，然而現在並沒有與電視結合在一起。

我覺得傳媒這一行跟其他產業最大的不同就是它變化很快，隨著新科技近來從內到外就有翻天覆地的改變，我關心的是，我們來對這個議題進行充分的檢討，來真正面對問題，我們缺乏一個智庫來提供說現在這一行究竟變化成什麼程度了，根據學理、根據實務，有一個長期的智庫提供政策的參考，所以現在 NCC、公共電視、新聞局也好，都是靠個人的認知，缺乏一個整體的智庫，這是台灣現在最欠缺的。

整個社會在商業電視一邊獨大的狀況下，我認為現在社會對公共電視的期望比以前高，我想朝公共電視理論性的發展是社會的一個期待，而現在問題在於所有資源並沒有到位。原、客、宏是不是公共電視的一部分，也沒有經過充足的論證，宏觀基於定位，現在確定不屬於公廣集團，原視現在只是跟公視保持一個對等的合作關係，例如硬體的合作，等到經費許可會計畫自己在去蓋一個台，至於客視會不會走此路線也不清楚，因此目前的修訂法就必須要解決這個問題，公股釋股條例規定的很清楚，政府應將華視、原民、客視交給公共電視基金會來管理，因此理論上是公共電視的一員，然而各台都有自己的政治考量，因此現在保持半獨立是情有可原。

同樣的，也回到華視的問題，就法律來講不是不清楚，公股釋股條例指出華視是公共化的電視台，應該就是公共化電視，然而華視還是認為它是公共化的「商業台」，而此不按照法律學理來是陷自己於認同的危機，這是最大的問題，而最大的責任是公共電視基金會這幾年沒有把華視定位搞清楚，使得華視有一般社會錯誤的理解，但就法理它應是百分之百的公共電視。

過去幾年政府基於種種政治因素、不信任、不願編列經費、甚至凍結預算，這其實與公視過去的作法有關，其實公視法有明列不該為特定政治、宗教團體宣傳，然而公視的某些做法卻引起許多爭議。什麼是政治力的干預應要討

論，獨立性不在避免政治力干預，立法院本就是代表民意，而公視本就該對民意負責，然而立法院卻把公共電視看作國家的一個部分，而不是公共電視，認為其財政本來就應該如其他單位一般受到監督，因此獨立性這個問題真的是很微妙，但過去幾乎很少人探討過。所謂公共電視獨立性有兩個要點，首先公共電視是代表全體國民的，因此它應該沒有主管機關，以 BBC 為例，它只有業管機關，而沒有主管機關，其非以命令方式而是以商量方式進行，並以業管機關向國會報告；第二是 BBC 是以收視費，所以沒有經濟干預的問題，這兩項是英國公共電視重要精神，保持一個手臂的距離，這是理想的獨立，然而現在台灣公視所訴求的獨立卻不是這個樣子。

公視也是文化的產物，不可能脫離文化，如何照顧到 niche，如果現在連立法委員都認為公視是政府電視而隨意干涉的話，我覺得是公視的責任，因為你沒有做好足夠的社會教育，你要向社會大眾來說明，如果社會都不認同，你要怎麼說服新聞局給你編列預算。

問2：以韓國訪談經驗看來，收受視費似乎是很理想的，但在台灣環境現在看來沒有空間，您的看法？

答：台灣文化的關係，如有線電視便宜等特殊環境，民眾並不會願意對電視內容付太多的錢，通常要便宜又多，因此收視費不太可行。因此台灣的公共電視還是需要政府扮演比較大的推動角色、加大影響力；另外是公視之所以是公共電視、對社會有用，它一定有一套不同的運作邏輯，換句話說，就是跟商業電視有所區隔，所以其營運也須秉持其原來本質，然而現在有一個擔心的是其似乎朝向商業電視看齊，這樣可能會走進死胡同。

我認為既然是電視，講收視率是不可避免的，另外也要看我們怎麼詮釋收視率，商業是把收視率化為廣告的價碼，公視當然沒有此商業壓力，但既然是要服務公眾，至少收視率是大家所共有的指標，完全不談收視率而談觸達率、喜好度是一件很心虛的事，然而這當然是不得已的折衷、公視的原罪，這是沒有辦法的事。以國外的公視經驗，公視要做商業電視不要做、但是有意義的節目，包括少數族群、身心障礙人士等，這都是很少人看的，是特殊服務社會的使命，當然不能跟商業電視放在一般水平來看。公視在談收視率應當比較有選擇性，例如以大眾為對象的節目，難免要以收視率角度來看，但若對象是特殊角色觀眾群的話，公視就要說清楚，這樣才比較符合公視的基本性質，因此詮釋收視率應該要在特定脈絡之下，除了看收視率高低之外，應該還要看有沒有服務到我們所設定的觀眾。

問3：對於公共廣播之看法？

答：廣播有其獨特效果，首先不需要如電視般龐大的收視眾支持，另外對於聾啞人士等等也有特殊幫助，但我們的政策常常沒有加以規劃，電視不能解決所有問題，廣播可以解決特殊 niche 的問題，我們應該考慮。因此完全寄託在

公視服務 niche 可以稍稍減緩，有些少數階層也可以透過廣播來達成，在廣播能夠服務的範圍內，應該適當透過廣播來完成。

社會、政府政策常常沒有重視、輔導廣播，這是一個迷思，當然廣播不可能取代電視，但是它有它獨特的角色，而我認為這是一個政策的問題，例如對央廣的轉型，政府重視的話，或許可以部分與公視結合，來做為公共廣播電台。

問4：公視在資源分享上似乎比較不積極？

答：這也就是為什麼我認為華視園區是一個契機，就是它是開放、走入世界，而這是式公視所需要的，是外界接軌的一個平台，然而公視沒有去重視這個方向。

問5：對於數位化之看法？

答：關於數位化問題，他們現在根本就沒有想，新聞局把數位化實驗交給公視，然而公視根本沒有人力與相關人員瞭解，所以一再被政府取消，原來的促進公共產業發展經費，現在把國際英文頻道兩個取消了、數位也縮減了，因為公視沒有人能夠有足夠技術，所以新聞局就砍，也因此遭受計畫一變再變的批評。

現在有一種趨勢是製播分離，公視節目的自製與外製比例，我覺得也是要討論，你說公視要領導所謂電視、要做示範，但若都是外包，自己沒有能力做節目，說得過去嗎？傳播公司就可以了，為什麼還要公視。因此公視的問題在學界實務界都沒有受到足夠的討論，我們應該要有一個論壇，應該要由各方面的人來共同擬訂我們的政策，然而公視幾年來很多重大的問題都沒有得到充分的論證，只憑負責人主觀、片面的資訊，而沒有給它一個政策。所以數位化的問題是言之過早，沒有政策，遠景怎麼走下一步呢？要塞什麼節目？會浪費資源。

我覺得最老觀念來彌補商業缺失還是無法避免，在眾多新媒體產生之中應當有更積極的角色，如何充分利用新媒體來服務社會大眾，而不是侷限於過去，只是由電波頻道做出一些好節目，搞不好公共電視以後會做很多不是電視的事情，而是隨著科技來走。

因此，數位化探索還是蠻重要的，數位化之後，跟現在類比有相當不同的邏輯，數位化科技有它先天的優勢存在，例如互動性，而公視也不可避免地要利用科技的優點。

問6：對於公視執掌與合作之看法、內部治理的看法？

答：老實講，為什麼公視 11 年問題都沒有得到適當的解決，現在根據公視法，的確只有董事長是專任，其他人是偶爾來開會。但是總經理執行日常的工作已經非常忙碌，你需要有一些類似總管理處來處理這些議題式的重大問題；

公視法裡面其實沒有規定其它的董事不能專任，不曉得為何執行到現在，董事都變成兼任。另外由於公視法規定現職是屬於廣播電視、電訊方面的人才是要排除在外，因為會有利益衝突，也因此真正懂的人沒有辦法引進來，現在一個月開會一次都有困難，廣播電視畢竟也是一個專業，要有一些經驗才能提供意見，我個人始終把董事會看做是一個諮詢委員會的角色，諮詢的角色遠重於決策的角色。

所以，現在董事是既有責無權又有權無責，有責無權是董事會按法律規定，是公視的最高決策單位，所以有責，但是怎麼去執行，沒有人知道，所以是有責無權；另外又是有權無責，你可以說的天花亂墜、改變事情，但並不對後果負責。這個結構必須要改變，公視負責的單位應該要知道問題在哪裡。董事長當然是決定最後重要事情的人，但是董事長碰到重大問題的時候要跟誰商量？現在沒有人可以商量，因為個人能力不足，所以會造成決策問題，董事會是存在，但每天存在的例行問題總要一些人去考量。

另外，做為一個董事長，不能決定董事是誰，也是重要問題，董事的產生像現在由新聞局提名，然後立法院通過，美國公共電視董事長是總統任命、國會通過，可以裡面的董事似乎是董事長自己找的，因此幕僚跟董事長要契合也是重要的。

我覺得董事會的結構以及公視裡面的行政結構就是缺乏一個除了執行單位之外，缺乏一個讓政策落實的一個階層，其實過去有一個執行委員會，但是去年被取消了，也有人提議要有總管理處概念來落實決策，我覺得這是大問題，應該要討論。

我個人的想法，公視法規定董事要代表各方面，原則上這是善意的。如果要我講，我覺得如何能夠讓一個類似常務董事，類似所謂總管理處，現在只有規定董事長是專任，我覺得應該也要有幾位董事是專任，這些董事要用其他的方式產生，最好是業界的人比較多應該會比較好，這個真的要對該領域有深入了解經驗的人，如果只是大家臨時，三年走人，公視永遠不能累積它的經驗，所以必須有這些總管理處、研發長、節目主任類似這方面的、跨部會的，協調跨部會的問題。其中一個辦法是由現任董事過程當中增加所謂的常務董事，他們不隨著董事會來進退，他們就是專業人士，甚至做一輩子，而把現在董事會朝向比較諮詢委員會的方向，董事會不應該針對日常工作細節進行討論，會使開會過於冗長、無效率。一個月開會一次的方式，並不能服務到公視。

董監事以及電視台的結構問題，目前無法全部發揮功能，董事長制或總經理制，我覺得沒有什麼差別，就看有沒有一個平衡的結構，以目前來講，表面上是董事長制，然而由於結構上限制，包括任期、權責，所以很難做，其實不完全是董事長或總經理制的問題。

問 7：對於公視與華視應保持何種關係，似乎大家有認知上的不同。

答：現在我的認知是公視集團，就是公視基金會所經營的兩個不同的電台頻道，如前面所說，未來社會對於公視期待會更高，然而以現有可以看到的資源，公視在短期內難以改變體質，唯一一個例外是透過華視這個平台，因為此平台真的是設計要走出去，而不只是解決內部的問題，我們可以看出其有一個長遠經營、把華視優勢資源、資產活化的機會，但公視基金會內部沒有任何人看到這一點。然而華視的固有文化也有些問題，包含了冗員、薪資負擔的問題，公視的這個問題也非常嚴重，薪資結構並不合理。

問 8：您認為公視（華視）當前面臨的挑戰為何，或有哪些亟待改善的事項？

答：公共電視面臨的挑戰，我覺得是如何凸顯公共電視真正的價值，需要做很多社會教育，另外公視面臨新階段加入了華視、原視、客視，當前的挑戰在如何整合，讓公視在幾個頻道當中既分工又合作，來提高相對價值。而在亟待改變的事項，我想是在效率方面，對公共問責方面，因為當初公視是由政府部門分出來，難免沾染政府工作習氣，因此效率方面要注意，且要向公眾負責這方面有些還不足，公共電視是屬於全民的，意思就是說它要跟商業電視有區隔的服務，在經營方面能夠避免政治力與經濟力干擾，然而這做起來並不簡單，另外也要就在地文化觀點來思考台灣的公共電視的方方面面、具體的形貌如何應該要給它一個定位，畢竟國外經驗是無法完全照抄的。

問 9：您是否贊成公視（華視）走向內容製作與傳輸分離？

答：製播分離在大媒體時代是趨勢、不可避免，但是公共電視有它特殊的角色，應該掌握一些核心的製作能力，重要的平台根據公視法無可避免的要嘗試，發展新的平台，包括移動電視、高畫質等等，因為商業電視為了利益不會去做太先驅性的投資，公視因為有政府的支持，相對之下，應該來做這樣的事情。

五、

時間：2009 年 11 月 20 日

受訪者：董事 廖元豪

問 1：針對公視法的修正，可否對於具體的方向提供您個人意見？

答：我希望公視、華視能夠成為台灣整個傳播影視環境中很重要一塊非商業公共媒體的火車頭，而現狀對我來說是非常不理想的，因為現在華視還是商業台，而公視只是大海裡的泡沫，它做得很好，但是在影響力上卻不足，如果只是想做品質節目，可能是不值得讓國家花這麼多錢去建一個台。

我們希望其除了能夠與商業區別，更要有收視率、競爭力、一定的頻道數量，能夠提供觀眾選擇、形成對商業的挑戰。然而現在公視只有一個小部分、華

視也離公共化有距離，現狀只是有一些高品質節目，但並不是效率非常高。我自己希望將來公視加華視，能夠再擴充成為一個機制，可能不只包含此兩頻道、電視，而是一個台灣媒體改革、創新的實驗場、領航者，也提供一些商業不能完全提供的東西，而公視目前來說只是走第一步，甚至現在公視、華視的結合都還是很弱的。

問2：公視的定位若是內容供應者、火車頭，它未來的挑戰將是很高的，您覺得其未來的定位要從何處著手、政府是否要扮演某種程度的角色？

答：因此這就是台灣環境另一個很重要的問題，沒有人願意花很大的經費、投資認真去做一些好一點的節目，在商業環境下也不能過度期待商業電視台，因此在內容上，政府的支援是不可少的。然而現在我們找不到具體政策，因此要先談公視定位，管制、廣告呈現、補助獎勵等等應該是一體的規劃，而整個國家沒有一個清楚的方向關於將來長期應是怎樣的環境，以及政府應該如何擔任火車頭等等計畫，因此政府應該要介入很多，除了管制外更應該包含補助、支出上應該要擴張。

問3：如何讓政府知覺文化產業的重要性，短期關於公視的運作、修法能夠做的，有什麼建議與看法？

答：由於財政費困難，現在任何單位要跟政府要求補助都是不易的，然而此點不改，很難讓影視環境有任何改變，因此可能要在優先順序上有所思考，而從目前傳播政策來看其並不是政府的優先。

問4：華視的模式在台灣是空前的，您對於其與公視合作有什麼看法？

答：公視、華視的相當程度結合是法律要求，董事長、董事會其實是背負使命要去推，所以沒有錯，兩個組織文化很不同，可能會產生痛苦，所以要去處理，就因為困難才要有管理體制。現在的合作只是在小細節上例如麥克風，然而這是沒有意義，而是要資源能夠協調，然而現在管理體制欠缺有人去思考這一塊，而董事長是唯一能在此發揮影響的角色，然而這工作幾年來似乎少有進展，沒有試著讓公廣集團有機會。

這也可能是體制的問題，一個權限模糊的董事長很難去推這麼大的方向，而董事會頻繁的一個月開一次會、都是外界的人也常常開不成，目前的制度使得沒有人能夠統合與負責，這是要修制度去改的。所以以目前公共媒體化的運作來講我覺得目前是不令人滿意的，先不談以後，光是目前公視與華視的合作也不該是這麼零進度，而這是該追究的。立法院定了這個法，應該要去監督是否達到，再進行檢討，這是一個嘗試的作法，因此應該要試過之後再來修正，然而卻沒有真正的去試。

現在整個公視團隊基本上是反對公共化的，因為彼此的合作上例如空間上有許多摩擦，而公廣集團的推展上有關單位根本並不十分積極，這是現在董事會對於團隊、體制狀況最不滿意之處，外部修法問題先不論，內部在執行上

也令人質疑。大家期待的方向都很清楚，但是並未付諸執行。儘管大家還是有做該負責的事情，但是大方向是如果要走公廣集團，董事長應該要扮演重要的角色，譬如外部推動修法、內部協調公視、華視，要公視的統合更好，其實外部要修法，內部也要執行，然而這兩部分做的都很少。

問5：公視該對誰負責，對於獨立自主、問責體系的看法？

答：所謂問責，就是當社會大眾對於你這個團體不滿意，有沒有辦法改變你，而公視現在最大的問題不是政治干預，而是欠缺政治規劃。獨立不是說問都不能問，儘管資訊透明，但很少人會去看，其實董事會本來的設計就是在獨立的公視和公眾上建立一個橋樑，各界能夠發聲，然而現在的狀況是董事會一個月開一次會、很多資料沒辦法看，在不清楚的狀況之下，你要他們怎麼向董事會負責呢，通常是背書或大略的杯葛，因此體制在這方面是有一些問題的。

如果我們要其運作得更順暢，我覺得董事會、董事長、總經理權限的劃分是要好好去討論的，我初步認為可能要有一個很高權力的董事長，負責基本大方向，以及負有很高的責任，例如到立法院報告等等的，且對董事會負責，績效不好可能被董事會換掉，我覺得這是一個合理的結構。在此思維底下某種程度的政治介入與干預其實是必要的，如果無法對社會公眾交代，的確應該是要負政治責任的，立法院也不是完全不能溝通的，政治因素本來就是經營任何一個單位應該要考慮的，因此獨立自主應該只是在節目，而大方向是需要接受質疑的，因此目前的最大問題是管理體制上的建立。

而在體制上，現在確實有一些問題，首先是公視與其他我們廣義認為是公共媒體之間的聯繫其實是很弱的，聯繫只有董事長、董事會，除董事長之外都是兼任的，而董事會的結構卻又是頻繁地一個月開一次會，每次處理很多資料，不可能要求其提供細部的意見。因此現在公視對於其他幾個台，無法真正地去監督或擬什麼方向，因此該制度究竟是什麼制，如果是董事長制，若董事長制其應該是很有權去管理事情與負有很重的政治責任；而現在理論上是董事會制，可是董事會事實上不能作為管理角色，而說是董事長制，重大決策卻要董事會通過，因此落得兩邊落空。現在法令上沒有任何要求董事長要負責、如何協調，而是可能要聽董事會的，總經理也只是管公視，因此對於其他台的聯繫是非常的弱，唯一聯繫的董事長、董事會都在聯繫，所以既無管理也無責任。

董事會的組成多元，可能是反映現代的趨勢潮流，但其不是管理實體，其無法做真正的決策，而此是董事長該做，結果實際上等於不向其負責，這就產生了問題，董事會再怎麼多元也是沒用，如果董事會做了決議，但是董事長未執行的話，其責任歸屬可能也不清楚。因此公視整個是一個沒有問責的機制，董事會是社會跟公視的介面，其應是重要機制，董事長對其負責，結果

卻是董事長認為其是獨立自主的。董事會去選出一個自己可以信任的董事長這是重要的事，以信任方式而不是在細節上去干預，董事會與董事長之間的關係不是政治干預。

問6：過去頻道少，公共電視有其必要性，因為影響力大，而現在甚至以後數位化後頻道更多，公視是否要擴大規模？

答：現在是一個死角，公視節目的確優質，但若只是要一個好節目其實不需要設一個台，因此維持這個台的正當性、定位應該被建立，這個定位不只是幾個頻道之類的議題，而是如何證明非商業也能做出好東西。但若不是想走這個方向只是想獨善其身，那麼可能就不需要存在了，因此現在經營團隊應該往如何擴展規模、影響力去走，而這個必須接受大家非常嚴厲的質疑，回答為何非公視做不可，而不是外包給商業電視台。

問7：公視現在在進行一些自我內容評鑑，然而對於要不要重視收視率，您怎麼看？

答：我認為可以不要照現在商業電視台那種計算，但是不可能不看，我一直對公視的想法是，我希望它擔任一個不同的角色，但目前我覺得最大的問題是儘管大家有努力，還是缺少去證明你如何擴大支持、受歡迎度、說服公眾支持等等，這其實是整個經營團隊要做的事情，可是這幾年沒有進展，你沒有告訴我公視未來的願景。另外只有製作高品質的節目，而不考慮觀眾支持度，如果只是要這樣做，也不用花這麼多錢去養一個機關，沒有一個願景，你很難去合理化你為何要存在。

現在先不講遠，連兩個組織小小的整合進度都十分緩慢。現在不是做好節目就好、而認為其他的質疑都是政治干預，而是要確定自己的定位以證明正當性。現在政治的不信任使得更多人質疑公視，而面對這些質疑，應該要站出來辯護，而不是要別人不准問。因此我認為裡面的執行人員，例如新聞人員，可以有相當的職業保障，但是到上層管理就不適合說有什麼保障、獨立自主，甚至董事長應該擔任保障內部專業運作，對外處理政治壓力、向公眾負責。

現在董事會頻繁開會、一堆資料，似乎都在處理一些小細節，但很少去看大方向，因此現在弄出一個大家可以信任的經營團隊其實是很重要的。董事會不可能是在執行的角色，所以應該是董事長這個角色在做絕大部分的決策，董事會則代表公眾看經營團隊的報告，才是董事會做為橋梁的工作，才是理想上的模式。如果要定位為服務少數，至少要說服大家你的目標對象會來看你，高品味的人真的都看嗎？你能夠服務到他們嗎？

六、

時間：2009年11月26日

受訪者：前董事 孫大川

問1：如果說原民台被納入所謂公廣集團下面的一個成員，目前看起來是可以接受的嗎？

答：原住民社會當然很多人希望能夠自己設台，很多同胞認為這就是一個主體性的展現，但是主體性的展現有很多面貌，裡面還有很多主、客觀的條件要配合，包括了預算和意願。不過在未來的這一年，我們也只能這樣走，現在原民台在公視已經有一百多個人了，你後來要放在哪裡？所以它有很多很現實的問題，尤其這一次成立的時間比較晚，所以明年這一年我是建議他們做一個緩衝、反省，在這一年也去看看要成為一個獨立電視台的可能性是否足夠，明年還是照過去的模式，而明年中旬就要做決策了。有一些立委比較強烈的認為我們需要獨立出來，我們也希望很客觀地去分析，讓他們了解實際的情況，因為這個東西不是說我們想如何就如何。

問2：在委託公視做節目的部分，你覺得現在運作還可以嗎？

答：現在因為基金會已經成立了，所以由基金會來跟公視談，現在經費談得差不多了，而裡面關於製播的內容、條件，他們也會去談，也好像有初步結果。不過有問題是公視最初它也沒有一定要把原民台納到那邊，可是整個生態包括立法院、媒體朋友，似乎認為國有的像華視、原民台、客家電視台、宏觀好像應該讓它們放到公視法的保護傘底下。其實「公廣」不是一個正式的用法，之前還很積極的在處理這件事，因為那時的氛圍是認為公視法會修，真的會把這些公廣化，後來卻是公視法一直未修，這問題的關鍵就在法不明確，公股釋股條例、公視法這個兩邊沒有連起來，公股釋股條例的效力無法貫徹，弄到後來，本來整併的華視如新聞部又要分開、附負擔捐贈也都沒有下來，後來新的政府上來後情勢改變。我是覺得趕快做決策最好，要不然就不要公股釋股條例，大家都回到原來的位，要不然就要徹底的執行，不然公視很難去處理這個事。核心的關鍵是政治生態議題，我們對公股釋股條例精神好像後來有了疑議，後來大家都發現黨政軍好像本來就很難把它拿掉。

問3：理論上公股釋股條例方向上是正確的，但是執行的時候可能有一些細節沒有配合上來，例如華視在完成公共化第一個階段，而第二個階段不是很明確。所以今天華視公共化做了一半，導致現在華視內部對於公共化的定位是不明確的，對於公共責任和商業之間有所模糊。您的看法？

答：在第一屆時，大家想得比較遠，那時候的董事也大多是傳播學者，然後也大多同意公股釋股條例的精神，因此整個氛圍是公視法可以修，可是就是後來在很多配合的條件上有所缺失，也就造成其現在不敢想太遠是能夠理解的。

問4：顯然地，現在新任的董事跟原來的董事在意見上有些扞格，有些是人的因素，而不全然是制度問題？

答：不過這個我認為是制度讓人的問題變得嚴重，問題的核心是制度和公股釋股條例沒有貫徹，而我不認為是人的問題。這是一個制度上、法律上該弄的過程沒有弄好，造成他們這些人做事可能並不一定能夠符合某一些人的需要。

問5：將來若在一个大的公廣集團底下，其實要更明確的去定位公視、華視、客台、原民台之間的定位與關聯性到底是什麼，而現在每家的想像是有很大的落差的。

答：一定的，整個機制沒有讓他們認為他們是要合在一起的，也就是他們裡面還有可能分開。我覺得法是最重要，也不是一定在一起就好，不是一定分開就不好，如果(新聞局)主關機關對於這件事情一直都拿不定主意，最重要的核心關鍵是行政院一直沒有拿出決定，沒有人敢說一句話，管這件事情的人不知道是誰，立法委員、學者、各機構都各講各的，都沒有好壞的問題，而是你的決定。因此，這個問題的核心在於行政院的決策，到底要替公視做什麼定位，或者是這些要放在一起的所謂的公廣集團的各個成員，它的基本的定位跟看法是什麼，國家沒有做這個決策，就變成任憑大家各說各話、相互地抵銷力量，因此，核心在公視法的修改與不修改。怎麼修都沒關係，但要一個決定，決定之後大家就依法行政，現在法不明確，大家就只好各憑本事，看心情做事。

問6：現在顯然是新聞局接收學者的一個版本是總共包裹式的提三十五億，包括公視、華視、附負擔、原民、客家等等，以原住民觀點，您會希望經費的分配是比較明確的嗎？

答：會，不過原民台的經費似乎有框定，大概是四億，而現在這個案還在提，大家都沒看到。我猜在算預算基準時一定有一個框框，只是現在先放在一起報出去，將來幾年後若公廣的運作越來越健康，整體的運算可能才會比較靈活。

問7：公視過去也在做族群的節目，您認為除原民台外，公視適不適合做；另外關於公共廣播可行性，您覺得以原住民來說，生活與工作型態適不適合做廣播這一塊？

答：原民台還沒成立以前，公視有兩個節目比較偏原住民取向，應該要有一些分眾，公視可能面對都市原住民或其他，因為你不能一直只面對那百分之二，所以母語的節目很重要，而對象、時間點也要弄好，我還是覺得國際社會以及主流社會應該得到原住民的資訊，將來也鼓勵他們往這方面。

而在廣播方面一直都有需要，那個是新聞局主政，我以前還有常去審查小頻道，同胞都還蠻需要的，我也覺得這個應該要繼續。

問8：對於數位化之看法？

答：我也不是很贊成公廣化後什麼都要弄、變成傳播媒體旗艦，這種想法在整個台灣社會情況是否合適其實也值得考慮，我覺得不一定公共電視台什麼都要

一直的擴張，除非是整個國家未來的方向是想把公廣集團的力量提升至 BBC 這樣的高度，這也是國家的決策，所以我一直講說清楚，到底要公視、公廣集團扮演什麼、站在什麼地位很重要，有明確的決策就會要做這樣的架構，如果國家定位是這樣，我們就會同意，讓台灣的傳播到一定的高度也是很重要的。

附錄八 焦點團體會議紀錄

一、

時間：2009年11月26日

地點：國立臺灣大學新聞研究所 313 室

主持人：谷玲玲、劉幼琍

與會人員：巴正坤（華視員工董事）、何國華（公視新聞部經理）、洪貞玲（臺大新聞所教授）、陳炳宏（公視基金會監事）、黃秀（行政院新聞局廣電處科長）、程宗明（公視基金會監員工董事）

谷玲玲：

歡迎各位嘉賓，大家可以針對一、二個覺得比較重要、有興趣的提綱議題來表達意見，做完第一輪發言之後，若有某些議題大家特別關切的話，或覺得需要特別再釐清的部份，那可以再請大家自由發言。

程宗明：

針對公共電視當前面臨的挑戰，首先是在公共化轉換的部分，公共電視和公共電視法的關係是什麼，在從國家的 state own 轉成 public own 之過程中，確認這個政策目標方向可能還是一個問題。因為對於華視公共化跟公視基金會要負責的責任部分，其實還有很多不同的說法，到底公共電視是否要強力的經營華視這個部份，我想當前的挑戰還在不同的說法，公共電視基金會到目前為止內部認定都還沒有提到。那再來就是說其在本業上的經營，過去的講法很清楚，一種是朝向大眾化優質頻道，一個是朝向知識化集中的頻道的建置，這有點像是我們傳統公益台一二台，像我們舉例來講 BBC1、2 就是這樣的概念，一個是大眾化，一個是知識經濟化，靠這二個頻道再去延伸它的多頻道，從這邊再去延伸不同型態多頻道出來。那當然經營者會有一些堅持，但是外界是怎麼看待這個多元化時代，那當然還包括所謂的少數族群、海外的這些部分，這些特定法定的頻道是否還是屬於公共電視的？有沒有哪些不是？那經費部分就是我們是要以他自籌的比率越來越高呢？還是要提供他一定種族的需求？政府一把編列的方式很好，可是還是有人想說是否要把他回到收視費的概念。

再來人事部分我想，人事部分就二個簡單來講，董事會審議、提名的是否夠嚴謹？其實我們去看這次的修法，包括新聞局做的改良，這嚴謹性開始會受到重視，包含比例代表，就是說社會代表的比例是否需要做調整？也就是在我們剛講的所謂族群性別、文化之外，還有沒有一些東西需要放進來。另外，是經理的部份，他的監督與職務上的規劃，包括總經理的遴選以及總經理他的年度評估這些部分，是目前常提到的問題。

數位化部份，其實以台灣的數位化來講，公共電視扮演什麼角色，其實要看整體台灣制度的類同性，因為台灣目前在建置的部份必須仰賴電視業者去做，並不是立刻能夠架構，所以在數位上扮演很重要角色是建置，這個建置，我想應該把它定位成諮詢政策的建置，就是因為電信的 **universal service** 沒有 **cover** 到這一塊，所以必須在數位化的初期，還沒製播分離之前，在台灣這個架構上，及台灣等同於亞洲跟非洲這二個區域的諸多國家廣電還沒有製播分離，所以在碰到數位化的時候，它要去負責引導建置這個系統。但是，不代表它經營，它是要去建置，因為專業在它的基礎裡面，所以在國外的幾個重要的亞洲、非洲範圍全都有提到數位化部分是基礎建設，在這些國家理是有意義的，但是之後的經營實在是太複雜了，所以沒有人贊成它去經營這個，這也是很清楚。

另外定位問題，公共電視在數位化尖端發展知識交流非常重要，因為畢竟是在於沒有立場，所以可以很開放的去推廣這些數位機制，因為你不會說 **prefer** 這個因為這個對我將來有利。另外重要的典範就是歐洲整體的 **IPC** 每年 9 月在阿姆斯特丹的展示，這就看出公共電視在數位化推動一個很近的角色，它盡量把知識、開發、先端的投資展示給公眾，就每個人依照一定程序來看，這個部份可能公共電視永遠都不會脫離掉的。

再來，因為你在數位時代還是團隊，那你團隊的時候這些節目的 **marketing** 怎麼設定？在公共電視應該還是有責任的，現在可能是各種類型的節目，你還是要設定這些節目、要商業市場有所遵循，不見得到看齊，但是它可以去做。

第三個問題是，製播分離的部份，當然公共電視的立場就是支持，支持製播分離，不過他有幾個說法，用這些說法我們可以推到為什麼製播分離是比較合理的：第一個，基礎建設未來的維持，這部份可能不能再靠所謂單一製播整合這個為自己播出的機構去整合他全國需要的，因為這上面很多不是 **universal service**，那這種情況來講，要有合理的經營制度，就不應該製播整合，才是比較精準的，才是有效率的。反過來講，以現在公共廣播電視的需求面，當它合併電信後，經營的規範才能符合一個比較有效率的公共電視制度。以芬蘭 2002 年通過的部份就很清楚的作出規範，它就屬於從製播整合到製播分離，然後回到電信市場整體架構，我們定義它基礎的需求是什麼？它應該怎麼樣釋放這樣的資源？所以這個是讓它經營更有效率，就是不只兼顧到 **universal** 這個部份，還要兼顧到誰來有效率執行 **universal** 部份的東西。

當然可以反過來說，為什麼要採取這個制度去做分離，第一個就是有個好處就是你可以挪移整個預算投資去集中公共電視原本的規模、資金跟關注放在內容上，不要再去維持 **knowledge**，因為這個部份已經可以做更好的分工。

BBC、芬蘭還有澳大利亞、紐西蘭，這四個國家可以做為典範。它從製播整合到分離過程中，然後把它所有部分回到內容核心、服務制度、服務策略上，這是它們一個比較成功的轉換。另外，讓公共電視活化，所謂製播分離不是說一刀兩斷，是說它有投資這個事業，所以它可以把它原有的 **knowledge**、它原本的一些內容、

idea，透過它投資製播傳輸公司、這個製播分離的傳輸公司能得到更好的活化，從事所謂數位視訊事業。製播分離是讓這個東西出去、是讓公共電視可以找尋業外的資本或者是其他的異業資本去結合發展更好的服務，某種程度也是讓它有更好的 return，讓公共廣播電視有更好的基礎跟發展空間。

劉幼琍：

你剛提到國外的經驗，想請教接下來台灣的公共電視要走向製播分離，也就是傳輸跟內容分離，公視該怎麼做？

程宗明：

以公視來講，已經很早就透過數位傳輸平台來計畫、規劃這個建置基礎，然後預留空間將來可以發展附加性事業。公視就是以這裡所有的新聞局之投入做為將來投入新公司的資本，這是一貫不變的想法。所以這就是讓公共電視能夠從建設者的角度，再透過投資變成部分經營者的角度。這部分相對的我們會一直在尋求主要是中華電視台來合資的電視，因為畢竟製播分離的傳輸公司台灣恐怕短時間內是不能運轉的，有較高的風險性，有一段時間是純投資去經營、去 try，也許我們在業外資本上不是那麼順利去找到純民營、認為未來有經營價值的這樣的角度，所以初期還是要做政策上的考量，這也是當初新聞局對這看法要求資本額上的未來限定是政府可以有決策空間，要先思考它實際上的風險，所以先用所謂的公共性投資來講這個問題。

那當然我們會思考說將來有更多的空間可以從無線傳輸這種單向的去適應新的形式，可是時間過得很快，很多事情過去想的跟未來想的可能都會有落差，所以目前我們還是爭取這件事、繼續朝這個方向去想，可是時機也是政府必須趕快爭取，因為這並不是公共電視能決定的。

黃秀：

當然程董事是提到說原始的政策是希望製播分離的一套系統，在原本舊政府時代，他有一個很大的藍圖希望公共電視定位是在將來面臨全球數位化競爭的時候，希望公共電視可以成為無論是在技術上在經營上面，在數位化時代可以成為一個角色。所以原來在舊政府時代，我們有提二個計畫，一個是數位電視建置計畫，其委請公共電視這邊來負責執行，但是以當時的五家無線電視台他本身的合作的模式，由他們來建置所謂數位共同傳輸平台系統，希望等到將來數位傳輸系統達到一個成熟的程度之後，由五家無線電視台，台視、中視、華視、民視、公視能夠共組傳輸公司。

那另一個部分，我們就提公共廣電計畫，當時我們是希望把公視本身的內部建構提升到數位主體的系統，包括它的一個數位資料的建構，全部的經費當時加起來將近47億，希望用這樣子的方式推動整個無線電視，把它的整個環境提升到數位化的進階之後，一方面讓5家無線電視、15個channels加起來可以推動有線電視環

境，希望讓有線電視及早面對這個環境，也能夠帶動整個數位化的一個進階的程度。

然而，到後來發現很多問題。其實要成立一間公司，基本上來講要看各個電視台之間的合作，以現在來看，每家電視台他們有不同的經營的理念、不同的設定，包括公共電視本身自己都有一個設定，那成立這樣子的傳輸公司它後面還有一個問題，就是譬如說後續的傳輸平台整個經營，包括整個channel 弄起來後他的整個編輯跟channel之間的調性，怎麼樣去統整，其實它是個非常複雜的層面，所以到目前為止，我們現在並沒有再提這個部份。

那再反追回來，原來五家無線電視台他們本身有一個很健全的合作機制，也沒有到說一定要成立一個傳輸公司它才能說是合作，事實上五家電視台他本身的工程部現在透過一個中華電視學會來做一個運作，也就是說他們目前五家無線電視台的這個轉播站他們這幾個分區，北、中、南、東等區來進行做一個維修，那等於是說他們在做維修的時候比如說台視他們是負責北區，那南區可能就是華視，基本上到目前為止，其實五家無線電視台都做的不錯，所以反而到現在來講我們其實也沒有接收到上面的指令說一定要去成立一個共同傳輸公司。

三年前，我們曾經希望對共同傳輸公司有一個比較具體的執行作業，當時原來希望在北部有一個共塔的建置，後來失敗，原因就是工程部分其實是非常難以整合的，包括整個共塔空間的分工，還有就是你這個塔怎麼維護？其實會產生很大的爭議。所以後來這個計畫事實上在經過規劃後宣告失敗。我現在想說的是，在共同傳輸公司來講是有這樣子的影響，可是目前來講包括今天各大新聞也有說公視數位化這個部份要看現在公司它做的這個傳輸平台，以我目前實際去看，其實是並沒有把這個空間放進去，所以我想就實務方面來講那個可能太大了，很大段的努力空間。

那再回到目前公視面臨的挑戰，以我現在跟公視的聯繫，個人的感覺是公視內部的溝通算是一個挑戰。我舉例來講，像我們最近有個案子也是就是贈給他2,300萬讓它去進行，我們希望你能提供數據出來，或是你有個目標出來給我們。但是這個簽約公視有近三個月幾乎沒有動作的，政府現在每一筆預算是講求說是到年底都會要有個成績出來，但我們發現他們沒有執行，我們跟他溝通了解一下看是怎麼回事，其當然表示有很多問題。我後來有跟他講說不對，因為當時你在跟我提這樣的一個規劃需求，你就應該把種種因素納入考量，那今天你提出來的schedule給我的時候，你就應該假定說你這些東西就已經放進去計算了。我是一個單位，公視也是一個單位，我跟你是有合約關係的，我跟你定的這個合約關係我希望就是在某一個時間內完成。所以我會覺得這反映到底有什麼問題？是公視內部的溝通和內部的意見整合其實是有問題的，我這樣看來看去我覺得經費其實不是問題，而是你內部的一個意見的整合問題，能不能在短期間想出一個共同的意見出來我覺得很重要，所以我感覺現在公視問題不是在外部，個人覺得是在內部。

至於財務、新聞跟節目應該對誰負責，其實應該很顯然是要對公眾負責的，所以這個部份是大家的共識。那至於公共電視法修正部分，因為我們現在已經送進行政院，因此凡是不能在討論過程裡，我們就不把它提出來。不過我們講幾個概念，我們現在講公共電視台，事實上我們是把客家跟原住民台給歸納進去，那至於宏觀電視我們並沒有把它列進去，其實宏觀電視台本身是慰勞僑胞，要宣揚國家一些特定的形象跟目的，那我們有考慮到它本身的處境。像公共電視台需要監督政府，所以我們說宏觀本身在屬性上面和公視這部分在某種程度上是有點衝突的，那也考量到宏觀本身現在是用衛星的方式來傳輸的，從實務上來看公視實際上花了很多錢在衛星，認為這樣對公視其實也不公平，所以我們在修法上還是把宏觀回歸給僑委會去處理。

那至於客家、原住民的方面，其實我們這邊倒是很希望在公視的體系下面讓公視整合多頻道的集團設計的方式來處理，只不過現在會碰到一個問題，目前的原住民電視台他們有很強烈的政治牽扯在裡面。我這邊可以轉述一下部分立法委員的看法，這就造成了我們一些困擾，就是目前有一些原住民的立法委員，他們自己也成立了一個所謂原住民的基金會，他們認為原住民電視台是屬於原住民的，目前公視基金會的經營管理層級幾乎都是屬於非原住民層級的，我為什麼要把原住民電視台給這個非原住民的公視基金會來處理？這個部份我們現在也蠻頭痛，因為他已經把原住民電視台上到族群之間的媒體平等的這個位階，所以我們也在傷腦筋怎麼處理。

谷玲玲：

而且原視的可能只是要跟公視作某一種程度的合作，但是將來如果有機會的話，他們可能自己要去成立一個台，所以這樣可能會導致客家台這個部份未來可能也會有一些變動，只是原住民這邊他們動作會更快一點。

黃秀：

像客家電視台他們是客委會直接下去就是屬於客家電視台的錢，但原住民下面他碰到一個原住民基本法，基本法下面又弄一個原住民文化事業基金會，他可能認為公視基金會跟原住民文教基金會是平起平坐的，所以原住民文教基金會下面才是原住民電視台。它現在比較不能接受的是我們在公共電視台裡面直接把它原住民文教基金會的權力直接消滅掉。

那客家電視台的部份，客委會這邊倒是蠻樂觀其成的。客家電視台他本身就是在公視基金會下面，但是有一個很強烈的但書，就是說它要求公視基金會在管理這裡要做某種程度的承諾。事實上我們在做公共電視法的過程中在跟客委會談的過程中，我們發現有點困難，比如像說客委會常常會強調說這是執政黨的競選白皮書，一定要讓公共電視能依循客家基本法來做，可是我們會想說如果你是那樣的話那這樣公共電視還是某種程度受到政治影響力。

我們希望經費是整個包裹的，包括決定多少比例放在華視上就由集團自己來決

定，所以我們講說這一整塊整大筆就是給公視基金會，基本上公視基金會有董事會，那董事會有決定權，公視基金會是一個完整的法人，所以我決定要怎麼把資源如何去分配到所屬的頻道，怎麼樣去把經費去挹入，我覺得應該是尊重基金會的處理。但是客家委員會就會認為不對，應該要把整筆金費要限定多少錢給客視，我個人會認為這樣好像在保護客家電視台，但事實上是在侷限客家電視台的將來發展性，我覺得是有碰到這樣的問題。

陳炳宏：

我在這裡插一個回應，我的前提是族群電視台應該是公共媒體，那是公共媒體就要進到第二個層次的問題，我們需不需要每一個公共媒體都要有一個自己獨立的基金會，也就是公視有公視基金會、華視有華視基金會，是不是一個原視基金會、一個客視基金會，這個政府會去考量，但是在資源整合上這是不是符合剛黃科長所說的效果和效率。

再回到第一個層次，我認為既然是公共媒體，像剛所說的它是一個公共媒體集團的概念，那問題在於就是說目前的發展。先不談客家，原住民是已經成立了基金會了，但問題在於原住民基金會不是公共媒體設置概念的基金會，因為原住民基金會的董監事是由原住民會主委來提名的。如果將來政府決定好，那就大家分家所謂的族群自治的title，那原民基金會要成立，那客家基金會成立，請回歸到公共媒體第一個層次的問題，都到立法院去經過立法院提名，讓它成為一個公共媒體的形式。雖然有很多人對目前公共電視體制也有一些問題，但在沒有更好的所謂的公共監督問責的那個概念形成之下，這是目前我們可以接受的模式，那就要看我們需不需要那麼多公共媒體的基金會，那如果真的最後決定好要那麼多，那請都回歸公共監督、公共問責，而不是under在政府機關下面。

谷玲玲：

這個還是牽涉到未來政府的很多政策，公視法裡面可能把華視列進去，我覺得這樣可能會對華視的定位會更清楚一點。因為現在看起來，我們所了解華視公共應該是一個公共電視，但是好像至少我在華視做的訪談那個感覺並非如此，華視的員工大部份認為他們是一個商業媒體，因為他們是要盈虧自負的。但是因為今天公共化，所以他們是有很多抱怨，因為他們覺得很多錢他們不能賺了，那附負擔還沒有下來，所以華視的員工他們看事情的角度是很不一樣的。我們很多人可能會認為既然是公共化，華視應該是一個公共電視，只不過就是說它也可以做廣告，但是華視的人的觀點都不是這樣的。當然它裡面還有一些其他的問題，因為也有一些經營效率的問題，還有很多是跟華視相關的問題，我想說公視法可以把它的定位更清楚應該會更好一點，因為現在華視的員工跟公視的認知是差蠻多的，我所知道的是這樣。

陳炳宏：

我也對華視有些想法，因為在公視法修正之後跟他們有一些接觸，但想先回到第

一個問題，我覺得我個人在觀察公共電視的發展，有一個挑戰是沒有變動，從成立第一天到現在，那個不是定位、不是經費、不是人事，是政黨干預，我覺得不管是哪個層次我覺得都不能迴避這個問題。我是在民進黨時代任命的，我跨越過國民黨政府執政，我看到的就是不斷的政治政黨干預，沒有停過。我覺得作一個學者我不敢說對公共媒體有很多研究，但是我至少很關心公共電視的發展，我看到的是不斷的政治干預，我覺得大家都不願意去面對這個問題。公視能不能溝通、公視的預算不夠、公視的節目做的不夠好、公視的這個那個，都是因為政治干預，這樣叫公視如何去運作？我也不曉得能用什麼方式把這個手拿開，這不是公視特有的問題，但是媒體特別嚴重，如果說從過去到現在你問我最大的挑戰，我認為就是這個，因為我覺得沒有比這個更大的，內部的溝通為什麼要有那麼多的意見？內部的人事為什麼那麼多的問題？為什麼有那麼多的障礙？這就是政治干預，從公視的角度來講我找不到比這個更大的挑戰，但是很可惜的是我們無解，我剛已經說了這幾乎已經是一個屬於我們能想像出來可以讓公視達到公共監督的一個制度設計。

另外的問題是，公眾對於公共電視的認知的接受度非常的低，這個就是公共電視本身的責任，你去跟一個歐巴桑跟他說公共電視，有幾個人聽過？十多年來我們想要去推動公共媒體，不曉得怎麼跟人家講什麼叫公共電視，公視成立了11年，這方面的非常不足，其實這個可以跳脫政治干預、也應該做的，公視沒有做而且做不好，我不知道問題在哪裡因為我終究還是一個比較抽離的角色，我不覺得十年來大家對公共電視有多少的了解。

我覺得如果這二個問題沒辦法解決，客視進來、華視進來、原民進來，對公視是更大的負擔，他連一個公視都沒辦法解決了，我覺得這是一個很大的困擾，我不曉得執行單位能不能夠解決這個問題，能設計一個免於政治干預的公共電視，如果可能，這個研究就有貢獻。

谷玲玲：

因為這是一個結構性的議題，因為就政府預算的話，那因為這個預算要立法院去審，所以立法委員就會認為他可以管，因為所有的預算可以審的，他不認為什麼公視的預算他不能審。所以當然也有人提收視費，我們去韓國訪談他們也一直認為收視費是最好的方法，但是我認為目前以台灣不管是社會的氛圍或是政治運作的整個氣氛上來講，這個收視費我只能說難度極高，那當然將來可以想是不是有不同的模式可以去做，就是不全靠政府預算，但是眼前看起來，恐怕還是得從預算這個部分去著手，但是預算的部份就是難免會有一些政治的干預，這個部份是有點困難的。

陳炳宏：

我不曉得能不能從陰謀論來說，這種讓公視的預算不過，我永遠可以干擾他，也怕公視錢太多變成一個怪獸，政府有很多錢只是政府從來不會把公共電視做好是

一件很重要的事，我覺得只是觀念的問題。

谷玲玲：

對，這個當然就是說我們國家要不要有一個這樣的政策，因為不是只有一個公共電視而是整個比較大的廣電政策，比較清楚的廣電政策裡面，那在這個清楚的廣電政策裡面公視是怎樣的地位跟角色，也比較容易去釐清，那下面才能談說撥給它的預算足不足夠，這個才比較能夠去判定，但是這是一個很大的政策性的東西。

我昨天去訪問的陳世敏董事，他認為我們國家所有其他的產業都有一些資策會、一些研究的機構，或是研究院，那些產業類別都有研究單位，只有媒體是缺這一塊，因為他認為公視的董事會應該是一個諮詢，那中間政府要弄一個很專業的研究、可能要有一個像執行委員會，經營執委會或像管理處那種概念，讓有些人真正去執行一些政策而讓董事會諮詢。這當然是他的一些見解，就是說我們可能也是基本上要想一些方法來處理眼前的大結構性的問題，那另外一個是說公視本身職責是什麼？這個公視自己還是不能迴避的，因為畢竟拿國家經費、公視還是有一定的責任。

劉幼琍：

政黨的干預從民進黨時代到國民黨時代都有見到，若要改善這個部分我們看英國的經驗到底可不可以移植？比方說英國也覺得說Board of Governors好像也是球員裁判二種角色的衝突。比方說公視基金會現在是董監事一起開會，董事跟監事的關係是一個議題，另外譬如一個是公共電視，一個是中央電台，另外一個是中央社，都有一個比較敏感的問題，就是到底是董事長制還是總經理制？那這個提名的方式到底透不透明？那它的定位是什麼？該怎麼提名？它的角色又是如何？董事長跟總經理、或是所謂的台長的分工又是怎樣？

其實講英國的經驗的話，英國BBC Trust（信託理事會）的董事長(chairman)是一個榮譽職，那麼看到日本NHK也是一樣，比方說他們的chairman不是full time，不是專任的，英國BBC trust chairman也不是專任的，當然每個人上班是多少小時，月薪是多少，在網站上都有寫。剛才黃科長有提到現階段公視法修法的版本是沒有將宏觀納入，但其他頻道都有納入，我是很想請教一下黃科長，那華視呢？華視在這個修法草案有沒有整套的管理，因為如果把華視也寫到裡面來的話，是不是廣電法裡面有些已經規範就不適用了，有沒有將之排除？

黃 秀：

這個部份其實我們內部有共同討論過，其實我照原來公視提的一個公視法來解釋，他的架構是公視的董事會在上，然後下面就是原、客、華視，但問題是在法上面來看的話，華視是一個法人，是一個公司，所以說後來看的話如果要以公視為經營版本的話，這樣的話那就是華視公視要消滅，要進行這個財產清算才可以，這樣的話就變成他是華視他是公視下面的，就是華視他本身定位是和原客一樣的，那就沒有所謂的華視還有總經理，那華視可能就是只有一個台長。

但是問題是在實務上面來看的話，要回到當時討論到公共化，因為那是無線電視公股的條例這邊來看，當時的公股處理條例政策是希望公視把餅做大、公共資源做大，然後有二個電視台，一個在北，一個在南，其中華視要南遷，就是華視的資源全部往南遷，這樣來看的話就是希望比較名正言順，但是後來公股處理條例送立法院時，華視這邊的員工會認為說為什麼感覺我們是一個大的公司要嫁到一個小的基金會，然後小的基金會又來當我們的老闆，所以後來並沒有把這一條放進去，是說放在附帶決議裡面的，但是附帶決議並沒有強調說華視是要南遷的，所以我們後來在做公視法修法上面其實我們要去回歸，他這個法還有在其他法律上面也有一些牽扯。

一個就是華視本身它還是一個公司，這樣看是我們的政府把公股捐給公視之後，等於說公視基金會是獲得華視超過百分之70以上的股份，算是華視最大的股東，實際上它就是握有華視的實體經營權，所以它可以透過在華視的董事會裡面的經營主宰權去改變華視的一個經營的方向，但是這樣不能說華視視公司消滅。那再來就是以一個公司法來看，公司法規定他的商業主體性還是要有，所以並不是它是一個公共電視台。

在我們這次的修法部分，我們把它的很多附負擔認為說這個部分如果說公視既然握有實體經營權，公視可以從華視的經營層面去做一個條件，那在法面要不要做這樣的呈現，我是覺得是可以不用這樣去硬性的規定。所以我們在附負擔裡面其實是只有維持一個是政黨、宗教的宣傳，等於是說只保留一個最基本就是政黨、宗教的宣傳的監督，再加一條他其他的經營規劃就是要適用廣播電視法就是還是依照原來廣播電視來做處理。

在編列預算上，我們就是把整個綁在一起，就是在公視的預算裡面沒有提個別預算，因為事實上我們考慮到一個問題，回歸到公視的董事會的經營主體，現在媒體都這樣快速，為什麼還要去切說這個大餅到底誰佔多少誰佔多少，那這樣會不會造成它內部頻道會覺得說我是比較小的因為我拿比較少，比如說原來客家跟原住民就覺得一定要多少錢，那我覺得其實這樣子沒有什麼改進。

陳炳宏：

對不起，我都把這些談到所謂的政治陰謀，新的版本裡面在公股釋出條例，華視是可以做廣告的，可是這裡面為什麼我說它是一個陰謀，如果華視都可以做廣告，然後你公股釋出條例讓華視可以做廣告，然後在公視法裡面你又編了十億的給他們，那將來你政府如何面對台視、民視、中視？憑什麼華視可以做廣告？我所說的陰謀這一條就是說公視法的10億就沒了，華視就拿不到任何一毛因為你可以做廣告，你信不信將來，一定是這個邏輯。

因此，陰謀就是用十億去騙取一些政治利益，10億是一定沒有，將來是又把華視穿一件公共媒體的衣服，讓節目做一些商業的行為，員工當然不能接受，員工也有一些員工的主張，就是不做廣告根本活不下去，我那時候就問他們說如果政府

給你十億，你不用做廣告，你要這個選擇，還是你去做廣告十億沒了，你不可能都有，然而新聞局送出來的版本是都有，我不曉得它想要達到什麼目標。

黃 秀：

陰謀論我說真的這個部份是沒有的，因為我們要講原來的公股釋出條例就可以做廣告，去看公股釋出條例第十四條華視本來就可以做廣告，華視只有二種廣告不能做，第一個是兒童時段不做廣告，第二個就是政府政黨宗教文宣的部份不能做，沒有說所有廣告不能做，也就是避免政府去干預或去買它的時段。在兒童時段我們也考慮到了，公共電視所經營的頻道每一個頻道都要有相當的時段去做兒童的節目，這個部份也是參考公視當時給我們的版本。我們考慮到既然現在來看的話這個公股處理條例加上兒童時段這麼的難定，我們把他做一個刪除，那其他像什麼獎金的部份，根本就是自己內部經營的東西，何必要把它放在這個公股處理條例上面，節目要做什麼節目就由他們經營團隊來handle 就可以了。

洪貞玲：

要不要播廣告這也牽涉到華視的定位，在公視法裡面的位置。我想確實經費是一個公共電視現在在運作上面一個很先天的限制，然後就從這個問題開始談起，我目前的想法會比較傾向說，如果可以的話，其實是設計就讓華視不要播廣告。那我有幾個理由這樣子看，第一個是說我覺得整體從台灣的電視環境來講，你要讓其他的商業電視台覺得他跟華視站在一個不公平的競爭之下，覺得說大家都可以播廣告那為什麼華視有政府的經費補助，那我覺得以現在台灣的商業環境來講，寧可就讓公共媒體不要播廣告，其實這些商業廣告就讓它流入商業電視台，我想這個對於商業電視台也會是一個他們比較想看到的狀況，不會跟他們產生資源上的競爭，當然這還是要尊重華視包括一些員工的想法。

第二個，我會認為這對華視內部也會比較好，其實這樣會讓這個電視台少了許多必須要去爭取廣告經費的壓力，現在的整個商業電視的環境，即使你讓它可以播廣告，可是限制它做置入性行銷，可是現在的廣告主就是要你這個廣告跟置入達平，所以至少我們在這二年看到華視一直處在這個壓力，一旦開放廣告的窗口，那個壓力就會在現在的環境不斷出現，與其這樣，如果這個政府有心讓這個公共媒體有更好的發展的話，其實就把這個公廣集團的規模確定下來然後給這個公廣集團規模底下有個正常的基本運作的經費，其實就透過政府預算就直接撥給它，所以在這個部分，能夠直接回歸到公共電視法裡面透過經費的挹注我相信會比現階段透過公視這種附負擔方式是比較好的，所以就這點我們是還蠻支持現在新聞局送出去的版本，就是在公共電視台直接就保障35億的公廣集團的經費。

再談到規模的部份，那媒改社之前其實一直主張宏觀還是要納入公廣集團來，確實新聞局這邊政府的立場其實也討論過也知道差異很大，所以還是不要放進來。可是像是英國BBC這樣子的案例，其實BBC可以在全國有這麼高的影響力就是國際的傳播是做的非常好，可是它的國際傳播並不是幫英國政府做事，所以我覺得

說其實政府的宣傳跟公共媒體的國際化這二個定位還是可以作稍微的區隔，不代表說因為政府要做一些國際宣傳，那公共電視就不能夠或是沒有資源，那我覺得說在這整個規模上其實是還可以再考慮的。

想回應剛陳炳宏老師的意見，就是說這個政治干預的問題，這其實是一個嚴重的問題，有些人一想到公共電視台就會把它跟政府放在一起，我會覺得這也會讓公共電視有些瓶頸沒辦法突破。我看一些其他國家公共電視也不必然認為說其他國家政治文化就必然比台灣好，所以政治不會干預，因為其實BBC在伊拉克戰爭的時候，董事長都要被換掉了，可是我覺得會有一個很大的關鍵，我不否認台灣的政府其實想去滲透他們的影響力，我覺得政治人物主觀有這些政治意圖可以理解。可是另外一個步驟就是如果從BBC的經驗來講，我覺得BBC在英國已經有相當的社會影響力，也已經有這種獨立性的一些性格，所以即使它的董事長曾經進過國會這樣子的一個產生方式，他還是可以堅持在這些議題上面去站在他的員工處理新聞的角度，然後甚至於是整個BBC員工他們自己會發動抗爭，去抗議政府換掉高層人事這樣的作法。

當然這可能是政治文化跟公共媒體長期建立下來的影響力的問題，所以我覺得這是一個相互的影響過程，那不巧是台灣目前這個空間到現在沒辦法發展到這個地步，所以那個過程是可能還在變化，我自己來看公共電視，我也不是那麼悲觀，現在社會的認知跟這個可見度並不是那麼高，可是我會覺得公共電視確實有做了很多好的節目出來，這十年下來它做了很多環保環境的節目，然後原民少數族群的這些議題，其實台灣只有公共電視能做好這些東西。

我想以這個角度來講，回過頭來有個蠻重要的問題，我們對於一個政府一個國家的期待、應該要有怎樣的責任，這一點我覺得，確實從民進黨政府到國民黨政府，看不出來台灣政府在傳播政策這個議題上有什麼更積極性的規劃。因為公共電視就是政府把它視為公共政策的一環，當政府認為說公共媒體是重要的，它就應該有更積極的作為去透過制度改變或者是透過資源挹助，讓這公共媒體有比較好的發展，可是到目前為止沒有看到這個部份。所以我覺得像這幾次看到什麼政府干預，我們從一個外界觀察角度會想說，可能是執政的高層沒有什麼明確的方向所以下面就開始群魔亂舞，這是一種猜測，可是至少現在看出來是沒有一個很明確的政策。

針對第五、第六的議題，我想問責系統是非常的重要。這裡的問責系統大概就是內部跟外部的問題，內部的問責系統其實在這邊就是董事會跟經理階層之間的關係，目前新聞局的新版本看起來是董事長制，我們也還不太能理解說為什麼最後會是這樣子的版本，我在這邊只能就和一部分傳播界學者的共識，是採執行長制會對公共電視比較好。因為董事會基本設計其實是代表一個有社會的代表多元性的集體，然後來監督公共電視。所以說如果讓董事長來進入一個營運的層次，跟本來的監督位階就會衝突。如果在集團之下設一個執行長，然後每個包括在公共電視的頻道華視、少數族群他們各自有台長，這樣的一個層級規模，所以執行長

他其實是要整體的負責公廣集團內部的營運，董事會他就常設監督公共電視。

可是另外一部分確實也牽涉公共電視這十年來確實沒有解決外部的監督的問題，BBC我們比較瞭解的是即使它有一個董事會的監督機制，它還是有對於一般的閱聽人所組成的一個委員會。像BBC，還到英國的各個地區去設置委員會。那我這一、二年就是有比較關注泰國的公共電視，我覺得就這一點來講台灣真的不如泰國。泰國的公共電視其實是2008年初才計劃成立，2008年中正式有董事會然後開始運作，可是在一開始的時候其實就設了一個閱聽諮詢委員會，到泰國各個地區去公開徵集，包括一般的公眾或者是NGO團體代表，最後組有一百人的一个諮詢委員會，給他們一個秘書，讓他們自己去運作、請他們負責去監督公共電視的一些議題，一年提供一份他們的監督報告給公共電視。

我看到這一點其實我還覺得蠻有點不可思議，因為台灣公共電視這十年好像連這個東西都沒有作出來。我跟他們的公共電視董事有談過這個事情，他說當初他們確實也是仿效BBC的作法。這是我們台灣在談公共電視問責的勢必一定要做的，對於一般的閱聽人的部份怎麼讓他們進來監督公共電視。這對於國會、政府部門之間的關係其實，它還是有一定的監督角色在那，國會跟台灣的公共電視之間怎麼樣去建立一個合理的關係，那也並不是說國會就完全不能管公共電視，國會哪些事情可以涉入哪些不能，這個部份還是要去釐清的。

巴正坤：

我剛一直在思考公共電視到底能不能完全隔絕於政治，就是政府政黨影響下的一些運作，那我想答案都很清楚就是不可能的，那我要提的就是在政府政黨試圖影響公共電視的狀態下，其實公廣集團各個階層員工也好、團隊也好，他們本身自己擁有政治立場的設定。那當然人都有自己的政黨傾向跟政黨意識。那這樣子層次再拉低一點，經營團隊、員工也好大家都有一個所謂的認同，我想最重要的就是制度的建立，制度的建立才是長久，人都是過客，如何在公廣團隊建立一個屬於自己內部的制度，我覺得才是對公視來講才是一個永久真正的方向。

再來我要提的，為政者的態度是什麼，可能是藍的可能是綠的都有可能當家，那你的態度是什麼，公廣集團不可能自絕政治下去運作，對於現今體制要拿的預算經費，那你如果在這樣的一個體制之下，那我們今天當家的為政者的態度非常重要。

再回到文化主流的問題，為政者態度就是有機會通通把握住權力來支配，KBS一年的經費預算330億，我還要在提在這裡我們剛提35億，所以在這樣狀況下馬政府如何做到它一直提倡的文化創意產業政策？已經二年過去了，我們還是看不到一個明確的方向。

所以我們剛有提到，華視進入公廣集團到底好不好？當然好，一個有38年歷史的無線電視台，因為捐贈進入公廣集團，內部的小的為政者，你如何去思考把這樣一個好的資源納入到公廣集團去運作，有沒有做到。

其實今天華視有那麼多的資源，所謂過去那麼多的軟實力也好，就是我們過去做過的一些戲劇、影像，這都很多電視台一些cable台所沒有的。今天我們有沒有好好去運用？今天公視納入華視，資源的運用是多好的一個受惠，但是今天這個很快就是關起門來我們自己做個溝通就可以很快做個資源整合的運用，所以華視進入公廣集團它可以發揮一個火車頭的姿態，包括結合公視、原、民的資源，公廣集團能夠做為未來文化創意產業一個火車頭的姿態。

在韓國到今天為止，他們11點以前都不可以播外國的戲劇，所以這樣某種程度保護了本國的文化創意產業。我們要播韓劇去跟他買，這是幫別人國家做宣傳，這是要毀滅這個國家的文化傳承。所以我們先來看未來兩岸的合作，這是個契機，如果公廣集團的政策是成功的，政府看到這一塊，只要撥少數的預算，35億在韓國來講九牛之一毛，如何去規劃未來？我常講韓國有EBS，1跟2 教學頻道，華視本來就有教學頻道，為什麼沒有規劃去做這個，還有所謂的體育，有沒有真正在基層去扎根？這麼多的大專盃、高中盃、國中盃，這些體育賽事我們有沒有人去轉播。

今天假如在公廣集團節目規劃上得到政府充分的挹注，我再三的提到為政者的態度，因為如果要幫助台灣的文化創意產業、公廣電視集團成立電視產業往前進的話，理應該拿出預算挹注，而且是大筆的援助，那不是35億動不了，你要他做好也不可能，要他做壞也不可能，就會造成今天華視這個狀況。

最後我再提剛有提到的問責系統。如果未來是董事長制的話，那本身在這裡的專職的程度有多少，他對電視產業的了解深入有多深？如果只是因為他的政黨關係很好，對於龐大的電視資源產業資源，我覺得是個傷害。所以我還是傾向執行委員會的執行長制度，我覺得那個是可長可久的，做得好就讓他繼續做。我剛有提到，我想今天華視面臨的問題，很清楚，是每個人做二年，我請問你在這樣情況下華視怎麼作好，因為政策根本沒有連貫，每一個政策都不是同一個方向，那你叫華視員工何去何從？

何國華：

基本上我也是贊成說如果這預算過的話最好是不要做廣告，因為其實在新聞的操作邏輯上，二方一直有衝突矛盾，例如有對華視部份的新聞處理提出質疑，認為是不是華視操作上會受到某些商業利益的壓力，所以說如果預算是可行的話，以預算去彌補華視在商業上的壓力，那新聞上的處理上慢慢走公共化的處理形式就會比較好一些。

剛有提到公視在這11年來，其在中南部的認識度跟接受度其實並不夠，那我覺得這有二個比較大的原因，第一個就是公視長期以來都沒有地方記者，其實地方記者是在地方上一個互動的橋樑，其實公視在地方上的經營上是很薄弱的，公視的節目基本上也都是以北部的節目的呈現形式在走，所以跟地方的互動跟鄉土的節目呈現方式有限。

我是覺得直接面對閱聽人是有幫助的，因為我們現在Peopo走到現在大概已經辦了300場的研習，那個研習讓公視Peopo網站的點擊率從最早的幾萬人到現在每個月點擊率已經到50萬人次，2年多來成長很快，預估明年會超過公視的主網站，那公視的主網站已經走了11年了，所以我覺得直接去面對閱聽人的過程其實是很有幫助。剛剛洪教授有提到說泰國經驗，我覺得如果泰國經驗可以借鏡的話也知道他們的操作方式的話，公視應該積極的把這方式承接呈現出來，讓公視有這機會去和第一線的閱聽人做比較好的互動。

另外宏觀台部份，其實我有跟現在宏觀台的經理林瑞奇經理聊過，他一直覺得如果宏觀的價值只是為了一個政府的宣傳的話，那個價值意義是很低的，因為現在全球化的趨勢裡面你單純為政府做宣傳，他的接受度是低的。宏觀現在所碰到比較大的困境，很大的部份是在做衛星的費用，其實宏觀的資源預算很低，在節目的製作上其實都是買二播、三播的節目，所以本身的自製的預算不高，其實政府如果有更多的預算挹注在公廣集團，讓宏觀有更多的可能性去呈現台灣多元風貌，而不是只做一個很直接的政府的傳播，而是有更多為台灣去發聲的話，他的價值意義會更大。所以我不認為宏觀應該在這次的修法裡面去脫離公廣團體，我認為宏觀其實是會讓台灣在全球去發聲加分的。

劉幼琍：

我最後集中在公視怎麼免於政治的干預，英國的改革到底能不能移植到台灣來？比方說剛講的這3個單位不管是公共電視、中央社，都有到底是董事長制還是總經理制問題。剛有聽到就是到底是執行長制還是董事長制？是不是這個源頭也蠻重要的。董事長是不是一個榮譽性的、一個象徵性的職位，要廣納大家意見，這樣一個人，如果要他去帶領公共電視每天的運作，是不是也蠻困難的。

對於英國最近的改革模式這個Trust本身，等於說也是代表民眾、也代表政策節目方針，但是真正執行是一個Executive Board去執行，把經營與管理分開來，這樣子合不合適？現在公共電視董事長對外代表公視，那顯然剛聽到現在草案也是類似這樣的意思。

程宗明：

這個大部份沒有改變，只是名義上的改變，政治干預是要跟它相處的而不是預防的，因為沒辦法，全世界公共電視都一樣。所以你剛講英國的作法，它的確在做思考，我認為台灣公共電視法修正的方向不管是政黨還是民間，其實也該思考這個部份，第一個是要把基金會更實質化，這也是大範圍所需，因為華視各台進來以後，在修法裡頭要把基金會實質化，這個部分跟Trust發展方向有點類似。不過董事長跟執行長部分還是要有很明確的位階分工，而不是董事長代表全部。因為我們必須面臨一個很大的、永遠不會消失的，就是董事會是代表社會，所以它不可能變成董事長制。就像你剛剛講的Executive Board概念一定是存在的，所以為什麼在做經營管理制度那麼強調，就是要讓董事會能交托一個人去管，而不是董

事會親自去涉入。

但是，因為董事會就代表完全很難去涉入的時候，依照我們現在所看的EBU的整個公視法的建構原則，是建議說董事會可以聘一個行政監督委員會，這個人是可以專職、可以part time，可是他是經營者，來協助董事會去監督，而不是董事會自己要去監督，因為董事會自己去監督的話本身可能做不到，它聘專業的人來做監督總經理，這倒是在中間可以尋求一個平衡。

Trust的話，應有專職的董事或理事，不只一個，我們現在還是只維持一個大約的代表性，這個其實跟Trust還是有差的，反正就看你怎麼尋求可能性。我只能說專職的來監督總經理是需要的，董事會就不會覺得要去介入什麼，他有一個專職的中介來做調整，所以基本上來講我會覺得這樣設計的話會更好一點，我是會希望這是依法聘請有經營背景經營實務的，可以看清楚經營面的人來組成一個行政監督委員會，這個行政監督委員會要向董事會負責，但是他專職是向總經理諮詢，瞭解總經理在實際運作上有沒有違法、有沒有違背政策的資源分配的方向就好。爲了董事會超然，要想清楚讓董事會可以有效監督，又不要直接被介入，避免總經理綁手綁腳被介入，這是我們今天修法上還是可以這樣考慮。

但是我想政治力介入這部份還是可以用另一個角度來看，政治不能介入到內容的台詞內容、新聞選擇，可是它可以管一件事，要看這個組織有沒有依法使用經費，有沒有做不負責任的管理制度，是可以歸納為政治上可以討論的，可以互動可以監督的。所以這像我們現在現有體制審計院、監察院都可以監督這部份，其實早就在做，只是我們沒有把它集中起來去看，而我們常常混淆這叫做干涉內容，其實這是它應該去監督的，我把政治力把趕到這邊來，專門監督這一塊就可以，至於內容部分本來就應該回歸於董事會自治跟公眾監督部分，如果我們在制度上設計很清楚，往這邊推的時候也是另外一個可以做的。

陳炳宏：

我也同意公共電視不可能沒有政治的影響，只是公共電視公共媒體必須讓這些政治影響影響在一個公開的平台，也就是說這些勢力都是被看到的。我覺得設計一個制度當然可以讓他有一點點免除政治的干預，我們公共監督的制度真的太薄弱了，所有的政治人物在做事情的時候我們沒有可靠的監督體系，說不定從董事會的角度、閱聽人監督的角度，是不是可以慢慢來培養他律，如果泰國公共電視出來，那麼晚它都開始做這個機制，那我不了解為什麼公共電視不能做。

程宗明剛提出來，公共電視目前組成的一個盲點：他必須要很多元，但很可能因此是不懂該領域的，所以說不定設定有一個經營管理在這裡，它其實是有監督行政或者是有監督能力的人，我覺得董事會是無能力進行的。

劉幼琍：

英國的在 Executive Board 裡面也有有外部的人，他們等於從 Trust 到 Executive

Board 都有財務委員會，他們自己有能力審，可以不需要外界了，外界是給意見、是監督，像他們的國會也有一個這樣的委員會，等於說他們是有點一層一層的，所以那隻手就難介入。

谷玲玲：

現在看起來是因為董事長是專職的，董事都是兼職的，所以董事長跟這個董事會感覺上有一點脫離的。現在的狀況其實董事也很難發揮其實他該有的功能，當然比較理想的是另外還有經委會，應該是一個可以長久做下去，他並不需要有任期可以一直做下去，那眼前因為公視法現在是規定說董事長是專職的，因為需要像一些類似常務董事。

可是以現在投票方式，結果未必就是專業而是大家可以接受的，那對公視來講，我去訪問鄭董事長的時候，他也不認為董事會完全只是純粹諮詢，他覺得是某個層面他還是要能夠做決策的。將來如果變成是集團化，其實董事長關切的議題，如果是公視基金會跟總經理層級關切的議題其實是很不一樣的，對總經理而言它可能只是把這節目做好，其實其他事情不見得相關，所以那個當中其實變成是個人的認知，完全是看董事長他個人的那種傾向是什麼，現在的狀況大概是這樣子。

二、

時間：2009 年 12 月 4 日

地點：國立臺灣大學新聞研究所 313 室

主持人：谷玲玲、李秀珠

與會人員：何吉森（國家通訊傳播委員會傳內處長）、洪瓊娟（行政院新聞局前副局長）、胡元輝（中正大學傳播系教授）、黃葳威（政大廣電系教授）、賴文惠（公視研發部經理）

谷玲玲：

請大家先各自談談我國公共電視目前所遇到的困境以及未來應該朝什麼方向去規劃會比較適當。

何吉森：

95 年公廣的概念初步形成，那時候就引起了一些討論，公共電視的主管機關到底是誰，第一屆 NCC 的委員也提出一個想法，有沒有可能預算由新聞局來編，監理的部分由 NCC 來做。這也不是說沒有一些根據，像 Ofcom 對 BBC 的管理也扮演一些角色。所以對於公共電視的管制，可能是一個獨立的管制機關，或是一個政府部門，政府部門又包括行政部門，很多人也認為是要放在文化的部門，或者有人認為國會也是一個管制機關，也有人說是在公共電視體制外的獨立機關，我會覺得主關機關這個議題有沒有可能在未來會是一個討論點。像 BBC 後

來成立了 BBC Trust，就是一個外在於 BBC 的獨立管制機構。

我滿有興趣了解 NCC 在公共電視管制上應該扮演什麼樣的角色，也就是大家對公共電視整體表現上要怎麼評估，之前在內部有一個內部的控管機制，就是公共電視的董事會，另外也有外在回應民眾的做法，事實上它比較被動，它整體表現的好壞沒有一個監理的機構。NCC 畢竟還是商業媒體的監理機關，現在假設主要定位在這樣，那公共電視在整個產業的數位發展要怎麼樣，NCC 在整個廣電市場扮演什麼角色，要賦予什麼樣的任務，這個是我會認為今天在這裡談到治理研究的時候，主管機關的議題是滿重要的。

再來，可能就是財源問題，穩定的財源才能讓公共電視有一定的規模，來發揮一定的角色，如果沒有穩定的財源，那這一塊會是一個比較大的問題，我們應該要趁這一次的修法，給它一個比較穩定的財源。那再來是評估公共電視表現的一些模式，我知道我們第二屆的委員曾經幫公視建立一個評量的系統，那我們認為只是一個學術的研究，有沒有真正的運作起來，運作起來的情況又是如何，我會覺得這些是滿根本，可能要面對的問題。

谷玲玲：

關於主管機關，像英國可能不叫主管機關，是叫業管機關，就是它不是一個主管，因為你其實有新聞局當作一個主管單位，是有點奇怪的。英國就是把管理和經理分開來，所以有一個 Trust。英國和日本的公共電視體制和台灣不大一樣，所以我們可以去了解別人的體制，但是，是不是直接可以挪用，我覺得是有很大的疑問。英國的 DCMS 是最大的主管，可是它只管那種很大的政策，比較細節的就是 Ofcom 在管，Ofcom 其實也沒有管很多。英國公共電視和台灣很大的差別就是在於，英國公共電視的收視者還是最主要的，商業電視相對還比較弱，而且一般人對 BBC 的評價也是很高，學者都說 BBC 是英國的基石，評語都是怎麼樣讓它變得更好。台灣現在比較大的是信任危機，就是一般民間對公視的評價和向心力，在台灣都是偏低的。所以這種狀況之下，有時候覺得我們能參考的東西不是很多，一個是 Trust 的編制，現在有一些看法是說要不要成立執行委員會，聘專業的人士來做，讓董事會變成是一個完全諮詢的單位，所有董事兼任就好了。

洪瓊娟：

臺灣牽涉到公共事務的事情，就會非常熱鬧。在 87 年以前，公視先有節目，然後設台，然後再去談立法，最後我們讓它小而美，要不然根本不可能過關。要過關的時候，主要是談到錢，看看這個投資值不值得。因為歐洲體系淵源流長，那美國是商業體系，而台灣向來就是學習美國，學商業又學了一點點，但是又沒有公共的想法，所以的確在後來是很辛苦的。當時要成立的時候，也有人說也好啊，以後商業的事情就由商業來做，所有屬於公共的事情就由公視來做，大家分得很清楚也很好。但是到目前超過 10 年，我們都希望公視可以大一點，剛好這時候所有的媒體通路和產業都出現了商業的惡質化，包括現在講的動新聞都是在競爭

商業利益，那你就可以讓比較沒有商業價值、比較要做必要服務的公視更有合理性，那你就必須做大而壯的公視。

我們看到第四個提綱，主要談到客語、原民台和宏觀，它們的確是把國家的大餅拿出來做一個專屬頻道，但是真正做節目的本質還是應該回到公視。所以，當公視做大、做死的時候，你不應該只考慮到你的綜合台，而是應該要怎麼跟其他頻道去做搭配。那我們也看到數位化的過程當中，新聞局撥了預算讓它去做平台，包括我們那時候在講的 HDTV，商業電視台沒有辦法、沒有能耐去做，也要公視有公家的資源就去做，就像我們的工研院一樣，很多未知的情況，那你公有的資源去做研發，你有成果之後，來分享給所有產業界來用。過度的商業化對台灣的電視產業也不好，對民眾的整體生活形態也不好，所以它有正當的合理性，希望要有這一塊的東西，只是說它的時間比較晚，到現在整個社會信任度都還沒有完全建立起來，讓人家有疑慮說我要不要再支持你，這個無底洞要丟到什麼地步。某一部份來說，人家會覺得公視還要做得更好。

以現實面來說，公視的體系還要做到行動電視、數位，來因應整個社會的需求，包括製播分離的概念。所以到底我們希望公視有多大，這個時機點來討論是相當好，它規模應該多大，它要做哪些服務，它的主管機關應該誰來做就比較不會有政治力的介入，讓它預算比較好過關，然後比較好治理，這個是整個一套的設計。

那麼我們的第一個提綱提到定位跟錢的問題，其實都是環環相扣的，包括公視覺得我們的採購為什麼要跟一般的採購一樣，更何況節目的製作是由很多的創意所產生的，很難用價值來衡量，所以目前政府的採購制度也不一定適用於我們媒體採購中對品質的要求。所以，從主管機關，包括它的治理，包括它的採購、核銷，都是不同的制度。

要不要製播分離，這句話根本都不要問，你不數位分離，根本就會被淘汰了。但是，現在都不是數位分離怎麼樣去契合，包括公視本身的本業和副業，要怎麼樣去轉移它的情況，甚至要跟哪些資訊業者合作，這是很大的工程，在未來整個設計沒有做好，後面都不會好。

其實這麼多年來，在公視壯大的過程當中，我覺得主管機關在有限的經費上都儘量去支持的，那有一些有力人士是可以去直達天聽的，但是我也要講，愛公視就不要害公視。因為在整個大環境的情況，你還是要讓公視本身真的大，而且有能力大，而且資源也不要太過，不能說我今天不能管公視，所以什麼都不能管，也不行。我舉一個例子，大概兩年前有一個議題，就是要設分台在南部，就找了幾個無線台和公視就下去，帶隊的人回來就跟我講，你看公視要看三個點，就分三天，因為這是公家的錢，沒有人管你，但民營的話，不能容許你這樣子。

換句話說，當我們願意給資源，你要認為這個錢是很寶貴的，所以也不能認為說你不能管我，我就隨便。剛剛講。董事會一個月開一次會，我去參加過，當時都是在吵架，因為我們花了很多力氣在討論基本原則的規定。那我覺得過了那麼

久，應該都吵完了，現在應該將注意力放在方向的處理上。所以，我們覺得公視未來應該在平衡商業電視這部份，要做更多更好的服務，那很不幸，現在信任度沒有，它做起來更辛苦，但是不代表它不要做，而是它應該要做，但是更要有規則地做，希望在台灣藍、綠的這一塊，殺出一塊屬於自己的路。

李秀珠：

好像所有的公共電視都有所謂效率不彰的問題，韓國的主管機關是 KCC，是去年 2008 年成立的，他們也覺得現在韓國公視的問題就是效率的問題，大概三個人抵一個人用吧。公共電視要求要增加收視費，可是 KCC 首先要求要改善效率之後，他們才會給它錢。所以公共電視在各國還是有這個問題。

洪瓊娟：

我先做簡單的補充，當時公共電視要做小而美的時候，就曾經討論過要不要收取收視費，一戶收 23~27 塊，一年可以多少？其實連立法委員都不敢說，最後我們都說不要談這個事情。立法院只希望減稅而已，都不希望加任何的收視費。

谷玲玲：

以目前來講，現在就去推收視費，我覺得可能太早，恐怕還是要從預算上面去著手。當然，各國狀況不一樣，像韓國現在的 KCC 對 KBS 意見那麼多，那也是因為他們要加收視費的關係，因為收視費已經 19 年沒有調了，所以 KCC 才有話好講，那你要加，那就來處理各種意見吧。以台灣在現階段，我覺得收視費還是沒有可能。

胡元輝：

我會先提四個方面的意見，包括對於業管機關、集團定位、集團架構以及製播分離。基本上，我對於台灣公共電視體制，應該建構出什麼樣的藍圖，我先提我個人的看法。我們跟歐陸是很不一樣的，因為他們對公共電視，視之為一個公共財的觀念，收視率大概在 30~50% 之間，BBC 曾經一度超過 50% 的收視率，歐陸有這樣的傳統，所以他們的公共電視體制是很壯大的。美國又是另一個例子，是在商業電視已經相當發達之後才希望建立出這樣一個體制，在我服務的時候，它的市場佔有率大概是 2-3%。

那台灣的公共電視，大概就百分之一點多，我們不必把台灣的公共電視體制想成歐陸那樣子，但是從現在台灣的廣電發展需求，我們可以藉由公共電視發揮一些立場和角色，至少比美國在它社會中所發揮的角色要更大一點。我們可以說 BBC 平均的收視率是 40%，那我們可以說它是兩大或三大之一，其實以我心中的圖像，台灣的公共電視或公廣集團的發展，如果可以成為五大或六大之一，我會覺得是一個比較合適的想像空間。很多人對公視有疑慮，我贊成，我認為是本質的問題，因為它跟商業電視台就是不一樣。公共電視本來就有一些餘裕去發揮一些創意，所以我會覺得它的問題永遠會存在，我們永遠希望它會有效率，這是

對的。但反過來講，我們可能也沒辦法把公共電視的運作體質跟商業電視一體來看待，我覺得這樣恐怕也不公平。

第一個是業管問題，以英國的模式，我覺得還是可以參考，因為 DCMS 和 Ofcom 的分工跟台灣走得是滿接近的。因為 DCMS 比較是一個產業政策推動和扶植的機關，那 Ofcom 的角色比較是一個內容管制的單位，從某個角度來講，就把 DCMS 建構為 BBC 的業管單位，白皮書的審查和推動都是 DCMS 在做，所以有關 BBC 的大政策是由它來協調和處理。那麼 Ofcom 一部份是 BBC 的內容管制單位，同時也是合作夥伴，因為 BBC 和 Ofcom 都在推動英國社會的節目品質、電視品質的提升。拿到台灣來講，也許這個模式是可以參考的，不過在架構上，我同意和英國是非常不一樣，我們必須承認英國有相當好的文化歷史傳統，所以用像 DCMS 這樣來和公視發生一些互動、訂定協定，我會覺得他們政治力的角色會比較淡一點，因為他們已經有相當的傳統。

第二個，對集團定位的部份，很多人會覺得說公共電視的存在價值到底是什麼，如果就我剛剛所想像的來講，台灣的公廣集團是五大或六大之一，有幾個不錯的商業集團，如果這樣的話，其實我覺得不必完全否定公共電是在大眾化節目上所可以扮演的角色，比如說戲劇、綜藝，我們不必完全排斥。因為當時發展是小而美，那以它的預算來講，它當然只能做比較弱勢、比較少數，或偏重文化、教育、實驗性、紀錄片等等這一塊的處理。可是如果我們這個社會希望它對台灣的影響大一點，我會覺得標竿的意義還是要存在，公廣集團還是應該要發揮在大眾節目上的角色。

第三是集團架構的看法，不管是台視或華視公共化，那公共化之後，既然要成為一個集團，它才能成為一個有影響力的因子，所以我那時候講公視和華視是應該整合的。今天我們看到很多公、華視的問題，其實出現在法制上面，還有後來的治理問題上，都不能夠配合起步。在這種情況下，華視的同仁當然會很委屈，你又要我商業生存，又要我擔負公共義務，又不給我財務的支持。公視也說，我也沒辦法，我自身都顧不了，我怎麼給你錢呢？那第二是價值的問題，公視也覺得我也是被付託這個角色。因為不能修法，董事會通通沒辦法處理，執行委員會也沒辦法運作，那是一個虛擬的組織。這種情況下，要求公、華視發揮整合的綜效，我覺得對他們是不合理的期待。所以我認為公、華視完全的整合是可以考慮的，比如說兒少、文化、藝術或國際，這部份可以像原來的公視體制去發揮的，華視可以在戲劇、綜藝、新聞、體育或者教學多做發揮，在這樣的話，在一個集團裡面，以頻道和功能重新去去分割。我不排除第二個模式，假如公、華視的整合有很大的困難，有法制上的困難、現實上的困難，假如我們要做南部台，華視跟未來的南部台，比較側重在大眾化的節目、闔家觀賞這一塊，那麼原來公視就是比較在兒少、文化、藝術、弱勢族群、紀錄片、新聞時事的深度報導這一塊，去發展它的集團定位，也是另外一種考慮。如果可能，我還是認為第一個選擇是好的。如果有現實上實踐的困難，我覺得第二個也不完全可以排斥。

最後是關於製播分離，現在是最後一個機會，2003年開始委託公視執行的計劃，就給很多錢，讓公共電視協助無線電視推動電視數位化，其實這些錢仍然是掛在國家的帳上，公共電視只是受委託。當我們在服務的時候，有提出所謂的兩年特別預算，這個預算也就是為了第二單頻網，去建置高畫質跟標準畫質的傳輸平台。其實把這兩塊整合起來，目的是為了給將來製播分離一個非常好的基礎，這財產都是屬於國家的，並不是公共電視的，包括兩年預算。當時我們想像的是，這筆預算執行完之後，它可以做為第一個共同傳輸平台的基礎，也就是說，假設我們現在開放第二單頻網或者開放行動電視的執照，現在的所有業者去哪裡找地方掛我的發射設備？地好找嗎？找不到，資源要這樣投資嗎？這是浪費。因此，我們當時認為，政府既然投入這個錢，政府就應該藉這個機會，在第二單頻網執照沒有發之前，趕快思考到共同傳輸平台，把公視和華視的發射台計算進去，結合現在未完成的兩年特別預算的錢，作為未來一個共同傳輸平台的基礎。政府的這筆錢，委託誰，這可以研究，當然也可以結合電信業者，如果無線電視台有人願意進來也可以，第一個共同傳輸平台就可以處理了。第二單頻網所有的行動電視業者或其他業者，也就可以利用這個傳輸平台產生製播分離的基礎，或者其他無線電視業者願意跟其它電信業者組成第二個傳輸平台，那自然就會看到綜效，就會發展。如果我們現在不趕快在二單推動之前去處理這筆錢，然後執照又發下去了，各自又開始建了，我們國家的製播分離政策，永遠就不必再談了。

賴文惠：

製播分離真的談了很久，大家都在講數位匯流這四個字，其實重點應該在於說未來應該是讓內容和服務去做更多元的競爭，這樣才能百花齊放。製播分離的基礎建設是資本密集的，它應該不是拿這個來賺錢，即便是英國的傳輸公司 Arqiva，他們的費率都要送相關主管機關去審議的，經營是合理的利潤，而不是一個高成長的利潤。回到台灣，如果製播分離，那新的業者進來，它不用再去花錢蓋塔，NCC 的政策也是鼓勵共購嘛。製播分離除了提升效率之外，它可以讓真正的內容業者專注在本業上的發展，大家在多元平台上去競爭，那麼製播分離希望去達到的目的是在於此。

當然許多既有的業者不放心放掉這一塊，可能會覺得這是我的通路，沒有了，我可能就要被人家掐住咽喉。我覺得在政策的配套上就要做到無差別待遇，就是不可以交叉補貼等等，就可以做到水平的切割。最近交通部和 NCC 都在規劃二單的釋出，像廣電法修法裡面，這部份的配套就很重要，因為現在的廣電法裡有提到，頻率不得轉出啊，設立電台要有發射執照等等。這樣的廣電法，其實是要無線電視要有執照，你就是要要有電台，那這部分是不是要在修法上要先考量，你執照發了，你要再把它拉回來，是更困難的事情。公共電視也可以吸引一些民間資金進來，有股權的比例，而且如果有專業的公司跟人才來經營這個服務，我覺得這都是正向、積極的發展。

我想外界對公廣集團整個的期待，是因為配套和條件環境，讓這件事很難在實質

上發生。在新版的公視法修法版本裡面，確實希望把宏觀就畫出去了，那原、客就是捐贈給公視基金會，讓它能有長期、穩定的財源來辦理，做相關資源的整合和規劃。在華視的部份，之前因為民股的股份大概還占了四分之一，所以在公、華視，一個是財團法人，一個是公司法人的情況下，在財務上是不可能做實質的整合的。確實，在過去這幾年，雖然外界非常期待，但實質上要達到整合，是非常困難的。回到內部實質面，公、華視整合其實還是有一些人事和組織上的問題要面對，所以未來要走到高度的整合，恐怕要有階段性，先從一些爭議性比較不高的開始。

今天我們談的是公共電視的定位和治理，我個人毋寧更希望看整個台灣的廣電政策到底是什麼，因為現在台灣的媒體環境實在是滿惡劣的，政府對廣電政策的意向到底是怎麼樣，我覺得這種最上位的思考要先釐清。我覺得扶植公共廣電也不適合揠苗助長，一下子給公共電視太多的錢，我負責執行兩年計劃，因為當時立法院通過預算，那是非常龐大的金額，有人還開玩笑說，給你那個錢，你還要有能力花，其實公共電視都要用政府採購法，其實那是非常艱鉅的任務。所以，政府對於整個廣電事業是怎麼看待，其實如果政府有那個思維的話，就不會改個朝、換個代，可能每個主政者對於公共電視的想像就會不一樣，這樣預算就會不一樣，我想很多建設、內容的製作都是長期性的。那台灣現在政治的環境相對是比較紛擾，這當然不利於公共電視的發展。

公共電視在服務上面，走到現在 11 年了，似乎在一般民眾整體的評價上又沒有那麼高，我認為公共電視還可以做更貼近觀眾需求的服務。公共電視本身預算幾乎是在人事上就將近一半的結構，其實真正分配到做節目、做新聞，就非常的有限。我個人非常希望公共電視在新聞能發揮更大的角色，我覺得它可以讓台灣至少在媒體報導上有一番新的氣象。數位化後，通道會變多，代表時段更多，讓更多的內可以來發揮，公共電視就可以扮演更多的功能。比如說教育服務，是可以期待的，以韓國的例子來看，它包含各個不同年齡層，還包括升學考試，我覺得要不要這樣做，大家都可以討論。

何吉森：

公視法最近在修改，在 11~20 條、36~46 條，有關內容的這一塊，事實上是有非常大的調整，新聞局是說為了階段性任務的不同，為了要多元廣電產業的發展。剛剛提到內容發展的部分，社會教育這一塊，因為 NCC 裡面有一塊是在推動多元文化，尤其是對弱勢族群的保護，我們知道公共電視是有在做，但我覺得它在內容上應該扮演更積極的角色。公共電視本來就應該主動規畫出內容上要扮演的角色，例如手語、特殊的字幕，甚至於口述影像，讓視障的人可以聽到內容。還有，在學齡前孩童的節目，我們也看不出跟其他人有不一樣的地方。我們在監理商業電視時，也希望靠公共電視來引導，有一些好的模範。

在建立問責系統上，我們會發現公視有時候在回應民眾問題的時候，有時候會有一種專業的傲慢，會覺得說你們不了解。甚至於還要主管機關來轉達民眾的申

訴，因為民眾為什麼會來這邊申訴？公共電視在問責系統這一塊，應該是好像可以做得更好。

黃葳威：

我是覺得公共電視法會不會都是放眼在台灣的視野裡面，因為英國和日本的公共電視會讓我們想要看，那為什麼台灣的公共電視，台灣之外的人都不看？我們現在都在放眼在跟現在的商業頻道去做一個互補，可是我覺得台灣有這樣互補功能的頻道其實是很多的。我覺得放給台灣之外的人看，會是公共電視存在最主要的意義。我覺得公共電視的節目，沒有一個持續性，因為董監事裡面每個人都有他的願景，就會去左右它的發展。

所以我就在看，公共電視到底需不需要變成一個更大的平台，甚至需不需要有新聞，甚至要跟補習教育結合，我覺得這些都讓我聽了很失望，我覺得那富邦 MoMo 台就可以做、東森也可以做，公共電視怎麼可以去做一個補習教育頻道，這是讓我非常失望的一件事情。我會認為公共電視存在的意義，是要有讓國際、或是讓華人驕傲的節目。那公共電視要不要做新聞呢？我想台灣的新聞頻道一大堆，當然觀點會比較有差異，可是我在想我現在也不一定會看新聞，我上網搜尋就搜尋得到，所以我覺得公共電視要做一些有價值的節目，然後能做國際的輸出。所以，我認為公視不見得要堅持新聞這一塊。我會覺得公共電視目前的形態，跟其他頻道沒什麼差別，有點可惜，因為我會對它有很大的期待。我會覺得公共電視就是完全集中火力去做好有特色的節目，然後可以成為文化輸出的代表。

我們現在在做一些族群市場和閱聽眾的調查，我們會知道一些原住民的想法，原住民族會很介意目前在原住民頻道中播出的節目仍然有些是從公共電視來的，有些觀點不是屬於他們主體性的，所以他們會覺得在公廣集團下面，他們沒有辦法有自己的主體性。這樣看起來，原住民頻道放進公廣的大架構，好像是有問題的。那在客家人使用媒體的質化跟量化研究上，其實客家年輕人並沒有去區分國語和客語媒介使用內容的需求和差異，換句話說，客語頻道和公共電視的節目，在主體性上的爭議會少一點，頂多是配音的問題。另外宏觀頻道方面，我沒有特別覺得它不可以存在，我覺得假設宏觀和公視合在一起的時候，它們的節目要可以互通，可是我很在意公共電視要有一個能夠文化輸出的代表性節目，我覺得目前是沒有的。

另外，我認為台灣在數位化的過程中，公共電視可以在無線電視台當中扮演推動的角色，但是它應該不會是一個唯一的角色，因為目前的一些有線電視頻道，也應該要鼓勵來朝向這個方向發展。

李秀珠：

宏觀每一年節目的購買和衛星傳輸，我都有參與，它有點像中央電視台的第幾套，它的做法就是針對全球華人，尤其是台僑。那如果是都要由公共電視來做，那就要做得比較有趣，娛樂性也要夠，但是現在公共電視的節目有的是非常少數

的。所以，宏觀就必須去買那種收視率很好，然後又可以娛樂和教育的節目。如果目前宏觀都用公視的，可能收視率就不會太好。

黃葳威：

我剛剛說公共電視不需要做新聞，我解釋一下，我覺得公共電視要做一些精緻性節目，因為目前公民參與的部分就已經存在了。

李秀珠：

我覺得公共電視要有影響力，起碼它的收視率要提升到某個階段，不能太少。那要怎麼提升呢？我覺得有一點點廣告是可以的，因為有一點點廣告，你就必須觸及到觀眾的想法。可是太多了，會羶色腥，所以像韓國的 KBS，他們現在的廣告收視 60%，收視費是 40%，這樣的做法，導致他們羶色腥太高了，所以他們覺得要把它壓到 40%。那台灣不必那麼高，30%或 20%，這樣才會顧及大眾的想法，另外也會顧及到效率。我也不覺得公共電視要像商業電視這麼的操，但是差別也不能太大，讓大家覺得在公共電視躺著都能夠工作。我也覺得，公共電視現在也沒有幾台，當然要聚焦，不可能所有東西都要，所以你要去抓住你自己要的，你想要做哪幾塊，就把那些做出品牌來。

谷玲玲：

公視做什麼節目，一個層面是，它自己要去定位，但好像又不單純是它內部的問題，還是牽涉到國家的傳播政策和文化政策之下，公共電視應該要有什麼樣的角色。目前看起來，這個定位是不清楚的，你公視自己來定位，其實到後來運作上會有一些落差。以現在這一個變局的狀況下，有很多不確定性，我覺得將來不管怎麼變，可能公視急需要處理的，就是它觀眾之間的關係，就是社會認知的問題。公視怎麼看自己，一般民眾怎麼看公視，我覺得這個落差非常大，我覺得這個問題是公視不可迴避的責任。那你落差太大的時候，我覺得後面要去談那個中、長期，是有相當的困難度。

賴文惠：

我先講公共電視的現狀，公視董事會的成員來自於不同的背景，有些人對弱勢族群、有些人對教育、有些人對於精緻文化和庶民文化，都有不同的觀點，到現在 10 幾年了，那個爭論繼續存在於現在的董事會裡面。我覺得公共電視也有一個制度上的問題，就是董事會成員三年一任，歷經不同的人，公視就得搖搖擺擺、跌跌撞撞這樣走，我覺得它真是有結構上的困境，這是很實際的。我想公共電視這 10 多年來，社會各方面的需求，我想公共電視都聽到了，只是資源真的很有有限。做為觀眾，我非常樂見公共電視有一部非常好的戲劇或紀錄片，它可以代表台灣的文化、臺灣的精神、創造力，到國外參展，甚至輸出、播映、銷售。

但是回到實際面，連續劇一檔 SD 大概 100~200 萬，HD 大概也要 200~300 萬，那連續劇一檔 20 集來看，一年可能就會花掉六千萬。公共電視如果以現狀，扣

除人事成本，大概只剩一半的錢來錄製節目和新聞，那它如何兼顧頻道的經營，必須在有限的資源去做最有效益的配置跟發揮。

胡元輝：

大概在 10 年前，一台無線台的廣告收入還可以到 20 幾億，近年來越來越少，這主要是整個台灣的廣電環境改變了。那政府補助 9 億，另外還有一年的 8、9 千萬，還有自籌款，但是自籌款是有成本開銷的，所以那個部份大概是 4 億，加起來大概就 12 億左右。我在服務的時候，最大的問題就是社會的認知，我們做的各種調查發現，民眾倒不是給你負面，但是對你存在的認知倒不見得是給予很高的肯定，就是有沒有公共電視不一定是那麼大的需求，這是公共電視很大的問題。

所以，我覺得給公共電視一個好的法制架構，然後再給公共電視一個機會，讓公共有大而壯的一些可能性，我覺得對現階段的廣電環境來講，是值得去嘗試的。但是，公共電視如何去面對各界對它的質疑，這就是監督機制的問題，我就曾經提出要有行政監督的建置。第二個是立法監督，現在產生很大的爭議，我們現在的公共電視並沒有做一件事，我覺得未來可以做，就是每年定期向國會提出完整的績效檢討報告，做為國會將來審查預算的參考。除此以外，以現在台灣的立法院，我建議不要介入太多，那未來可以發展出更強大的公眾監督機制，我覺得可以參考其他國家，設立觀眾諮詢委員會，定期制度性地聽取各地觀眾的意見，而且要考慮到地區性、族群性的問題。

黃葳威：

我是覺得公共電視不需要做整點新聞，因為現在已經有公民新聞網了，但是公共電視要做一些深入報導，我想可以有公平服務公眾的機會。再來，公共電視裡面有談到贊助民俗藝文創作的發表，我是希望能夠加強跟一般民間的團體互動的機會。我不是很贊成公共電視去結合補習教育，我覺得公共電視跟教育電視台是不一樣的。公共電視也需要加強自製節目的比例，以公共電視的經費，我相信要做到精緻，永遠都不夠。那公共電視因為要管的事情太多了，其實應該在合理的規模下去運作，不需要有那麼多部門。我覺得公共電視很好的部分是在於重視節目的研發和事後的評估和回饋機制，有些節目是滿不錯的，但是後來不見了，我覺得做文化輸出，然後怎麼樣跟國際傳播公司可以接軌，我覺得是可以去發展的一個方向。

賴文惠：

我個人非常贊同公共電視要提升它的效率，這非常重要。另外，公共價值的評量已經在重新啟動，我非常同意這個部分，整個公共問責系統和對於觀眾的負責，我覺得公共電視是有這個義務和責任，把成果和績效做出來，我想這是對公眾負責的展現。

附錄九 公聽會會議紀錄

一、

時間：2009年12月17日

地點：國立臺灣大學新聞研究所 313 室

主持人：谷玲玲教授

與談人：馮建三（政大新聞系教授）、葉大華（台灣少年權益與福利促進聯盟秘書長）、楊順美（富邦基金會總幹事）

谷玲玲：

本公聽會的目的是要蒐集各界對於公共電視未來的走向與定位之意見，將來反應在未來公視法修法的參考意見之上。尤其是公視董事會的組成、華視原客三台在公共化的角色，特別是本研究案關切的議題。請各位老師發言。

馮建三：

最大的問題根源來自政治系統，行政院長年以來對這個議題是被動的。九〇年代建立公視法之後就幾乎停滯不動，二十年前的預計的公視預算規模是六十億。但是現在情況按照通貨膨脹，或許一百億都不為過。電視需要發揮娛樂、教育、資訊的功能，公視在電視市場上一定要大到一個程度才能夠有影響力，現在規模來講，就算我們跟自己比，就現在來說，就算有一百億預算，還是一樣不算大。

經費預算，比較好的作法還是政府直接提撥預算。第一個原因，收視費還是算一種消費稅。第二是，收視費還需要一點稽收成本，成本大約是 10%，真正進入機構的錢並不是百分之百，政策效率不好，還要另外一道手續。可行性來說，收取收視費的可行性會比較低，難度比政府直接撥款來得高。收視戶的抗拒也會很大。

但政府撥款有兩個問題：預算是否充足、是否因為預算問題而受政治控制。錢不會是最大的問題，最大的問題是政治系統有沒有看到公共電視對於人民的重要性；而政治控制問題，其實公共電視不可能不被政治影響，但是政治影響一定要透明化，有監督的力量。

解決方案，可以在修法之時，訂立一個預算的增減規則，比方說依照通貨膨脹來上下調整政府撥款的預算總額。這樣政治上的控制影響反而是可以接受的程度，我想用此來換取比較充裕的預算，並無不可。

接下來談人的問題，董事會部分，我初步想法是：董事治理團隊到立法院去被質詢，負擔政治責任，董事會主要責任是要找出公視的經營團隊，其他事情不應該去細部管理。董事最重要就是選拔經營團隊，選拔過程中，為了要讓董事們有心

投入，董事會成員的報酬也可以有彈性。並不一定是給他部長級待遇，可以是完成一件事情之後，任務制地給予報酬。換算他們的工作時程，給他們應給的待遇。但在我們的法律制度與官僚體系之下是否能有這樣的彈性，我不確定。

董事產生的方式部分，考慮到董事會必須例行開會，人數不宜太多。我建議 11 個以內，而現在 21 個，開會上有困難。

電視台之間的關係：從規模來看，公廣集團規模現在還太小，還不到因規模龐大而體系僵化、難以指揮的地步，現階段還是需要想辦法進行資源統合，無論是辦公空間、採訪器材、後勤人力，這些都可以在某一個規模之下統合運用。

關於公視是否應為數位化的火車頭，其實本來規模夠大自然就會形成這種效應。節目上沒有太大差別，就不會有人想要看。數位化的前提是規模要夠大，像英國 BBC。公共電視本來就應該是火車頭的角色，提供一個穩定的資源平台系統成為我國培訓各種影音專業人才的空間，這樣跟商業系統就可以形成良好的互動與人才流動。只要經費規模足夠，這些都是公共電視應有的角色。但是沒有經費，這些東西都享受不到。有錢不是萬能，但沒錢就是無能，政治系統沒有把此議題當成重要的議題，甚至選出不合的經營團隊。

目前公視的財務報告、經營報告做得還不甚詳細，以致於外界質疑預算的使用與分配。

很多公視問題各界都應該繼續提出，同時也呼籲政治系統要正視公視的這些問題，不能「又要馬兒跑，又要馬兒不吃草。」

谷玲玲：

關於數位化的問題，之前公視已經有接下之前緊急預算來做數位化，現在正做效益評估，決定後面的三十幾億是否要撥下來。有些看法說覺得這些部分公視做得不好，不如拿來幫助有線電視來做數位化。但現在目前有線電視根本不想吃這塊。

楊順美：

不管是誰執政，都不在乎公視的發展。但是這些政治力又太想使用公共電視的影響力了，所以每次董事、經營團隊都是眾矢之的，大家都有對其中的人員組成意見。

我們去看經營團隊呈現出來的樣貌，社會大眾對它的期待是什麼？有影響力的電視台？可是如果不被看到，公共電視價值是否存在？這是很弔詭的。我想社會大眾對公視的期待應該是製作高品質節目、提昇媒介素養、發揚在地文化。然而公視目前做的東西其實沒有達到。雖然經常得獎，但得獎是否就等於品質？不一定。在高品質之外，公視很多節目也是高製作費的。公視有在發揮這些角色，基本上我是很肯定的。問題其實在：公視如何被更多人看到？

公視這幾年內部管理是很混亂。大家可以去看他們工會裡頭的留言板，很多八卦扒糞。董事會是混亂的，工會也是混亂，因此內部是不是也很混亂？社會大眾是

會好奇的，在這種治理的情況下，跟大眾收取收視費應該是不容易令大眾同意。另外，民間團體在做事的時候通常都是很節約、戒慎恐懼地使用預算，公視使用人民納稅錢是否有節約的概念？但是，每一屆公共電視經營改組之後就會留下一些前朝元老，但還是在裡頭仍是高階，只是不是主管了，坐領高薪、尸位素餐。整個機制對內部員工來說是打擊很大的，公視員工組成常常因為經營團隊的更動而有調動，這對公視長期發展是不利的，政策很難貫徹。這牽涉制度上的設計，從董事會到執行團隊。

閱聽人監督的部份，應該要有一個公民參與的機制，讓社會大眾有機會可以去看到相關的管理。

谷玲玲：

薪資結構不合理的問題，馮賢賢認為是當初建台的時候，這是開山元老留下來的制度。有些人在公視裡面是領高薪的，但不太工作。我們大概有了解到這些事情。據我們了解，經營團隊跟工會是不和的，而經營團隊與董事會意見也是不和的。總經理固然是董事長找的，董事長自己也有他的想法，可能會跟總經理不一樣，整個集團內部花很多時間在「各說各話」上面。

馮建三：

從另一個角度看，政治系統還是太不重視公視了。如果他們真的想要利用公視來執行政治影響力，它大可以操作得漂漂亮亮，但是卻每次都引起很多爭議。很多灰色地帶根本是很容易避掉的，但是他們卻隨便去弄。太不關心又很隨便，但又很想控制公視。

谷玲玲：

立委很容易在這邊操弄，因為立委可以審預算，他要審他就覺得他有權力去干預你。互相信任的基礎都非常的薄弱。

馮建三：

內部的事情其實會耳聞，尤其是在網路上都看得到。但這也是困難所在，就像我們可以把房子蓋好，可是房子裡面的人的品味，卻也是我們無法控制的問題。

葉大華：

之前公民搶救聯盟和關尚仁老師數位化的案子我都有參與到，主要是說包括公民團體本身對於公民參與公視監督到底要涉入到什麼程度，不同公民團體的意見也不同。有人認為依照公視法要公開財報，這點是應該要自我去 report，但關於經營團隊和董事會的結構和薪資問題，其實一般人都會認為那是內部問題，根本不關心這些，你只要把節目內容品質做好，有效率、有業績，一般民眾才不會以什麼特別意見。但有一派都認為所有的一切都要公開透明，接受公民的審視。我的意見是財報應該要公開，並且在公視法上面去訂立專門的條文去規定公視要公開

所有內部資訊與財務資訊，而在評定的部份要以公民自己心中的一把尺去檢視，社會輿論會給他們壓力。

公視應該要去設立他自己的外部公評制度，包括節目、新聞內容的製播準則，而評定者可以包含公民團體與公民記者，與有看公視節目的一般民眾，不一定是學者專家。這樣可以讓公視比較能掌握大眾的利益與喜好，而不是與社會脫節。

我們常常在外面聽到公視都做菁英型的節目，但是我認為最近公視最近有在擴張收視群眾，比方說做了《父母冏很大》這類節目，有在調整自己的節目定位。公視應該要首先考量收視群眾的喜好，這是公視目前應該要去回應的議題和民意訴求。

公共電視的發展明顯在多元議題上有所呈現，但是它的定位和走向跟普羅大眾的收視習慣是有落差的，因為台灣電視市場上面對觀眾來說太多選擇了。市場定位和取向應該有所定調，什麼樣的具體願景？與其他電視台不同的地方？

我認為公視可以選擇做高品質的大眾文化節目，對於弱勢族群的近用權也要關注，製作一定比例的弱勢關懷節目。

提到公廣集團其他頻道的問題，原民台當時是原民會用標案箝制其節目定位和經費，事實上是有很大爭議的，也很嚴苛。公民團體的意見是未來修法上要讓原民台獨立，不要以採購方式來影響它的營運。目前標案運作的機制上，我認為可以做的事情是至少在審查標案上，要有適當公民參與，加入標案的討論與審議。政府採購應要求適當公民的代表作討論，做標案的審議。過去常常看到標案常常都是共購的，才能審慎運用經費，並維護公共性。這是我對原民台政府採購上標案的思考，在法令上簡單的修正。

馮建三：

我認為現在政府採購根本是亂搞。全世界沒有這樣的公共電視用這樣的方式去招標。他們認為有效率，但其實是最沒效率的。

我們的公視也才十來年歷史而已，所以頻道很少，不像英國美國都已經發展多年，所以擴張了那麼多頻道。公視有責任去宣傳，告訴民眾和社會這些道理，然後自己要去考慮到市場佔有率，慢慢擴張。

谷玲玲：

內部的人不和，更突顯公視制度有問題。很多人都覺得目前的董事會人太多，有很多人也在談論代表性的問題，有人認為同質性太高，沒有地域、階級的代表性。眼前社會上一般對公視沒什麼印象和感覺，現在內部問題白熱化，一吵起來反而會造成負面觀感。

楊順美：

公視內部管理的問題應該是屬於自家問題，不要在公領域上討論。只要做出來高

品質節目，根本不需要去管內部問題。富邦和公視長期有合作關係，我舉例，例如我們與公視合辦台灣國際兒童影展，其實對很多閱聽人來說不是很有名，明年已經是第四屆了。但是，前三屆來說，公視每年都是不同組人辦，經驗無法傳承，對社會的宣導也很少，也只會和新聞局和富邦索取贊助。造成在國內的操作、宣傳能力不佳，外界、國際的名聲擴展能力太差，執行能力有問題。

馮建三：

這些問題可能要從外部法規和制度設計等面相思考，可能和內部任期的不確定有關，沒辦法做長期規劃，制度的設計造成不鼓勵他們經驗傳承。而如果用同情的理解，影展部分則可能不是他們原本的業務，不在九億經費規劃中，這會減損他們的積極性。

谷玲玲：

收視率確實有一點提高，這一兩年也有新節目的產出，關於 Peopo 部分，點閱很快就會超過公視網站的點閱率，大家參考一下。

參與者（余宗鳴）提問：

公視的公共性到底建立在哪裡？比方說為何公視率先播王建民？是為了公眾應關心卻忽視的議題？或是品質性的區隔？如果是品質性的區隔，跟商業電視台會有衝突。以原視經營棒球運動關懷盃為例，我認為公視應該要去想辦法善用、結合資源，握有自己的人脈和資源，公視其實有能力去做更多事情的。

谷玲玲：

公視沒人看，但民眾都說需要。

我聽到很多訪談對象都認為原民台應獨立出去，比較能突顯其觀點。過去幾年原民台也有獨立發聲的想法，其他財務和其他機制還是需要一個比較正常的作法。公視確實能夠扮演其他角色，也有很多相關說法。

以美國來說，他們的公視也很小，但立志引領風潮，創造新的節目型態，反而造成商業媒體來抄襲，因為有賺錢空間。他們是有自信的。所以，公視是不是要做商業媒體不能做的那一塊？其實也不一定。

葉大華：

商業機制不管怎樣，還是被要求盡社會責任。我們對公視還是要有要求和期望的，他們的資源經費從稅收而來，應該受人民、立法機關的監督。監督的角度也是重點。國家要對人民提供媒體近用權，公視也不能迴避社會責任，要善用這些納稅人的錢來經營好的節目和新聞。

要解決人事問題，相對來講還是最重要的，制度設計好的話，人才會有機會對，如果人還是不對，那就要引入民眾的監理機制，來進行箝制，讓更多的閱聽人和公眾監督，有管道申訴。

一般民眾對於公視的印象是模糊的，公視的經營團隊應該要計畫去執行事務，有計劃編列預算，如三年五年計畫，讓經費計畫更加穩定。我認為公視不應該是募款，而去縝密執行事務，善盡整合社會資源，有效運用經費。比方說 Peopo 就是利用少量的經費來完成一件很有社會力量的事情，而且也受到民眾的認可，這就是一個很好的例子。

馮建三：

在節目的公共使用部分，我們早就主張公視去 CC 創用，釋出現有的節目，這些工作是需要經費，未來應該要免費釋出，可以用此向立院爭取更多補助。

楊順美：

我們跟公視合拍片，除了公共性質，應要有社會教育的目的，如生命教育，希望他能釋出合拍的生命教育影片，但仍要用經費購買。事實上，公視應該要免費釋出影片，提供民眾。

馮建三：

取之於民，應該要回饋，用之於民，免費提供給公民團體、學校做教育使用。現在都用賣的，賣很貴。現在網路發達，亦可設立網路平台，加速好節目的流通，讓更多人可以接觸到公視的內容。

谷玲玲：

我倒是建議去募款，但這個有成本問題。其實現在公視之友會員太少，募款沒有效果，募到的款不多。

馮建三：

但我認為募款不是好的方式，無法真正補足公視的財務漏洞。

谷玲玲：

美國的募款方式比較有效，比較有策略，可以參考。政府的補助畢竟是一比固定款項，其他的就要靠募款或企業贊助。

馮建三：

回過頭來，我們對電視的想像到底是什麼？公共電視應該是主流的，不應該是商業電視台的公共補充。我們應想辦法去克服問題，公視再怎麼去搶收視率仍太少，沒有收視率顧慮爭議的問題。而且會被質疑，進入市場競爭就必須參考收視率，可以參考收視率來 promote 公視，但不是用收視率的眼光去看事情，不能用此單一聖經。

谷玲玲：

收視率是要看怎麼去運用，馮總經理目前是以有收視率的方式來經營公視。我覺得收視率某層面仍是個指標，只是要看如何運用。

馮建三：

很多人對公視都有意見，如《有話要說》的節目。但我不懂為何要用閩南或特定語言去串場，我雖然是閩南人，然而公視做節目要考量讓大多數的人都懂，但不能假設所有人都懂閩南話。這也是一個問題，對個別節目我們也沒辦法置喙。應該要用節目諮詢委員會把一些觀眾的意見帶進公視的節目製作。

楊順美：

像剛剛提到《爸媽囧很大》，事實上也是別人做的。是商業電視去提案，公共電視給他錢去製作。我昨天上了公視工會 blog 看了一下，有個很有趣的，其實有很多戲劇節目都是別人做的。我一直有個疑問，大家喜歡的節目一定是庸俗的嗎？不一定。不能說自製節目就是孤芳自賞。可以用商業經營的精神，不違背公視的初衷，去製作節目。

馮建三：

事實上，也沒有人知道：要做什麼節目才會有人看。內製外製問題，是兩岸三地的共同問題。除了新聞節目自己做之外，其他節目都是委製外製的。中央電視台、香港的電視台也是如此。牽涉到規模問題，電視台經費短缺，就會因為省成本而把節目外製，買現成節目。重播把節目播到爛。

我們要慢慢讓觀眾意識到：節目製作的品質跟工作人員的工作條件有關。牽涉到底什麼樣的機構會有穩定的工作條件，能製作出自己的好的節目。

谷玲玲：

公視品牌還沒有很強，公共認知不強。這個品牌不能是靠民眾去建構的。

馮建三：

獨立製作公司是有品牌的。其實公視已經是台灣最大的電視集團，可是卻無法發揮效用。原民台當然有獨立資源是很好，但預算包裹在一起做比較省錢，資源要共用。

楊順美：

媒體本身就是要被近用，才有影響力，不能擺在家裡自己高興。

馮建三：

台灣最大的產值就是影音媒體，但是尷尬的是，最大產值剛剛好是我們最弱的部份，又沒有政策去修正影音產業的部份。仔細去看，談文創產業的比較多的是漢寶德教授、朱宗慶等人。很快之後我們就會被韓國、中國超越。

楊順美：

從政者沒有去從根開始思考這個問題。我們的環境裡面沒有土壤，如何培養種子的成長。從教育觀點，我們根本沒有培養孩子的觀影習慣和經驗，教育部現在還

是以閱讀教育為主。應該要落實在教育和生活之中。

葉大華：

公視應該可以做影像人才培育這樣的計畫推動，我們一直希望公視有更多 NPO、NGO 的參與，Peopo 其實有在做，但是我覺得還不夠。公視可以協助 training NPO NGO 的人才。

谷玲玲：

公視現在有做內部的訓練。但其實說到最後都是錢不夠的問題。很多東西都兜不起來

馮建三：

關於工會問題，產業民主以前是公視的形象資產，但執行時候確有些偏差，但也不一定要把它拿掉走回頭路，可以強化它，讓它的執行力高一點。長期以來台灣電視產業就沒有勞工意識教育，很多電視台幾乎都沒有工會，所以公視的工會往往淪為「福利委員會」。

二、

時間：2009 年 12 月 18 日

地點：國立臺灣大學新聞研究所 313 室

主持人：谷玲玲

與會人員：祝鳳岡（消基會董事）、劉昌德（政大新聞系教授）

谷玲玲：

可以就提綱選擇有興趣議題進行討論。

祝鳳岡：

首先在公共電視應當扮演何種角色上，其牽涉到公共意義的部分，如何從一個公共利益的角度，來跟現代商業節目有所不同，這應該要去做一個整體的策略規劃。達到內部共識、外部共識很重要，立法院會審議並不是針對公視，重要的是有沒有共識。公共電是最重要的任務是牽涉到公共任務，因此要有共識，讓多人提出意見並且改進，並且找個理想的模仿目標、標竿學習例如 BBC、NHK。然而，現在董事會背景太多，因此要異中求同、找尋共識，需要有願景、需要標竿學習，擬定中期、長期計畫，到底幾年可以做到，但是現在整個高度不夠，從管理的角度看，應該要有一個管理體系、願景、理想、標竿學習對象，告訴我你到底想變成怎麼樣，但是現在缺少一個大家認同、共識發展的路線。

在關於公共電視的社會功能上，收視率很重要，人家不看你節目怎麼辦，因此應該要重視創意的部分，怎麼樣能夠寓教於樂，提供知識和智慧的過程讓人是很舒服的、有娛樂的功能。另外是核心競爭力的問題，在節目、服務上面你有怎麼樣

的特別之處，例如核心技術能力，社會功能就是寓教於樂，如何達到就是核心技術的問題，這個需要解決，包括編劇，娛樂性要夠，要比商業的資訊、data 更厲害，進而發揮公眾的利益，雖然難免會有一些商業色彩，但可以盡量避免。公共利益是要聽聽大家的意見，集合大家的創意、智慧才能做出叫好叫座的影片，不是自己定義的才是公共利益，要有 open system 的思維、多元的觀點，行銷、市場的思維是很重要的，而寓教於樂建立在核心技術上。

第三關於公視董事會成員的代表性，當然具備要多元、專業的代表性，董事會是抓大方向、幫忙看重點瑕疵，是一個評估的功能，做公視董事應是種服務。第四關於閱聽人可以從哪些方面監督公視的財務、新聞及節目，公視在新聞的品質、權威、深度應該要比其他人高，而不一定是在廣度的問題，公視應主動到學校聽取大家想法、產官學互動。然而從來沒有聽到公視前來說明與討論，電視應該發揮鼓勵大家早睡、不要看太多電視等等，應該要聽聽學校、新聞學術團體的意見。

第五關於公視經費問題，應該要跟國家去講計畫、進而變成人家的政見，若不這樣要變成預算就比較難，閉門造車是不好的，雖然現在要國家拿錢的確是很難。另外經費基本問題是收視率的問題，但可以發展週邊產品，發展獲利、營運模式，要做到讓別人無法模仿，錢的問題也可以參考韓國的作法，而除了參考別人路徑，更要思考怎麼走更快。

第六關於數位化議題，其重點是要聚焦，對於數位電視、廣播裡面能夠追上就好，其可能無法扮演火車頭角色，目前的狀況是打不過有線電視、中華電信，在技術上面能夠跟上、不要落差太大就好；另外其應專注在文化創意上、要補足台灣教育不足之處，創意上可以跟日本等國學，文化創意產業是未來的方向，應該做好文化創意節目，讓節目有深度，文化創意放進去、專心把節目做好，要做到高明精巧的節目，風險低、收視率高，而在數位上技術則跟上就好，不可能需要國家太多錢。

第七在公視與華視、客家台、原民台之間關係上，宏觀定位比較不一樣，核心是公視、華視、客家為核心，尤其是公視、華視，原民台培養後的確會想出去，這也沒辦法各部會都會想要有自己的電視台，但應創造閱聽眾的價值、創造公視價值、創造社會的價值，創造三贏的局面。

谷玲玲：

謝謝祝老師，劉老師要不要稍微講一下，公聽會主要是要收集大家意見，可以談一下你所關切的議題。

劉昌德：

對於集團化的問題，如果我們要擴大公視，重點不是沒錢，重點是拿什麼東西出來跟人家談，你的指標意義是什麼。從節目來說較具體，對我來說這幾年公視所做標竿性的節目，第一是痞子英雄，另外一個是王建民大聯盟的轉播，轉播第一

場就破了公視的收視紀錄，後續的兩年轉播更為公視奠下良好的口碑，很多人也順便留下來看公視新聞。

但華視在之間沒有參與是非常可惜的，從整個公廣看效應沒有被放大，原來棒球消費者並不是公視的消費群，因此付出那麼高的成本效應卻只停在小小的地方，為什麼不放到華視去，華視本來就是大眾頻道，這樣才會有後續效應，可以帶起其他收視率效應；然而這麼好、高成本的節目卻只停留在公視，這個操作是有問題的，因此當時將轉播放在公視是錯誤決策，市場上有轉播需求而商業無法滿足，公視本有義務去滿足，但華視進入公廣的最重要原因是因為我們需一個服務大眾的公共化頻道。

商業不能滿足所有大眾的需求，這是有證據支持的，例如痞子英雄製作前也很難找到支持者，目前台灣電視台不會有人願意投資這些資本，而痞子英雄是台灣影視被注意的關鍵點、也有極高的收視率，然而卻放在公視十到十二點，但這個時段不是主要收視群的時段，因此應該要放在偶像劇時段，想一下如果放在華視禮拜六、八點到十點，收視率可以更高，可以對華視前後節目帶起龐大的效應。

因此對於集團化議題，公視應該除了小而美，也要兼顧製作大眾娛樂的節目，用集團去補足市場的不足，因此關係應該是一整個集團的，而不是現在各自為政的，要以集團化經營才能滿足社會對公廣集團的想像，另外對於華視未來的走向，華視必須要完全融入公廣集團。

台灣電視產業最大問題是都被第四台綁架了，台灣現在頻道太多，其實台灣不需要多一個像華視的商業台，而是要這樣的公共台。客家、原民真的只是做給客家、原民看的嗎，獨立建台到底對他們是好是壞，現在台那麼多，如果多了一個原民台很容易被淹沒，公廣集團的挹注、綜效能幫助原民台發聲，進入公共領域，獨立建台只是政治控制慾而不是滿足對於公廣集團的想像，我們應該堅持集團化。

針對第六個議題關於數位化的想法，扮演火車頭需要錢，而台灣影視大問題是製作低成本的劇，沒有一個集團來做會缺少很多資助好節目的機會，公視不可能只是自己專心做好節目，而是要有連帶效應，現在痞子英雄也要拍電影，好的電視影集可以帶出很多可能，公視做好節目不應該是顧好自己頻道本身，而是如果有足夠資源，可以扮演火車頭。

針對公視經費問題，在收視費與政府預算上，收視費當然是最好的作法，以 BBC 為例，現在公視費用一年跟台灣有線電視費是差不多的，然而現在收收視費在台灣是有問題，比較務實的方式還是從政府的經費著手，特別是現在在說發展文創產業。現在的議題是九億變成三十五億的說服力在哪，現在台灣發展文創產業，其實政府不是沒有錢，如果公廣集團能夠扮演火車頭，本就應該以固定經費去幫助公視，預算擴大方式是現在很好的解決方式。

針對公視監督議題，台灣的問題是董事會的治理與監理角色難以分清楚，我們現在會希望董事會主要扮演監理角色，代表全民監督公共電視的運作，因為只靠公

民團體監督公視是有問題的，我們需要有一個機制設計讓全民去監督，而最好的作法是透過董事會，而日常治理應該放在總經理、行政團隊上，或許幾位常務董事的方式能夠提高其監理的角色而不牽涉入治理。因為有經費預算就要有治理，擴大預算權力同時也應加強監督，透過增加董事會的監督、資訊透明化來增加公眾的參與。

附錄十 問卷

(一) 公視相關基本題目

1. 請問您多常收看公視的節目，請以 1-7 分回答，越高分表示越常收看。
2. 請問您較常收看公視什麼類型的節目？（可複選，但至少需選一個）
 - (1) 新聞評論性節目 (2) 公視新聞 (3) 兒童節目 (4) 青少年節目 (5) 文化、藝術類節目 (6) 生活休閒類節目 (7) 紀錄片 (8) 英語學習節目 (9) 戲劇類節目 (10) 電影類節目 (11) 客家、原住民新聞雜誌 (12) 其他 (13) 都沒看過
3. 請問未來公共電視如果向每家庭戶徵收收視費，您願不願意付費收看公共電視？

願意 不願意（跳問第二大題）
4. 呈上題，以 1~7 表示您願意付費收看公共電視的程度，越高分表示越願意。
5. 呈上，您全家每個月願意付多少錢收看公共電視？

10 元以下 11-20 元
21-30 元 31-40 元 41-50 元 51-60 元 61-70 元 71-80 元 81-90 元
91-100 元 101 元以上

(二) 請你（妳）針對以下的每個敘述句表示同意程度，以 1-7 分請您打分數，分數愈高表示愈同意，憑直覺回答就可以了，謝謝！

節目品質：	公視	有線電視
1. 公共電視的新聞報導是客觀的	_____	_____
2. 公共電視的新聞節目具可信度	_____	_____
3. 公共電視節目提供正確的資訊	_____	_____
4. 公共電視的節目有特色	_____	_____
5. 公共電視的節目很創新	_____	_____
6. 公共電視的節目非常多樣	_____	_____
7. 公共電視的節目很具娛樂性	_____	_____
8. 公共電視的節目很具教育性	_____	_____
9. 公共電視的節目很具影響力	_____	_____
10. 公共電視的節目品質很高	_____	_____
11. 公共電視的節目趣味性高	_____	_____

- | | | |
|---------------------------|-----------|-------------|
| 12. 公共電視的節目重播率高 | _____ | _____ |
| 13. 公共電視的節目畫面品質清晰良好 | _____ | _____ |
| 14. 公共電視的節目非常照顧弱勢族群 | _____ | _____ |
| 15. 公共電視的節目非常具本土意識 | _____ | _____ |
| 公司形象： | 公視 | 有線電視 |
| 16. 公共電視很積極參與地方公益活動 | _____ | _____ |
| 17. 公共電視很熱心參與地方社區服務 | _____ | _____ |
| 18. 公共電視是一個可靠值得信賴的公司 | _____ | _____ |
| 19. 公共電視是一個有道德良心的公司 | _____ | _____ |
| 組織運作（以下題目只需詢問公共電視） | | |
| 20. 公共電視的組織運作很有效率 | _____ | |
| 21. 公共電視的運作是獨立自主的 | _____ | |
| 22. 公共電視的財務是透明公開的 | _____ | |

（三） 底下請問您的基本資料，資料僅作學術用途，請您放心。

1. 年齡：15 歲以下 16-20 歲 21-25 歲 26-30 歲 31-35 歲
36-40 歲 41-45 歲 46-50 歲 51-55 歲 56 歲以上
2. 請問您的最高學歷是：不識字及未入學 小學 國、初中 高中、職
專科 大學 研究所以上 拒答／不知道
3. 請問您家中有多少人：1 人2 人3 人4 人5 人6 人7 人以上
4. 請問您家中有幾位 2~11 歲的孩童：1 人2 人3 人4 人以上 0 人
5. 請問您個人每月收入：
 (01) 15000 元以下 (02) 15001-30000 元 (03) 30001-45000 元
 (04) 45001-60000 元 (05) 60001-75000 元 (06) 75001-90000 元
 (07) 90001-100000 元 (08) 100001 元以上
6. 請問您家每月收入：
 (01) 30000 元以下 (02) 30001-60000 元 (03) 60001-90000 元
 (04) 90001-120000 元 (05) 120001-150000 元 (06) 150001-180000 元
 (07) 180000-210000 元 (08) 210001 元以上

7. _____ 請問您住在： (01) 台北市 (02) 台北縣 (03) 台中市
(04) 台中縣 (05) 彰化縣 (06) 基隆市 (07) 宜蘭縣 (08) 桃園縣
(09) 新竹市 (10) 新竹縣 (11) 雲林縣 (12) 嘉義縣 (13) 台南市
(14) 台南縣 (15) 高雄市 (16) 高雄縣 (17) 屏東縣 (18) 花蓮縣
(19) 嘉義市 (20) 台東縣 (21) 苗栗縣 (22) 南投縣 (23) 澎湖縣
(24) 金門縣

謝謝您接受我們的訪問！

8. _____ 性別：(請訪員自行填寫：1：男；2：女)

附錄十一 期末報告審查會紀錄

一、時間：99年5月3日（星期一）下午2時

二、地點：公務人員住宅及福利委員會8樓會議室

三、主席：施主任秘書宗英 記錄：黃專門委員忠真

四、出（列）席人員：

學者專家：

中國電視公司林董事長聖芬、胡副教授元輝(書面意見)、翁教授秀琪、秦副教授琍琍、中央通訊社陳社長申青、中華電視公司陳總經理正然

機關代表：

行政院文化建社委員會陳參事善報、行政院新聞局廣播電視事業處何處長乃麒（書面意見）、國家通訊傳播委員會營運管理處黃副處長金益

研究小組成員：

谷副教授玲玲、劉教授幼琍、李教授秀珠、劉教授孔中（請假）、劉助理恩廷

本會列席人員：

廖處長麗娟（請假）、郭專員勝峯、黃專員傳宙

五、主席致詞：（略）

六、研究小組報告：（略）

七、發言要點：（依發言順序）

（一）何處長乃麒（行政院新聞局廣播電視事業處，書面意見）：

- 1、為整體提升公廣集團競爭力，本局已於98年10月30日將「公共電視法」及「無線電視事業公股處理條例」之修法草案送行政院審議，該院並曾於98年12月11日召開審查會議確立主要修法方向及完成公共電視法第1條至第10條修正條文審議，其餘修正條文仍在審議通程。
- 2、本局研提修法草案期間，為完備修法面向，除全盤考量公廣集團未來發展、公共媒體責任、實務執行困境等，於98年6月撰提「公廣集團政策調整說明」奉行政院備查，後續據以研修法案條文；並曾多次辦理諮詢會議，彙集公民團體、學者專家、政府機關、公視及華視之意見。本案所提多項修法建議，實已於修法過程中經各界多次討論，並業於本局所提修法版本中呈現或回應。

- 3、本局尊重研考會依其職權所做政策研究委託，亦尊重研究小組之專業研究成果，惟本案所提部分修法建議如：解消華視法人地位、允許公視播送商業廣告、公視經費不受政府預算程序控管等，實牽涉重大爭議、公共媒體意旨及政府整體預算調配制度之公平性，且與現階段已確認之政策方向相悖，未來研究成果發表如引起輿論質疑，尚請主辦單位研考會自該會立場，審慎回應。

(二) 胡副教授元輝（中正大學電訊傳播研究所，書面意見）：

- 1、本研究的研究方法包括文獻與資料分析、學者專家的焦點座談、公民團體的公聽會、公廣集團人員個別深度訪談，及針對一般大眾所進行的電話問卷調查等，涵蓋範圍廣泛，能在一定程度上蒐集與反映各方意見，並有助於研究目標的達成。惟電話調查的有效樣本數為365個，且樣本結構與母體結構存在若干差距，此一調查的效度恐有所限制。
- 2、本研究所運用的資料包括訪談及調查所得的第一手資訊，並運用現有的文獻及研究結果，內容尚稱豐富。特別是訪談部分，研究團隊進行了大量的工作，對象遍及各類關係人，實屬不易。惟也正因為觀點與立場的龐雜，如何甄別其間真正具有價值的材料，相互攻錯與比較，實仰賴研究團隊的深入分析與探究，否則訪談資料就只是諸多片面或主觀資訊的彙集而已。此外，研究團隊或許因為經費與時間的限制，未能透過國外訪談蒐集更多關於公視治理的細部資料，並以之印證已有的研究或文獻，略嫌可惜。
- 3、本報告的研究結論從國外公視的制度研析，及台灣公視各方意見的整理，總結到我國公共廣電的建議，層次分明。此外，研究報告將相關建議落實於修法作業，具實務上的可操作性，亦具解決問題的參考價值。惟「獨立」與「問責」乃公視體制的兩大支柱，各具地位，亦相輔相成。本研究結論似較著重「問責」領域的討論，而少「獨立」方面的分析，倚輕倚重之間可予注意。其次，公、華視在公廣體制下的政策定位，乃當前模糊未明之處，特別是兩台新聞的定位與分合，已形成偌大爭議，本研究結論雖有觸及卻輕輕帶過，似顯不足。再者，各國公視多從事國際傳播，報告中輕易將宏觀電視排除在
- 4、本研究報告所提建議頗多切中問題癥結，包括董事會與經營團隊的職掌予以重新界定、減少董監事名額、擴大公共廣電的預算編列、解消華視的法人定位、將公共電視服務範圍含括廣播、確立未來業管機關為文化部及強化問責機制等，均為當前發展我國公廣體制的重要課題，深值採行。惟現行公視董監事提名制度，鑒於立法院的民主文化尚未取得社會充分信賴，是否改為直接由其行使同意權，有待斟酌；另改制後的董事會雖職掌有所變化，恐仍須由專職董事長負責，否則恐難以負荷，且在組織架構上恐難以絕對的平行關係係之，畢竟董事會是代表國民來監督經營團隊的重營方向與成效；再者，業管機關委託公正團體對公視進行評鑑，亦須避免與公

視已有之公共價值評量制度相互干擾，並在確有必要的情形下辦理；此外，公視目前已設置多個諮詢委員會，其中亦包括內容方面的諮詢，本報告建議成立內容諮詢委員會部分，宜從整體諮詢與評鑑體制再作周延考量。

- 5、建議本研究可補充韓國公視KBS1、KBS2的整合與定位差異，作為我國公、華視整合與定位之參考。此外，宜修改董事會與執行委員會為平行關係的界定，並對組織架構圖作相應的調整。另宜斟酌董監事同意權行使方式予以改變的必要性、董事長改為兼職的可行性、設立內容諮詢機制的適當途徑等。以及宜考量國際傳播在現代民主國家的機制，及我國對外傳播資源的整體配置，重新思索宏觀電視的最佳運作方式。

(三) 林董事長聖芬（中國電視公司）

- 1、本案研究方法兼顧資料蒐集、國內外實地訪談、問卷調查及公聽會舉辦，堪稱完整而嚴謹。惟電話調查撥打了3960通才取得365份有效樣本，不只費力且導致樣本數不足，實為美中不足。
- 2、本研究所獲資料除充分呈現，如能進一步分析意見之利弊得失，當更為可行。另外資料蒐集過程公廣集團只有公視及華視，而未及於原民台、客家台及宏觀，亦屬不足。
- 3、在研究結論方面，就公視體制定位高度，似應先回顧思考在當前媒體資訊充斥多樣的情況下，到底要維持多大規模的公廣集團，而不是一味地擴充。至於，財務問題與其開放商業廣告或期待寬列預算，似應掌握數位時代之改制，將收視費制度確立起來，才是一勞永逸之道。此外，有關設立員工董事、在南部設分台等建議，只會治絲益棼。另公視需要兼負國際宣傳之責，報告未見論述，殊為可惜。
- 4、本研究建議主張將公視董事會編製由21人減為11人，但卻說不出何以11人就是最好。此外，本研究建議公視在服務社區與募款能力上多盡心力，但如何做，如能提供參採做法當更可行。
- 5、本研究主張公視應自編預算逕送立法院審查，在現行預算編製審查制度下似有扞格難行之處。另本研究建議公視可適度接受商業廣告，利弊得失應有更豐足之內外案例才不致未見其利先蒙其蔽。
- 6、對於結論建議事項，可行性的評估及目標達成的方法論，如能多所著墨，則本報告的可採擇性將大為提高。

(四) 翁教授秀琪（政治大學新聞學系）

- 1、本案採取了多元研究方法，計有專家學者焦點團體、主要研究國家(英國、日本、美國與韓國)相關人士訪談、問卷調查、瞭解台灣公共電視相關人士之訪談等，取得豐富之研究資料。建議仍可加強之處有：移地研究費用甚高，因此對其必要性之說明，及其對於本研究案之積極貢獻之自我評估亦

- 屬必要。另對於移地研究所選擇受訪對象之理由（例如，選擇訪談英國 Sheffield大學Jackie Harrison之理由，此為舉例），亦請略加說明。
- 2、問卷調查之信、效度如何，宜加以說明，另有關民眾願意付多少錢看公共電視的選項（每月最低10元以下，最高101元以上），不知由何而得，其理由為何？請補充。此外，（頁70）有關「重播率高」的評價究為正面或負面，亦請說明。
 - 3、本研究案最終既然必須對未來公共廣播電視法應如何修訂提出政策意見，因此，對於官方及民間目前已有之公視法修訂版本之蒐集、瞭解與比對應屬必要。目前已有之版本至少有：新聞局、公視與華視版本、媒體改造學社等版本。可惜沒有看到這部分的研究資料。
 - 4、研究結論方面，（頁87）指出未來應「簡化組織架構，確立董事會與執行委員會之平行關係」，應詳細說明建議理由、執行委員會產生過程、監督機制等。惟依個人見解，此議不可行，因將導致執行委員會與董事會間之權責難分，以及執行委員會之監督機制不明等弊病。
 - 5、本研究一再強調之研究發現之一為：一般民眾對公視印象極佳，卻極少觀看公視。此為事實，但是建議研究者可進一步說明導致此一現象之原因乃在於我國公視之規模過小之結構性因素，並給予解決此一困境之解決方案。另基於問卷調查之規模與代表性問題，研究之推論允宜審慎為之。
 - 6、（頁13）提到「監察院以前曾經有一個研究報告」，請註明是哪一個報告；（頁23）「所謂的更高階的置入性行銷（enhanced underwriting）」之譯名，請再斟酌；（頁26）將南西誤植為福特之妻，請調整。
 - 7、（頁86）對於公共電視是否「南遷」一節的意見說明可更詳細些；（頁90）之公視法修法建議「（二）指出「確立『公共廣播電視』不是『董事會及董事長制』」是對於原公視法的誤解，原公視法之精神從來都不是董事長制而是總經理制。董事長之所以為專任有給職，乃因其每日仍需到班，簽署各類公文書，對外代表公共電視，但不因如此就變成董事長制。另（頁91）之公視法修法建議「（五）建立公共廣播電視之問責機制」的寫法，容易導致誤解，好像只有以國家預算全額補助才需建立「問責機制」，其實，不管經費來源為何，公共廣電機構均應建立問責機制。
 - 8、建議本研究加入現有官方及民間公視法（草案）版本之比較分析，針對最關鍵議題（例如：主管機關、組織架構、董監事產生辦法、監督機制、經費來源、是否設置華視專章、如何處理族群頻道等）提出分析、討論。
 - 9、對於未來公視經費的建議，請同時列出多種方案（例如是否可以仿照韓國，收視費隨電費徵收等），並說明各種方案之利弊，而非如目前只是列出一種方案：由國家編列預算。其餘關鍵議題亦同。

(五) 秦副教授琍琍（世新大學口語傳播學系）

- 1、本研究案之研究方法主要包括文獻回顧與次級資料分析、深度訪談、焦點團體訪談、電話訪談等。就研究方法而言，涵括了質化與量化方法，並能從多元的資料蒐集與分析過程中交互佐證，可算周全。惟在質化資料分析與呈現部份稍嫌薄弱，亦即在深度訪談與焦點團體訪談的文本內容分析上，一方面較無法窺知資料之整合與歸納；另一方面在不同的議題上，也較少呈現出受訪者不同意見與立場的論辯，這點恐怕對於研究結果與建議會產生影響。
- 2、就研究資料的蒐集來看，該研究的執行算是相當豐富，特別是能實際走訪幾個國家進行訪談取得一手資料，算是相當用心。但從參考書目中所列出之文獻與相關資料來看，在公廣集團與公視等內部的一些文獻資料、與學界的相關研究資料等應可再充實。
- 3、在研究結論方面，基本上，從該研究之設計、架構、與論述邏輯來看，這些研究結論是可以接受、也有可能改變目前的某些困境，換言之，如果以一個研究案而言，似乎這樣已足夠。但是，若是從要解決實務上錯綜複雜的問題而言，某些研究結論似乎過於簡化、欠缺更全面的觀照與統整，如此，則有可能影響到研究建議的可行性。
- 4、在研究建議方面，基本上，若單純從法規政策的面向來看，某些研究建議－特別是修法的部份是可行的。但，本案研究建議是否具體可行的關鍵應該不只是在修法的層次，如果該組織內部「人」的問題沒有處理、組織文化與社會文化的面向未曾觀照、經營管理的策略與模式不能釐清、乃至在社會行銷的面向缺乏思考的話，都會影響研究中許多建議的可行性。
- 5、建議研究團隊在既有研究成果上，能將整個研究思維與視野稍作調整：
 - (1) 在廣度上：從政策定位與治（管）理研究的思維出發，可再考慮兼容歷史與文化的人文視野，如此則無論是資料的蒐集、分析或歸納，將會更全觀更貼近組織的現狀與與社會的真實，能更切實的解決問題。
 - (2) 在深度上：本研究十分難得的進行過公聽會、深度訪談、焦點團體訪談、電話訪談等，如能在各項議題與研究問題上整理並統整出社會上不同的聲音、並深入解析衝突與矛盾所在，或許更能凸顯某些問題的癥結、並找出解決的可能性。
- 6、從本研究六項研究結論與建議來看，主要分為修法、更改名稱、組織架構與財務等部份，建議研究團隊或可在更改名稱、組織架構與財務等部份（如頁86）再多些討論，並從實際考慮到前面所提組織內部「人」的問題、組織文化與社會文化的面向、經營管理的策略與模式、以及社會行銷等面向，來評估本文建議的可行性。如此，將更能凸顯本研究的整體價值。

(六) 陳社長申青 (中央通訊社)

- 1、目前公視法修法方向是董事長制，本研究所提董事會與執行委員會平行之架構，宜再明確說明董事會、執行委員會及總經理制之實務操作。
- 2、立法院於2006年1月3日審查「無線電視公股處理條例」通過「未來五年內，公共廣電集團應往南部發展設台」之附帶決議，公視內部對於南部設台或設分台有完整的研究報告，且行政團隊也進行地方資源整合，並投注不少經費於高雄、台東設置攝影棚等，因此，由頻道的概念進行資源整合非無可能，建議本研究對於南部設台或設頻道的概念再予補充說明。
- 3、相較於英、美、日、韓公共電視台對國際傳播的投入，我國公共電視明顯不足，有無可能整合現有其他資源或共享宏觀頻道的資源進行國際傳播，建議本研究能稍加著墨。
- 4、公視法修法過程中，包括行政院、公共電視、監察院2005年與2009年的報告均有不同的版本，可為本研究參考之歷史資料。
- 5、本研究訪談過程中對「無線電視公股處理條例」的簡稱，宜力求一致，如(頁156)簡稱「無線公股製播條例」、(頁216)簡稱「公股釋股條例」，以免誤解。另本屆董事會歷經4次任命，建議本研究(頁37、38)對董監事會的任命過程、時點能再予充實。此外，報告尚有錯漏字，請再詳校。

(七) 陳總經理正然 (中華電視公司)

- 1、研究方法尚稱妥適，惟移地研究應說明參與訪談人員資料。
- 2、研究資料尚稱妥適，但在研究中未涵蓋華視教育頻道，宜予補充。
- 3、從研究報告可知，各國因其國情，公共電視的體制與規劃均不相同，因此在參考上，不宜片面援引各國之制度。
- 4、本研究之建議事項應整體考量，因為一個組織的定位、組織、策略、營運、監理均環環相扣，宜整體提出建議案。此外，部分建議缺乏配套，應再闡述清楚，如解消華視法人地位、公視南遷、財源規劃等等，均應有更具體之說明。另部分建議不夠具體，如財源規劃可徵詢管理及財務規劃專家，做出具體之規劃，又如執行長制，亦須補充說明。整體而言，本研究建議較缺乏前瞻性，亦即在數位匯流及各國重視文創產業的環境下，公視各台之資源與經營規劃是否應有更具有前瞻性之建議，另執行委員會之組織與運作宜再說明清楚。
- 5、各種制度與體制規劃各有其社會脈絡與背景，因此，除了法令與體制的規劃，如何處理公視各台「缺乏有效的管理方法與指標」？如何解決公視各台之「組織文化、價值與職能創新」的問題？如果未能處理，再好的體制恐怕都會問題叢生。

- 6、本研究對於公視法修法各版本應擇要列表比較；華視教育頻道問題不宜遺漏；全文尚有許多錯漏字及名稱不一致處，宜再予校正；另預算編列方式，直接跳過主管機關是否符合政府預算法規定，宜再考量。

(八) 黃副處長金益（國家通訊傳播委員會營運管理處）

- 1、英、美、日、韓公共電視的監理因國情而異，本研究建議採英國Ofcom模式，其邏輯論述的合理性宜再予充實。
- 2、本研究建議將「公共電視」名稱改為「公共廣播電視」，則公共電視法有關廣播的配套應有一致性的呈現。
- 3、公共電視的核心為問責與獨立，BBC上有執行委員會，執行委員會之上為信託委員會，並由BBC的主席擔任信託委員會主席，但文獻對於執行委員會之提名程序與責任關係並未明確交待。本研究建議將公共電視董事人數降至11人，其提名方式係比照Ofcom或由文化部提名？未來如由文化部提名，會否影響其獨立性？另文化部旨在提升我國文化水準，公共電視的價值是否僅止於此，或是更為多元，其發展會否受限於文化部的思維？提名方式是否要配合調整？其論述應予補強。
- 4、本研究建議解消華視的法人地位，是個相當麻煩的法律問題，涉及整個法人的解散與當時公股的釋出如何延續與看待，有相當的複雜性。
- 5、獨立與問責具有相關性，當組織具相當規模時，各界會希望給予更多的監理與問責。若我國公共電視係追求小而美，有無必要設置執行委員會予以層層節制，宜加以考量。
- 6、本研究建議允許公共電視播放廣告，除應修訂「公共電視法」，尚需修訂「無線廣播電視法」。至於建議公共電視預算不經主管機關審查，則涉及「預算法」之修訂。

(九) 本會意見：

本研究摘要過於簡略，請再予補充，另建議事項請區分及短、中、長期，並列明主、協辦機關。

八、研究小組說明：

- 1、本研究範圍係依委託單位需求辦理，研究團隊將依據與會學者專家及委託單位所提建議，就公共電視之國際傳播、執行委員會的產生、董事會與執行委員會的關係、監察院調查報告、預算審查、華視頻道化、如何發揮綜效，以及電話訪問抽樣方式、付費收看公視之級距設定等，在研究範圍內進行補充與修正，並詳校錯（漏）字。
- 2、有關公共電視於南部設台部分，並不在委託範圍內，本研究團隊認為該議題亦相重要，故稍加著墨，將依會學者專家意見，再予增補內容。

九、主席結論：

非常感謝各位學者專家與機關代表提供寶貴意見供研究團隊參考，以及研究團隊的回應。請研究團隊參酌修正報告內容，並完整呈現於第五章研究發現與修法建議；另有關政策定位部分，請就國際宣導、數位匯流下的文化創意角色等再酌予補充，提出治理與營運之政策建議，以及調整文意表達與本意不一致之描述，並加強創新性建議之論述，俾能於各方相關政策討論，提供完整的立論基礎。最後，感謝研究團隊辦理本研究案，以及學者專家與機關代表提供寶貴意見，以增進本研究之完整性與可行性。

十、散會（下午 4 時 30 分）

附錄十二 期末報告修正對照表

	修正建議	修正說明
1	第二章第一節，補充我國對數位廣播的規劃。	已補充，參見 13 頁。
2	第二章第三節，“enhanced underwriting”的翻譯有誤。	已經修正，並加以補充說明，參見 21 頁。
3	第二章第四節，韓國公視 KBS1、KBS2 的整合與定位差異可供我國參考之處。	已補充，參見 25、26、28、29 頁。
4	對第四屆董事提名、更換、變化過程的應有更詳細描述。	已於第三章第一節之公廣集團時期段落中做補充。參見 36、37、39 頁。
5	第三章第二節，宏觀電視可能扮演之國際傳播角色為何？	已補充，參見 42 頁。
6	有關公視南遷的資料太貧乏，需擴充。	已補充，參見 52~53 頁。
7	圖 4.5 中，為什麼付費級距設計單位為 10，為什麼是從 10 到 101。	已補充，參見 61 頁。
8	第四章第二節中，公視節目的重播率為何不高？又會有什麼樣的影響？並未解釋。	已說明，參見 73 頁。
9	預算審議方式不可跳過行政單位直接訴諸立法單。預算審核方式應該根據現行預算審查方式，不可直接逕送立院審查，仍須經行政單位。	已修正說明，參見 90 頁。
10	補充說明公視接受商業廣告之可行性。	已補充說明，參見 90~91 頁。
11	建議比較不同版本「公共電視法」修正草案。	已補充說明，參見 90~92 頁。
12	斟酌董事產生方式及董事長改為兼任之可行性。	已補充說明，參見 91~92 頁。
13	執行長制的執行委員會成員如何產生、執委會內涵為何？	已補充，參見 91 頁。
14	董事會成員為何定為 11 位？請補充說明。	已修正說明，參見 92 頁。

15	界定董事會與執行委員會關係。	已修改，參見 92 頁，並刪除組織架構圖。
16	第五章第二節中，請補充問責體系的指標內涵。	已補充，參見 92、93 頁。
17	平衡公視獨立與問責之討論。	已補充，參見 93 頁。
18	補充說明我國公視如何借鏡美國地方公視台社區服務及募款能力。	已補充，參見 94~95 頁。

參考書目

- 中央社 (2008)。〈公視新聞部:預算動支許可制 政治力將介入〉。上網日期:2010年1月22日,取自民間搶救公視基地網站 <http://savetbs.wikidot.com/news>
- 中央社 (2009)。〈搶救公視 千人骨牌抗議立院凍結經費〉。上網日期:2010年1月22日,取自民間搶救公視基地網站 <http://savetbs.wikidot.com/news>
- 公共電視文化事業基金會 (無日期)。〈公廣集團節目規劃理念〉。上網日期:2009年4月19日,取自公廣集團網頁 <http://www.tbs.org.tw/02.htm>
- 公共電視文化事業基金會 (2006)。〈公視體檢總報告及未來營運規劃〉。上網日期:2010年1月22日,取自 <http://web.pts.org.tw/~web02/ptsreporter/report-s.pdf>
- 公共電視文化事業基金會 (2007)。2007年公共電視年度報告。上網日期:2010年1月22日,取自 http://web.pts.org.tw/php/html_pub/pubfile/file/pts2007_2.pdf
- 公共電視文化事業基金會 (2007)。《公共廣播電視集團五年發展計畫綱要》。台北:作者。
- 公共電視文化事業基金會 (2008)。2008年公共電視年度報告。上網日期:2010年1月22日,取自 http://web.pts.org.tw/php/html_pub/pub_infor/a_bus/data/pts_year_rep/2008report-ok.pdf
- 公共電視策略研發部 (2008)。《公共電視董監事會 2008年韓國廣電機構參訪報告》。台北:公共電視文化事業基金會。
- 〈台灣公共廣電集團新聞平台發展說明〉。2008公共電視董事會訊息報導。上網日期:2010年1月22日,取自 http://web.pts.org.tw/php/html_pub/pubfile/file/PUBFILE_CONTENT/572/20080616TBS.pdf
- 伍崇韜 (2004)。〈郭力昕 馮建三 批賤賣台視華視〉。聯合報。轉載於苦勞網。上網日期:2010年1月22日,取自 <http://www.cyberbees.org/blog/archives/003734.html>
- 江慧真 (2008年12月10日)。〈抗議干預 公視與立院撕破臉〉,《中國時報》,A6版。
- 江聰明 (2004)。〈公視四年夢成真〉。聯合報。上網日期:2010年1月22日,取自 <http://www.tvro.com.tw/TXT/satnews/2002/0104.htm>

- 行政院新聞局中程施政計畫（98 至 101 年度）。上網日期：2010 年 1 月 22 日，
取自
<http://info.gio.gov.tw/lp.asp?ctNode=3443&CtUnit=313&BaseDSD=14&mp=1>
- 朱梅芳（2010a）。〈陳勝福代掌公視 撤回假處分〉。《中國時報》，上網日期：2010
年 5 月 19 日，取自
<http://news.chinatimes.com/tech/0,5249,12050902x112010051300115,00.html>
- 朱梅芳（2010b）。〈鄭同僚可回公視董事會〉。《中國時報》，上網日期：2010 年 5
月 19 日，取自
[http://news.chinatimes.com/politics/0,5244,11050203x112010051800118,00.ht
ml](http://news.chinatimes.com/politics/0,5244,11050203x112010051800118,00.html)
- 朱梅芳（2010c）。〈鄭同僚急開臨董會 公視內鬥再起〉。《中國時報》，上網日期：
2010 年 5 月 21 日，取自
[http://news.chinatimes.com/politics/0,5244,50203626x112010052000128,00.ht
ml](http://news.chinatimes.com/politics/0,5244,50203626x112010052000128,00.html)
- 李旺台（2004）。〈族群傳播的關懷與觀點〉，「2004 客家電視研討會」，台北市。
- 李明宗（2009）。〈立院解凍公視 97 年度 4.5 億元預算〉。中央社。上網日期：2010
年 1 月 22 日，取自
http://tw.money.yahoo.com/news_article/adb/d_a_090421_1_1ge0j
- 李祖舜、江祥綾（2009 年 1 月 6 日）。〈公視預算傾向解凍 還須溝通〉，《聯合報》，
A4 版。
- 社運團體聯合聲明（2008）。〈立院凍結公視預算 扼殺多元發聲管道〉。上網日期：
2010 年 1 月 22 日，取自台灣公益團體自律聯盟網站
http://www.npoalliance.org.tw/Page_Show.asp?Page_ID=587
- 周聖心（2010）。〈公視董事增聘風波中的受害者〉。《南方電子報》，上網日期：
2010 年 5 月 19 日，取自 <http://enews.url.com.tw/south/56013>
- 柯舜智（2005）。《九十三年度行政院新聞局委託研究調查報告：英國廣播電視產
業資訊採購案》。台北：行政院新聞局。
- 胡元輝。〈公視集團化的意義與價值〉。公視之友網站。上網日期：2010 年 1 月
22 日，取自
http://web.pts.org.tw/php/member/message_detail.php?kind=9&id=1551
- 范振乾（2004）。〈試論客家電視的獨佔性〉，「2004 客家電視研討會」，台北市。
- 徐青雲（2009）。〈採購法問題多 客台資源難整合〉，《傳媒與教育電子報》，18
期。
- 翁秀琪（2009）。〈我們該有什麼樣的公共電視（三）：為何公視法非修不可？原
274

- 民台、客家台、宏觀衛視定位的獨立根基》，《傳媒與教育電子報》，18期。
- 馬紹·阿紀(2009)。〈一年一標 原民台流浪運作不易〉，《傳媒與教育電子報》，18期。
- 張德厚(2010)。〈動用資金涉違法 新聞局擬告鄭同僚〉。中廣新聞網。上網日期：2010年1月22日，取自
<http://tw.news.yahoo.com/article/url/d/a/100121/1/1z7cf.html>
- 黃煌雄、黃勤鎮(2005)。我國影音媒體政策及其執行績效總體檢。監察院編印。
- 曹琬凌、彭玉賢、林珍璋(2008)。〈公共廣電問責體系初探：以台灣公廣集團公共價值評量指標建構為例〉，《新聞學研究》，96: 129-186。
- 陳彥龍、劉幼琍(2006)。〈邁向公廣集團：數位時代我國特定族群專屬電視頻道之法制研議〉，《中華傳播學刊》，10: 1-46。
- 陳思穎(2010)。〈公視未限期改正！新聞局聲請解除鄭同僚職務〉。今日新聞，上網日期：2010年1月22日，取自
<http://www.nownews.com/2010/01/25/11490-2562650.htm>
- 陳嘉彰(2001)。〈論《公視法》政府捐贈遞減條文刪除之爭議〉。財團法人國家政策研究基金會國政評論 教文(評)090-090號。上網日期：2010年1月22日，取自 <http://old.npf.org.tw/PUBLICATION/EC/090/EC-C-090-090.htm>
- 陳慶立(2007年2月)。〈NHK收視費的新動向〉，《公共電視研究發展部岩花館》。上網日期：2009年4月16日，取自
<http://www.pts.org.tw/~rnd/p2/2007/NHKlicensefee200702.pdf>
- 陳慶立(2009年3月)。〈KBS集團整合運作初探〉，《公共電視研究發展部岩花館》。上網日期：2009年4月16日，取自
<http://www.pts.org.tw/~rnd/p2/2009/03/KBS.pdf>
- 彭玉賢(2005)。《韓國公共電視考察報告》。台北：公共電視文化事業基金會。
- 無線電視事業公股處理條例(2006)。台灣公共電視廣播集團網站。上網日期：2010年1月22日，取自 <http://web.pts.org.tw/~web02/ptsfuture/>
- 辜嘉玫(2008)。《公共電視員工之組織公平、主管部屬關係品質與組織承諾之關連性研究》。銘傳大學傳播管理研究所在職專班碩士論文。
- 黃慧敏(2010a)。〈出席人數不足 公視董事會延會〉。中央社。上網日期：2010年1月22日，取自 <http://tw.news.yahoo.com/article/url/d/a/100118/5/1z0cx.html>
- 黃慧敏(2010b)。〈公視召開臨時董事會 引爭議〉。中央社。上網日期：2010年5月21日，取自
<http://www.cna.com.tw/ShowNews/Detail.aspx?pNewsID=201005190358&pTy>

pe0=aMOV&pTypeSel=0

黃慧敏 (2009)。〈公視董事會通過 1 月 11 日改選董事長〉。中央社。上網日期：2010 年 1 月 22 日，取自

http://rss.cna.com.tw/rss_topread.php?t=3&id=200912290033&class=VD&code=591e5a4e050c9c3f639997354dbdd658

舞賽古拉斯 (2006)。《原民台一週年系列報導一：原民台一年 原住民得到什麼？》。上網日期：2006 年 7 月 6 日，取自 <http://www.lihpao.com/>

楊起鳳 (2010)。〈新聞局祭假處分 公視董事長抗告〉。《聯合報》，上網日期：2010 年 5 月 19 日，取自

<http://udn.com/NEWS/ENTERTAINMENT/ENT7/5564346.shtml>

劉力仁、蘇永耀 (2009)。〈公視董座遭撤換 監事要翻盤〉。自由時報上網日期：2010 年 1 月 22 日，取自

<http://tw.news.yahoo.com/article/url/d/a/091230/78/1xw2p.html>

劉幼琍 (2006)。《公共電視與華視的分工與互補》。未出版文章，發表於誠品書店。

蔡明燁 (2000)《媒體世界》。台北：幼獅文化事業股份有限公司。

鄭同僚 (2009 年 1 月 5 日)。〈不景氣 更應該投資公視〉，《中國時報》，A10 版。

簡淑如 (2003)。《台灣公共電視體系建構研究》。國立政治大學新聞學系碩士在職專班碩士論文。

魏均、劉昌德 (2008 年 12 月 17 日)。〈重建公視監督體制〉，《中國時報》，A12 版。

羅慧雯 (2004 年 12 月)。〈拒繳 NHK 收視費者遽增，NHK 面臨空前信賴危機〉，《公共電視研究發展部岩花館》。上網日期：2009 年 4 月 16 日，取自

<http://www.pts.org.tw/~rnd/p2/2005/050110.htm>

關尚仁 (2010)。《公共廣電與文化創意及數位電視發展計畫效益評估報告》。行政院研考會委託研究。

An Agreement between Her Majesty's Secretary of State for Culture, Media and Sport and the British Broadcasting Corporation. (n.d.). Retrieved on April 15, 2009, from

http://www.bbc.co.uk/bbctrust/assets/files/pdf/regulatory_framework/charter_agreement/bbcagreement_july06.pdf

BBC Annual Report and Accounts 2007/08 (2008). Notes to the financial statements. Retrieved April 15, 2009, from <http://www.bbc.co.uk/annualreport/>

BBC Full Financial and Governance Statements 2008/09 (2009). Retrieved February

- 10, 2010, from
http://downloads.bbc.co.uk/annualreport/pdf/bbc_ar_online_08_09.pdf
- BBC Structure and Senior Staff. Retrieved February 10, 2010, from
<http://www.bbc.co.uk/info/running/bbcstructure/index.shtml>
- Chan-Olmsted, S.M., & Kim, Y. (2004). The PBS brand versus cable brands: Assessing the brand image of public television in a multichannel environment. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 46(2), 300-320.
- Copy of Royal Charter for the Continuance of the British Broadcasting Corporation (2006). Retrieved April 15, 2009, from
http://www.bbc.co.uk/bbctrust/assets/files/pdf/regulatory_framework/charter_agreement/bbc_royal_charter.pdf
- Digital Britain Final Report (2009, June). Retrieved May 30, 2010, from
<http://www.ictliterary.info/rf.pdf/digitalbritain-report-jun09.pdf>
- Engelman, R. (1996). *Public radio and television in America: A political history*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lee, M. A., & Solomon, N. (1990). *Unreliable sources*. New York: Lyle Stuart.
- Losifidis, P. (2007). *Public Television in the digital era: Technological challenges and new strategies for Europe*. New York: Palgrave Macmillan.
- NHK Annual Report 2009/2010 (2009). Retrieved February 10, 2010, from
<http://www.nhk.or.jp/pr/koho-e.htm>
- NHK Annual Report 2008 (2008). *Financial statements*. Retrieved April 18, 2009, from <http://www.nhk.or.jp/pr/koho-e.htm>
- NHK Annual Report 2007 (2007). *A guarantee of impartiality*. Retrieved April 18, 2009, from <http://www.nhk.or.jp/pr/english/annual/2007/18.html>
- NHK Annual Report 2006 (2006a). *NHK corporate plan for fiscal 2006-2008*. Retrieved April 18, 2009, from
<http://www.nhk.or.jp/pr/english/annual/2006/02.html>
- NHK Annual Report 2006 (2006b). *Responsibility to the paying public*. Retrieved April 18, 2009, from <http://www.nhk.or.jp/pr/english/annual/2006/17.html>
- NHK Annual Report 2005 (2005). *Budget and financial statements*. Retrieved April 18, 2009, from http://www.nhk.or.jp/pr/english/annual/2005/05page_22.html
- Nikolchev, S. (Ed.). (2007). *The public service broadcasting culture*. Strasbourg: European Audiovisual Observatory.

Prosser, T. (2007). "United Kingdom," *IRIS Special: The Public Service Broadcasting Culture*. In S. Nikoltchev (Ed.), European Audiovisual Observatory.