

監察院 103 年度專案調查研究報告

目 次

壹、題目：「公廣集團經營成效及問題之探討」	1
貳、專案調查研究主旨	1
一、研究緣起	1
二、研究目的	1
三、研究範疇	3
參、問題背景與現況分析	4
一、公廣集團及所屬各成員之發展史	4
(一)公廣集團	4
(二)公共電視(簡稱公視)	6
(三)中華電視股份有限公司(簡稱華視)	7
(四)客家電視臺(簡稱客臺)	7
(五)臺灣宏觀電視(簡稱宏觀)	8
二、公廣集團所屬各成員之運作現況及經營成效	8
(一)機構目標	8
(二)經費來源及預算編列	10
(三)財務現況	13
(四)發展計畫	17
(五)關鍵績效指標	20
(六)節目製作	26
(七)人力結構	30
(八)經營實績	31
(九)數位化發展	33
三、客臺及宏觀之設立目的及加入公廣集團前後之比較	35
(一)客家委員會之見解	35
(二)僑務委員會之見解	37
四、有關公廣集團定位或發展之會議	40

(一)公視基金會舉辦之「許公廣集團一個未來」系列座談會.....	40
(二)中國時報舉辦之「公共廣電集團營運及相關法制之探討」研討會.....	47
(三)文化部舉辦之「聚焦公廣媒體發展與定位-尋找更高清的公共空間」文化國是論壇.....	48
五、文化部訂頒之公廣政策.....	49
(一)公開發表.....	49
(二)政策內容.....	50
肆、研究方法與過程.....	57
一、文獻蒐集及研析.....	57
二、函請相關主管機關及公廣集團說明.....	57
三、至公廣集團實地考察.....	58
四、諮詢專家學者意見.....	58
五、參加公視舉辦之國際研討會.....	59
六、邀請相關主管機關及公廣集團人員參加座談.....	61
七、至韓國公共電視-韓國放送公社(KBS)及韓國文化廣播公司(MBC)考察.....	62
伍、研究發現與分析.....	64
一、公廣集團所屬各成員認為亟待解決之問題主要包括公視預算編列不足、華視定位及發展障礙、客臺未納入公共電視法規範、宏觀權責不符等.....	64
(一)公視.....	64
(二)華視.....	67
(三)客臺.....	70
(四)宏觀.....	71
二、主管機關對公廣集團各成員提出相關議題之回應.....	75
(一)預算編列方式改變.....	75
(二)公視預算不足.....	76
(三)公廣集團經營綜效.....	77
(四)華視定位.....	77

(五)客臺定位	78
(六)客臺分攤經費	78
(七)宏觀定位	79
三、學者專家於本院諮詢時表示之觀點	81
(一)馮建三教授	81
(二)陳炳宏教授	87
(三)徐青雲研究員	88
四、主管機關及公廣集團人員參加座談時表示之觀點	91
(一)公視與華視、客臺、宏觀之關係	91
(二)公視之預算	93
(三)華視階段性及結構性問題	94
五、考察韓國 KBS 之發現與分析	95
(一)成立與發展	95
(二)組織架構	96
(三)頻道及節目	99
(四)經費來源	101
(五)監督評量機制	102
(六)海外銷售模式分析	103
(七)數位化發展策略	104
六、考察韓國 MBC 之發現與分析	105
(一)成立與發展	105
(二)組織架構	106
(三)頻道及節目	107
(四)經費來源	108
(五)監督評量機制	109
(六)海外銷售模式分析	110
(七)數位化發展策略	111
陸、結論與建議	113
一、綜合結論	113
(一)公廣集團在經營方面值得肯定之情事	113
(二)公廣集團目前面臨之困境	114

1、經費來源不足	114
2、組織輪廓不清	116
3、集團綜效不彰	117
4、主管機關不一	118
5、華視定位不明	119
6、華視發展不利	120
7、客臺法源不備	121
8、宏觀屬性不定	122
(三)考察韓國 KBS 及 MBC 之結論	123
1、KBS 部分	123
2、MBC 部分	125
二、建議	126
(一)對於公廣集團目前面臨之困境具體建議	126
1、公廣集團之預算規模及編列方式有調整之必要	126
2、公廣集團之組織架構宜重新釐清	126
3、公廣集團宜整合集團資源以彰顯綜效	127
4、主管機關之權責劃分宜更加明確	127
5、華視之定位宜審慎評估加以界定	127
6、華視之發展障礙宜儘速排除	127
7、客臺正式納入公共電視法成為公廣集團一員之法制作業宜儘速完成	127
8、宏觀之屬性究為代表國家話語權之國際頻道或成為公廣集團之一員宜予明確定位	127
(二)韓國商業電視臺轉型成為公共電視臺的過程中，政府強力介入，與華視從民營電視臺轉變為公廣集團之一員的背景類似；另外，KBS 兩個頻道（KBS-1、KBS-2）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。就此，公共化的華視如何在維持商業化營運的同時，又符合公共性質，韓國的經驗可供我國參	

考.....128

附 圖 目 次

附圖 1	公視 103 年預算資源配置圖	11
附圖 2	客臺短、中、長程營運目標	19
附圖 3	公視歷年來滿意度變化圖	20
附圖 4	公視歷年來知名度變化圖	21
附圖 5	Peopo 網站平均每月造訪次數目標及達成情形	22
附圖 6	公視歷年頻道收視率	22
附圖 7	公視歷年本國製比例	23
附圖 8	公視歷年晚間 1830~2400 新製節目比例	23
附圖 9	公視歷年金鐘獎得獎數	32
附圖 10	KBS 組織架構圖	97
附圖 11	KBS 人力資源圖	99
附圖 12	KBS 廣播電視頻道圖	99
附圖 13	KBS 收視執照費統計圖	102
附圖 14	KBS 4K 超高畫質電視發展時程圖	105
附圖 15	MBC 文創商店	126

附 表 目 次

附表 1	僑務委員會編列宏觀 89~103 年預算.....	13
附表 2	公視成本效益表.....	14
附表 3	華視 100~103 年上半年度損益表	15
附表 4	華視戲劇、綜藝及卡通等節目 KPI 達成率.....	24
附表 5	華視新聞 KPI 達成率.....	24
附表 6	客臺 KPI 三大構面.....	26
附表 7	客臺加入公廣集團前後之比較.....	36
附表 8	宏觀加入公廣集團前後之比較.....	39
附表 9	公視國際研討會上午場議程.....	59
附表 10	公視國際研討會下午場議程.....	59
附表 11	宏觀建議解決方案一.....	72
附表 12	宏觀建議解決方案二.....	73
附表 13	宏觀建議解決方案三.....	74
附表 14	韓國影視及文化發展基金 1981~2013.....	86
附表 15	MBC 員工人數分布表.....	107
附表 16	MBC 節目播出類型比例與時數統計表.....	107
附表 17	MBC 2012 年及 2013 年財務狀況表.....	109
附表 18	KBS 員工平均年薪.....	124

監察院 103 年度專案調查研究報告

壹、題目：公廣集團經營成效及問題之探討。

貳、專案調查研究主旨：

一、研究緣起：本案係由教育及文化委員會決議派查。

二、研究目的

「無線電視事業公股處理條例」（以下簡稱公股處理條例）於民國（以下同）95 年 1 月 18 日經總統公布後，該條例第 11 條第 2 項明定：「政府機關（構）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（以下簡稱公視基金會）…。」、第 14 條第 3 項明定：「政府編列預算招標採購或設置之客家電視、原住民電視、臺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」，為「臺灣公共廣播電視集團」（以下簡稱公廣集團）全面佈局揭開序幕。

95 年 7 月 1 日，由公共電視（以下簡稱公視）與已完成公共化之無線電視事業中華電視股份有限公司（以下簡稱華視）所組成之公廣集團正式揭牌成立；嗣於 96 年 1 月 1 日，原住民族電視臺¹（以下簡稱原民臺）、客家電視臺（以下簡稱客臺）及臺灣宏觀電視（以下簡稱宏觀）依據公股處理條例第 14 條第 3 項規定正式加入公廣集團，將節目之製播交由公視基金會辦理。

另為實現由原住民族自主經營原民臺之理念，原民臺自 103 年 1 月 1 日起改由「財團法人原住民

¹ 93 年 12 月 1 日，原住民族委員會委託台灣電視公司（簡稱台視）籌設原住民電視臺，94 年 7 月 1 日，原住民電視臺正式開播，委由台視承攬製播作業。94 年 8 月 23 日至 95 年 12 月 31 日，改由東森電視代為製播。96 年 1 月 1 日加入公廣集團後，原住民電視臺改名為「原住民族電視臺」。

族文化事業基金會²」自主營運，同時退出公廣集團。

公視營運資金以政府編列預算之捐贈為主要來源；華視是公廣集團中唯一沒有政府預算或補助之電視臺，完全依賴廣告業務收入，自負盈虧；客臺及宏觀之經費分別由行政院所屬之客家委員會（以下簡稱客委會）及僑務委員會（以下簡稱僑委會）編列預算。鑒於公廣集團成立運作迄今已 8 年，目前其成員公視、華視、客臺及宏觀之經費來源、業務屬性、服務對象等皆有所不同，究公廣集團能否整合集團資源以達成預定之成效目標，及其發展上所面臨之困境為何與可能之解決方案，為本專案調查研究首要探究者。

文化部於 102 年 12 月 18 日正式對外提出「公廣集團發展政策」（以下簡稱公廣政策）³，從「公民、文化、數位」三個構面，擘劃公廣集團願景，期許公廣集團成為「踐行公民社會的場域；蘊植文化產業的沃土；引領影視數位升級的旗手」。公廣集團不僅是為彌補商業媒體之社會功能不足，更應兼負提升公民社會素養、推動文化產業發展之積極功能，在影視產業數位化技術發展與應用之國家政策推動上，更有「旗手」之意義。故文化部提出之公廣集團發展政策為何，為本專案調查研究其次擬

² 原住民族教育法第 29 條第 1 項規定：「設置原住民族專屬頻道及經營文化傳播媒體事業…，中央原住民族主管機關應編列經費…成立財團法人原住民族文化事業基金會…。」原住民族基本法第 12 條規定：「政府應保障原住民族傳播及媒體近用權，成立財團法人原住民族文化事業基金會，規劃辦理原住民族專屬及使用族語之傳播媒介與機構。」依據上述法律規定訂定「財團法人原住民族文化事業基金會設置條例」，第 1 條明定該基金會設立宗旨之一為「經營原住民族文化傳播媒體事業」。第 4 條第 1 項規定，原住民族廣播、電視專屬頻道之規劃，為該基金會業務範圍之一。該基金會於 99 年 1 月 14 日正式成立運作。

³ 詳參中央社訊息服務 102.12.18，
http://www.cna.com.tw/postwrite/Detail/139290.aspx#.VAQwWcso_5p

探究者。

另他山之石可以攻錯，與我國鄰近之韓國，其公共電視在近年來發展文化經濟及推動影視產業位居重要地位，不僅將韓劇推上國際舞臺，更創造韓流風潮，因此瞭解韓國公共電視-「韓國放送公社」(Korea Broadcasting System，以下簡稱 KBS)及「韓國文化廣播公司」(Munhwa Broadcasting Corporation，以下簡稱 MBC)之經營管理、節目品質、經費收入、海外銷售、數位化發展等現況，亦為本專案調查研究擬探究者。

三、研究範疇

(一)以公廣集團與其目前成員(公視、華視、客臺及宏觀)及韓國 KBS、MBC，為本案調查研究之對象及範圍。至於原民臺因已脫離公廣集團，爰不列入。

(二)調查研究重點：

1、公廣集團及其所屬各成員成立迄今之發展史。

2、公廣集團所屬各成員之運作現況及經營成效，包括：

(1)組織成員之機構目標與特色，及未來發展計畫。

(2)經費來源、財務計畫、成本效益(例如盈虧狀況)及財務審查機制。

(3)節目製作有無符合社會變遷之需求及瞭解收視戶之需求。

(4)人力結構之合理性。

(5)配合數位化趨勢之發展計畫。

3、華視、客臺及宏觀之定位及發展問題。

4、華視、客臺及宏觀加入公廣集團前、後之經營績效比較。

- 5、迄今有無達到成立公廣集團之預期目標。
- 6、公廣集團目前尚待解決之問題及可能之解決方案。
- 7、韓國 KBS 及 MBC 之經營現況及可供我國借鏡之處。

參、問題背景與現況分析

一、公廣集團及所屬各成員之發展史

(一)公廣集團：

1、成立目的：94 年間呼應當時學界所提「黨政軍退出媒體」、「擴大公共媒體規模」之主張，並希望政府編列之原民臺、客臺、宏觀預算能與公視之新臺幣(以下同)9 億元預算整體運用，俾發揮綜效，故規劃成立公廣集團。

2、成立過程：

(1)行政院院會於 94 年 5 月間通過公股處理條例草案，確立「一公一民」政策，即華視公共化、台灣電視股份有限公司(以下簡稱台視)民營化，當華視與台視公股於立法後完成釋股並將股權捐給公視基金會後，由公視基金會成立公共化集團，主導無線電視製播公共化節目，提升公共化品質。

(2)立法院院會於 95 年 1 月 3 日三讀通過公股處理條例，該條例第 1 條開宗明義宣示其立法目的在於「處理政府、政府投資之事業及政府捐助設立之財團法人持有民營無線電視事業之股份，維護媒體專業自主，追求優質傳播文化」，相關規定如下：

<1>第 11 條第 1 項：「主管機關選定公共化無線電視事業後，應編列預算購買政府投資之事業持有公共化無線電視事業之股份

…。」

<2>第 11 條第 2 項：「政府機關（構）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…。」

」

<3>第 14 條之 3 第 1 項：「主管機關得編列預算，附負擔捐贈公視基金會持有已發行股份總數百分之五十以上之公共化無線電視事業，其負擔內容如下：一、公共化無線電視事業應整合公視基金會資源…；二、…播送多元、優質及符合公共利益之節目、頻道，兼顧兒童、婦女、老人、殘障、特定族群之權益及終身學習之目標…；三、…兒童節目時段，不得插播廣告…；四、播送之節目、廣告，不得為政黨或宗教團體宣傳…。」

<4>第 14 條之 3 第 3 項：「政府編列預算招標採購或設置之客家電視、原住民電視、臺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。」

3、公視基金會認為未達到成立公廣集團之預期目標：

公廣集團當時成立的目的有二，一是呼應當時學界所提「黨政軍退出媒體」、「擴大公共媒體規模」的呼籲；二是希望原民臺、客臺、宏觀的政府編列預算能和當時新聞局編給公視的 9 億預算整體使用，發揮綜效。但由於公股處理條例的配套未臻完善，使得當初的美意未能完全實現。理由如下：

- (1) 原民臺、客臺、宏觀頻道補助款的預算仍在各部會項下以補助款的方式編列，使得公視現仍和以前承辦的台視或東森一樣，成為每年向部會標案的廠商，必須經由部會每季驗收製播成果後，才能撥付製播款項，與當年立法意旨實有出入，103 年原民臺更已脫離公廣集團改隸原住民族文化事業基金會。
- (2) 華視雖加入公廣集團，但因無任何補助預算，仍須與其他商業頻道競爭廣告，故節目內容與經營狀況難有大幅改變，也未達當年擴大公共媒體影響力之期待。

(二) 公視：

- 1、74 年起，公視之節目製作由財團法人廣電基金下設之「公共電視節目製播組」負責，製作之節目尚無專屬頻道播出。
- 2、86 年 5 月 31 日公共電視法完成三讀，該法第 1 條明定立法目的為「建立為公眾服務之大眾傳播制度，彌補商業電視之不足；以多元之設計，維護國民表達自由及知之權利，提高文化及教育水準，促進民主社會發展，增進公共福祉」。第 2 條第 1 項規定應成立公視基金會，經營公共電視臺。
- 3、87 年 7 月 1 日公視基金會正式成立，公共電視臺正式開播。迄今較重要之大事記如下：
 - (1) 91 年 9 月 2 日：我國第一個手語新聞開播。
 - (2) 93 年 7 月 1 日：數位無線廣播電視開播，成立行動接收 DiMo 頻道。
 - (3) 95 年 7 月 1 日：公廣集團正式揭牌成立，華視、原民臺、客臺、宏觀加入公廣集團。
 - (4) 97 年 5 月 15 日：我國第一個高畫質無線數

位頻道獲得試播執照，隨後轉播 2008 年北京奧運賽事節目。

(5) 101 年 7 月 27 日：高畫質頻道獲得正式營運執照，並必載於有線電視系統，隨後轉播 2012 年倫敦奧運賽事節目。

(三) 華視：

- 1、於 60 年 10 月 31 日成立，由教育部、國防部、企業界人士以及僑領等共同投資，取得無線電視執照後展開營運。當時獲配 VHF 頻道，除製播新聞、娛樂、公益節目外，另製播空中教學等課程。
- 2、72 年由行政院核准撥配 UHF 頻道，以製播電視教學節目，為當時國內唯一擁有 VHF、UHF 雙頻之無線電視臺。
- 3、95 年 7 月 1 日加入公廣集團，卻是公廣集團成員中唯一未獲得政府預算補助者。

(四) 客臺：

- 1、客委會 92 年度施政計畫第 6 項明列發展客家傳播之目標為「設立客家電視頻道，推展客語電視，擴大客家傳播媒體及公共領域能見度」，92 年 7 月 1 日客臺正式開播，客家族群擁有專屬自己之發聲管道，不僅是一個全方位、24 小時關注客家文化之頻道，更是全球唯一以客語發音之電視臺，成為目前國內客家文化價值傳承及維護客家媒體近用權之重要管道。
- 2、99 年 1 月 27 日公布施行之「客家基本法」第 12 條，更明文規定「政府應保障客家族群傳播及媒體近用權，依法扶助規劃設立全國性之客家廣播及電視專屬頻道」。
- 3、客臺正式開播後，客委會每年於預算中編列推

展及輔助客語傳播媒體業務費用，並以「客家電視頻道提供暨節目製播」勞務採購案之標案形式，委託得標單位製播客家電視頻道。先後由台視(92年、93年)、台視文化(94年)與東森電視(95年)等商業電視臺承攬。

4、96年1月1日依據公股處理條例第14條第3項規定，客臺改由公視基金會辦理。客臺加入公廣集團後，原每年公開招標模式，改以限制性標案進行。

(五)宏觀：

1、宏觀創始於89年，由僑委會負責製播，提供臺灣僑胞與全球華人一個綜合性華文衛星與網路電視頻道，不僅發揮撫慰海外遊子思鄉之情的功能，也為我國建立一個面對全球之傳播媒體窗口。

2、96年1月1日依據公股處理條例第14條第3項規定，公視開始負責製播宏觀迄今。製播費用編列在僑委會業務費用項目下，依據規定，必須採用政府採購法，然因有上述立法規定，因此僑委會將宏觀預算列為限制性招標，僅有公視能參與。

二、公廣集團所屬各成員之運作現況及經營成效

(一)機構目標：

1、公視：

公共電視法第1條賦予公視基金會之使命包括維護國民表達自由及知之權利，提高文化及教育水準，促進民主社會發展，增進公共福祉，必須透過節目製播，爭取觀眾認同及支持，始可實現。故以下之經營理念為公視基金會努力之目標：

- (1) 以人為本：在管理方面，尊重員工專業領域，對於重大決策給予員工適度之討論空間及參與機會。在節目設計或製播時，提供觀眾自由公開、理性多元之表達管道，建構族群間之尊重與和諧。
- (2) 創新前瞻：鼓勵員工創意思考，以前瞻觀點提供全民多元視野及多樣風貌之節目內容。
- (3) 專業自主：公共電視法第 11 條規定，公共電視屬於國民全體，其經營應獨立自主，不受干涉，完整提供資訊，公平服務公眾，不以營利為目的。因此公視以專業考量為依歸，避免政治力量及利益團體之干預，確保公眾利益。另為保障新聞專業自主，總經理依據公共電視法第 27 條規定，與新聞部代表簽署「新聞製播公約」；節目製播亦採製作人制，尊重專業製作理念與技術。

2、華視：

- (1) 兼顧推廣公共價值及企業損益平衡之雙重目標下，期待成為影音產製資源之公共平臺、優良影音內容之產製公司、公廣育樂與學習頻道之經營者，及影音內容國際行銷之促進者。
- (2) 配合公廣集團發展之整體目標，著重於南北資源平衡、影視文化主權及生產，建立公共價值之頻道特色，提供最即時、正確、可靠之國內外新聞與深度報導之新聞雜誌型節目；在強化自製優質節目上，提供適合全國觀眾可闔家觀賞之各類型綜藝、戲劇節目；教育頻道配合終身學習目標，製播符合公眾

利益之教育文化節目。

3、客臺：

- (1)行銷客家族群文化之價值：將屬於客家族群特有之傳統及價值，透過各種不同新聞及節目型態呈現，多元再現客家文化與語言之面貌，豐富客家文化內涵，讓其他族群接受，甚至學習客家文化。
- (2)呵護客家語言永續之流傳：致力維護客家文化與語言之資產，積累客家文化價值，期使客家語言永續傳承。
- (3)維護客家媒體近用之權益：尋求各種與客家鄉親及團體合作之機會，促進客家傳播、文化人才之參與，發展客家傳播產業。
- (4)推動海外客家之交流：全世界都有客家鄉親之足跡，為促進海內外客家族群彼此瞭解與互動，客臺努力推動與海外客家交流。

4、宏觀：

- (1)公視製播宏觀各類型節目，並向國內各電視臺採購具有臺灣特色之節目，組合成一個能呈現多元文化、優質影音娛樂、推介臺灣之美與民主價值之綜合電視頻道。期望僑胞與全球華人與華語觀眾，能透過這個頻道，提升對我國之理解與支持，讓我國能進一步與國際接軌，並發揮在全球的影響力。
- (2)透過衛星與網路雙軌傳輸網絡，以不鎖碼、不付費方式對全球發送訊號，成為我國與海外僑界連結及向世界發聲之重要管道。

(二)經費來源及預算編列：

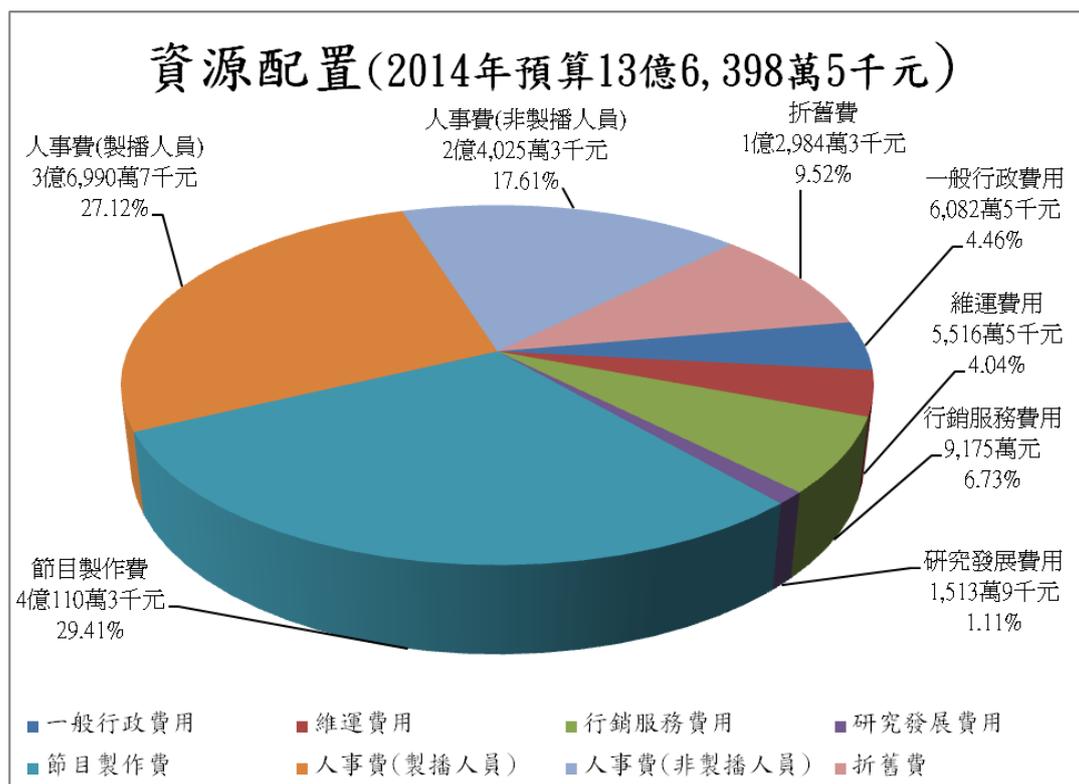
1、公視：

- (1)經費來源：公視不以營利為目的，為確保經

營公視之公視基金會能有效運作，公共電視法第 28 條規定經費來源有 6 項，包括「政府編列預算之捐贈⁴；基金運用之孳息；國內外公私機構、團體或個人之捐贈；從事公共電視文化事業活動之收入；受託代製節目之收入；其他收入」。

(2) 預算編列：103 年預算為 13 億 6,398 萬 5 千元，運用於新聞及節目製播作業、節目企劃購買、公共服務及行銷、工程作業管理維護、研究與發展業務、新媒體業務、國際事務推廣、行政管理等項目。詳如附圖 1：

附圖 1 公視 103 年預算資源配置圖



資料來源：公視基金會

2、華視：

(1) 經費來源：華視加入公廣集團後，為落實公

⁴ 目前政府捐贈主要為依公共電視法第 2 條第 3 項編列每年 9 億元之預算，及依有線廣播電視法第 53 條第 2 項規定，將有線廣播電視事業發展基金 30% (約 1 億多元) 捐贈予公視基金會。

共化，除須製播多元、優質及符合公眾利益之節目外，一般商業電視臺所為之置入性行銷、賣斷時段之交易、宗教或政論節目之製播等均已停止。但就組織形態及經營模式，華視名為公廣媒體，卻須完全自負盈虧。

(2) 預算編列：100 年至 102 年預算約為 16 億元⁵，支應製作節目、庶務、設備維運、人事等費用。

3、客臺：

(1) 經費來源：客委會自 92 年度起，編列客家電視業務費，透過採購、招標之方式，委託民間設立客家電視頻道。因公股處理條例第 14 條第 3 項之規定，客委會自 96 年起，委託公視基金會辦理該頻道之提供暨節目製播事宜迄今。

(2) 預算編列：客委會每年依據「客家電視頻道提供暨節目製播勞務採購案契約書」辦理，以業務費編列預算，96、97 年為 4.4 億元；98 年至 100 年為 4 億元；101 年至 103 年為 4 億 270 萬元。

4、宏觀：

(1) 經費來源：宏觀之製播費用編列在僑委會業務費項下，89 年至 95 年間由僑委會自行製播，因公股處理條例第 14 條第 3 項之規定，僑委會自 96 年起，將宏觀節目製播業務交由公視基金會辦理迄今。

(2) 預算編列：宏觀自 89 年開播至 95 年間，每年年度預算在 2 億元以上，自 96 年交由公視基金會辦理後，年度預算逐年下降，詳如

⁵ 100 年為 1,635,425,118 元；101 年為 1,647,652,115 元；102 年為 1,628,886,236 元。

附表 1。

附表 1 僑委會編列宏觀 89~103 年預算

年度	僑委會預算	年度	僑委會預算
89	4 億 511 萬	95	2 億 1,230 萬
90	3 億 170 萬	96-99	1 億 6,964 萬
91	2 億 4,931 萬	100	1 億 5,966 萬
92	2 億 1,633 萬	101	1 億 3,588 萬
93	2 億 636 萬	102	1 億 2,035 萬
94	2 億 2,277 萬	103	1 億 1,610 萬

資料來源：公視基金會提供

(三)財務現況：

1、公視：

(1)資產負債：公視基金會至 102 年底，資產為 97 億 2,389 萬 9 千元；負債為 4 億 6,552 萬 1 千元；淨值為 92 億 5,837 萬 8 千元。惟自 95 年起依公股處理條例受贈華視股票 1 億 4,072 萬 2,244 股（目前持股 83.24%），累計至 102 年採權益法認列華視投資損失 17 億 2,196 萬 8 千元。另依行政院主計總處 99 年 1 月 27 日處孝一字第 0990000526 號函，前新聞局補助建構數位無線廣播電視共同傳輸平臺計畫等設備，應列入資產負債表之淨值項下基金科目，該設備累計至 102 年底已提列 13 億 7,115 萬 6 千元之折舊費用。

(2)財務審查機制：

<1>公視基金會之預決算，均須報主管機關循預、決算程序辦理。且為落實內部會計控制，訂有會計制度及稽核制度據以執行，以防止弊端，並委託會計師辦理財務及稅務查核簽證工作。

- <2>審計部每年依審計法第 97 條規定審查公視基金會財務收支及決算。
 - <3>訂有採購作業要點及經費財務稽察辦法，以利採購資訊透明化及符合公平公開之原則。
 - <4>訂有財產管理要點，並使用財產管理電腦系統作業，確實掌握財產狀況。
 - <5>嚴格執行會計審核作業，帳款隨時清理、勾稽。
 - <6>使用電子轉帳支付系統作業，收支透過金融機構辦理，收支單據及其他各種憑證原件，須經各層審核，且每月與銀行對帳並製作報表呈核。
 - <7>財務出納人員須定期輪調、輪換。
- (3) 成本效益：以年度決算數除以總新製節目時數計算⁶，呈現降低趨勢，如附表 2：

附表 2 公視成本效益表

單位：千元

年度	支出決算數	新製時數	每小時成本
93 年	1,365,076	2,558.31	534
94 年	1,528,482	2,336.55	654
95 年	1,536,994	2,721.03	565
96 年	1,591,720	2,764.00	576
97 年	1,423,995	3,586.00	398
98 年	1,572,122	3,645.00	431
99 年	1,491,629	4,110.00	363
100 年	1,456,274	4,044.00	360
101 年	1,569,895	5,542.00	283

⁶ 97 年開始之新製時數含公視 2 台、HD 頻道。101 年新製時數較多係因與四個無線電視臺合作轉播倫敦奧運。

102 年	1,434,070	4,868.00	295
-------	-----------	----------	-----

資料來源：公視基金會提供

2、華視：

(1)100 年至 103 年上半年度損益表如附表 3：

附表 3 華視 100~103 年上半年度損益表

單位：千元

項目	103 年上半 年度	102 年	101 年	100 年
營業收入 ⁷	564,687	1,170,914	1,339,443	1,471,526
營業成本	513,384	1,033,174	1,126,015	1,322,056
營業毛利	51,303	137,740	213,428	149,470
營業費用	181,396	340,903	367,481	417,471
營業淨利(損)	130,093	203,163	154,053	268,001
營業外收入	1,067	12,425	6,449	13,919
營業外支出	16,180	34,287	26,919	19,911
稅前淨利	145,206	225,025	174,523	273,993
所得稅費用	9	10,694	463	1,176
稅後淨利	145,197	235,719	174,986	275,169

資料來源：公視基金會提供

(2)財務計畫：在兼顧「公共化」與「自負盈虧」之營運壓力下，華視自 101 年起陸續投注為公司整體營運資源之盤點分析，及關鍵創新模式研發，包含節目「創、產、銷」科學化決策工具與營運模式的開發、導入與磨合，績效考核工具的建置等，並導入策略管理、引進外部資源、嚴格控管成本等具體策略：
 <1>節目策略：運用科學化決策工具，確立節目定位及時段定位，針對目標觀眾之需求

⁷ 華視營業收入以廣告收入佔最大宗，100 年為 787,302,749 元；101 年為 717,269,793 元；102 年為 588,823,866 元。

與喜好，整合「創、產、銷」策略，期能掌握市場利基，穩定收視觀眾以創造收視佳績。採焦點化、區隔化策略，投入資源自製綜藝、公益及戲劇節目。以數位高畫質（以下簡稱 HD）規格，開闢新聞報導及新聞資訊頻道。導入外部資源，跨臺或跨域共同製播優質節目。成立網路新聞中心，提供即時新聞，增加新聞影響力。

<2>行銷策略：有效運用多元行銷與多元通路策略，整合節目定位與時段定位，強化黃金時段節目之宣傳推廣。推動 HD 主頻及 HD 化後之新聞資訊頻道進入有線電視數位頻道，擴大訊號涵蓋面，增加收視觀眾，提昇整體收視績效。全面更新華視官網，打造全新行動媒體華視 APP，積極經營華視 Facebook（以下簡稱 FB）社群行銷，達到宣傳效果並掌握觀眾需求。

<3>財務策略：精算節目製播（含購片、專案、重播等）成本，定期分析各項營收，檢討目標達成率。嚴格控管各項費用支出，確實掌握資金流動性與安全性。

3、客臺：

(1) 客委會每年年底公告隔年「客家電視頻道提供暨節目製播」勞務採購案之需求規範說明書，公視基金會於年底提出明年度營運計畫書，並提列製播經費預算表，經客委會審查通過後，隔年依營運計畫書內容執行。

(2) 客臺所製作之節目，其著作財產權屬於客委會，依國有財產法第 7 條「國有財產收益及處分，依預算程序為之；其收入應解國庫」

之規定，因此客臺節目相關衍生性收入須繳交國庫。

4、宏觀：

- (1) 101年宏觀預算大幅縮減，將原來8顆衛星減為6顆衛星，減少衛星訊號之全球覆蓋面。102、103年預算再度下修，宏觀只得刪減節目購片費用。
- (2) 目前宏觀預算，扣除衛星租用費用，每日平均製播費用為19.8萬元，就電視製播而言，現有宏觀預算已遠低於一個頻道正常運作所需，宏觀之所以能持續維持專業營運，主要依賴公視基金會補貼，包括提供節目（全年約七百小時）、設備使用與租金之大幅折扣以及人力協助。

(四)發展計畫：

- 1、公視：因應新媒體技術發展與觀眾收視行為改變，公視積極開發新媒體傳播通路與多平臺創新應用，擴展節目觸達率及影響力，迎接多螢幕時代，主要計畫如下：
 - (1) 製作節目、新聞、贈獎活動、上傳作品等活動網頁，行銷推廣公視節目內容，積極與觀眾互動。
 - (2) 進行公視影音中心網站改版，支援行動裝置瀏覽。
 - (3) 節目與活動企劃新添新媒體應用概念，製作差異化之數位內容。
 - (4) 盤點新聞與節目內容智財權利，以利提供跨平臺收視服務。
 - (5) 舉辦公民新聞推廣活動與年度公民新聞獎評選，提升公民新聞之質與量。

- (6) 整合新媒體通路，建構公視數位行銷管道。
- (7) 優化新媒體開發技術。

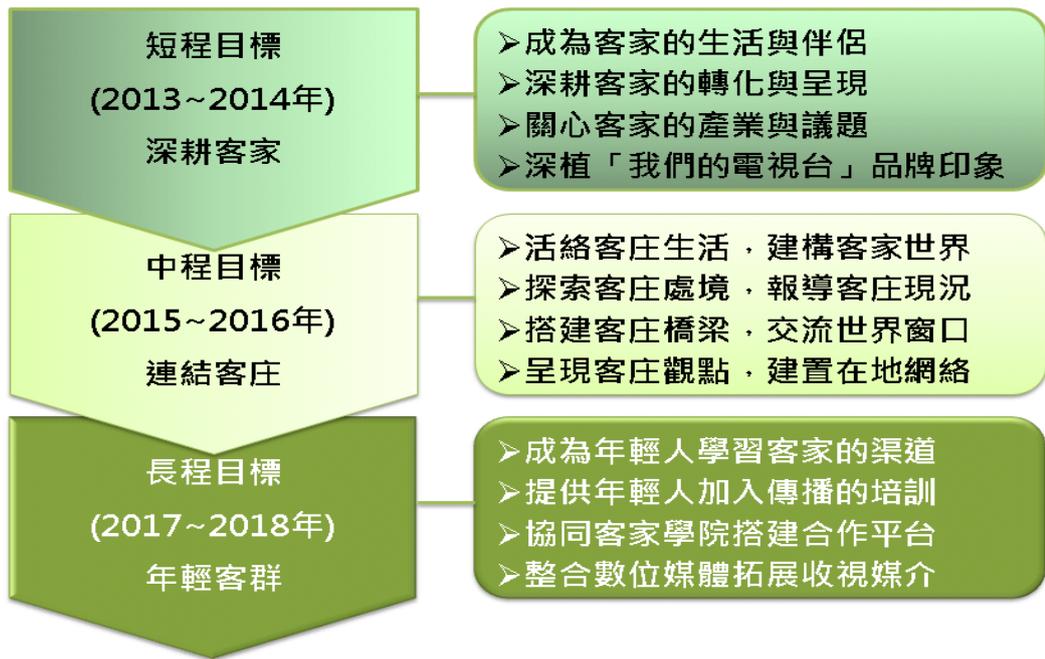
2、華視：

- (1) 為因應新媒體多頻時代來臨，華視積極發展各項新媒體閱聽平臺之開發與整合，包括華視官網全新改版、開發全新華視 APP 視聽環境、經營 FB 網路社群平臺等，充分發揮華視在電視、網路、行動、MOD 等全通路平臺優勢。另於華視新聞部成立網路新聞中心，負責產製即時新聞，並結合戲劇、綜藝、教學等節目內容優化，期以有效開拓網路廣告新商業模式。
- (2) 以「市場導向」之「產銷一體」模式，整合節目策略及時段定位，期能掌握市場利基，穩定收視觀眾。
- (3) 積極開發中南部地方收視族群，開闢議題式新聞節目，藉以平衡新聞並區隔其他新聞頻道。
- (4) 落實政府數位化政策，完成建置數位化 HD 規格新聞棚。
- (5) 面對數位匯流時代來臨，積極研發「新服務與新收入」，以新媒體多元平臺發展廣告來源，因應傳統廣告市場萎縮之困境。

3、客臺：

- (1) 101 年客臺衛星廣播電視事業執照屆期換照年度，客家電視提交國家通訊傳播委員會（以下簡稱通傳會）審查之衛星廣播電視節目供應者營運計畫書中，規劃未來六年計畫以「深耕客家」、「連結客庄」、「年輕客群」作為短、中、長程營運目標，詳附圖 2：

附圖 2 客臺短、中、長程營運目標



資料來源：公視基金會提供

(2) 節目製作策略規劃：

- <1>短程規劃：年度主題為移民-移動(102年)，藉由戲劇、紀錄片等製作，呈現客家移民、島內移民、島外移民、世界移動等不同遷徙的故事；家族-宗族(103年)，製作有關客家人家族故事之相關短片、紀錄片、戲劇，兒少節目也從特殊切點認識自己的家族及宗族。
- <2>中程規劃：年度主題為花花藝術(104年)，呈現與客家人生活貼近的花草植物，並從戲劇、紀錄片、生活資訊、頻道包裝等，呈現客家人的「花花世界」；音樂盛世(105年)，舉辦世界級的客家歌曲比賽，重新定位各種音樂風貌與客家的連結。
- <3>長程規劃：年度主題為客家生態哲學(106年)，各地客家人自有一套生活哲學，各種生活智慧也隱藏其間，規劃從兒少競賽

節目、戲劇、生活資訊、微紀錄片等方向製作；島嶼生活雙城記（107年），藉由跨國合作與拍攝，將我國許多客庄與世界各地客家人聚落、小城鎮做比對，從島嶼族群的生活、語言、文化，呈現世界島嶼下的人文面貌。

- 4、宏觀：媒體傳播已進入數位多平臺多螢幕時代，宏觀雖提供所有節目網路隨選視訊服務，惟因應多平臺與行動載具收視之趨勢，正研擬如何以不增加預算方式提供此類服務，方便僑胞與海外華語觀眾收視。

(五) 關鍵績效指標（以下簡稱 KPI）：

1、公視：

KPI 包括「滿意度」、「知名度」、「多元觸達」、「收視率」、「本國製節目比例」、「晚間 1830-2400 新製節目比例」、「自籌款」共七項。

公視（主頻）KPI 在 102 年達成情形如下：

- (1) 滿意度：以過去 3 年平均值設為指標，目標訂為 83.6 分，實際達成情形為 85.6 分，達成目標。歷年來滿意度如附圖 3：

附圖 3 公視歷年來滿意度變化圖



資料來源：公視基金會提供

(2) 知名度：以過去 3 年平均值設為指標，目標訂為 87.6%，實際達成情形為 87.9%，達成目標。歷年來知名度如附圖 4：

附圖 4 公視歷年來知名度變化圖



資料來源：公視基金會提供

(3) 多元觸達：

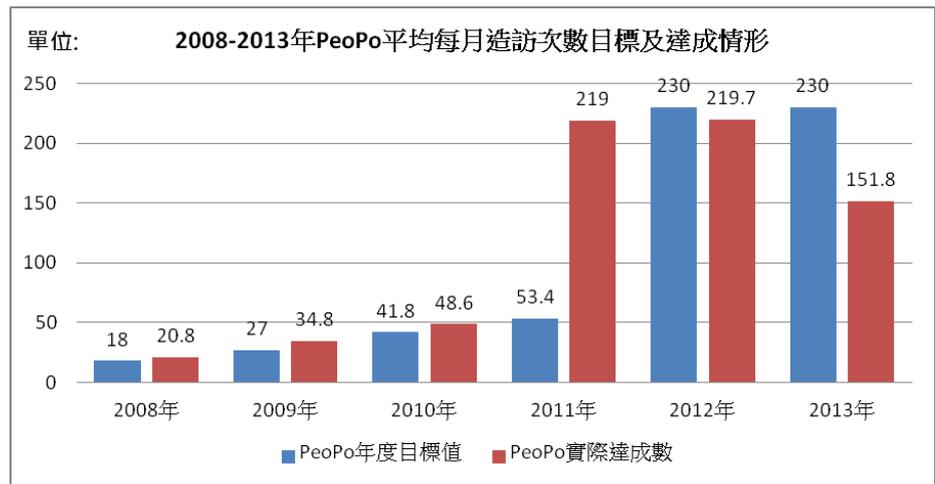
<1> 全年服務及活動實際觸達：目標為 660,000 人次，實際為 664,712 人次（含部分網路），達成目標。

<2> 全年捐款人數：目標為 11,707 人，實際為 10,934 人，達成率 93.4%，未達目標。惟因小額募款高金額捐款者較多，募款金額目標仍達成。

<3> 公視官網平均每月造訪次數：目標為 273 萬人次，實際為 267.88 萬人次，達成率 98.1%，未達目標。

<4> Peopo 網站平均每月造訪次數：目標為 230 萬人次，實際為 151.8 萬人次，達成率 66%，未達目標。歷年來 Peopo 網站平均每月造訪次數目標及達成情形如附圖 5：

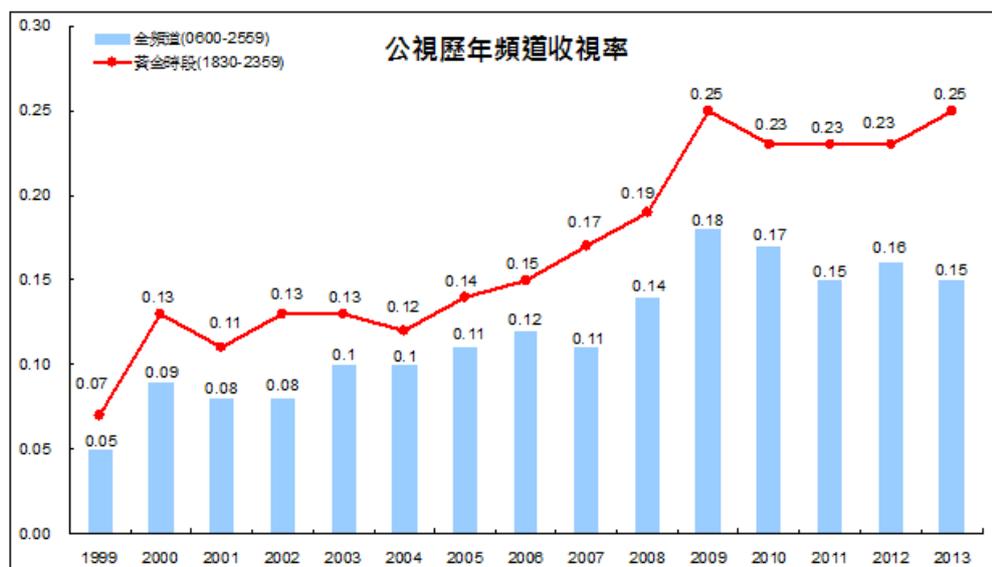
附圖 5 Peopo 網站平均每月造訪次數目標及達成情形



資料來源：公視基金會提供

(4) 收視率：全年頻道收視率目標維持 0.2，晚間 1830~2400 收視率目標維持 0.28。實際全年頻道收視為 0.15，晚間時段 1830~2400 收視率為 0.25，未達目標。因目前各類新興影音播出平臺增加，如網路收視、行動收視等，此部分數字尚無法反應在 AGB Nielsen 現行之 people meter 收視率調查資料中。公視歷年頻道收視率如附圖 6：

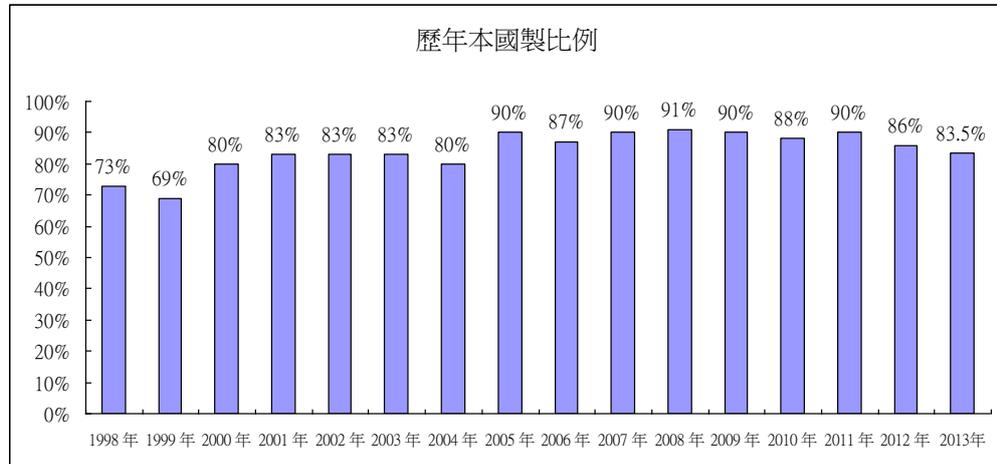
附圖 6 公視歷年頻道收視率



資料來源：公視基金會提供

(5) 本國製節目比例：目標為 90%，實際達成情形為 83.5%，比例較原定數值低。歷年本國製比例如附圖 7：

附圖 7 公視歷年本國製比例



資料來源：公視基金會提供

(6) 晚間 1830~2400 新製節目比例：目標為 92%，實際達成情形為 91%，未達目標。歷年晚間 1830~2400 新製節目比例如附圖 8：

附圖 8 公視歷年晚間 1830~2400 新製節目比例



資料來源：公視基金會提供

(7) 自籌款：目標為 282,940,000 元（其中行政部 28,940,000 元、公行部 248,000,000 元、製作部 6,000,000 元），實際為 219,635,593 元（其中行政部 31,463,725 元、公行部

179,011,604 元、製作部 6,711,608 元)，行政部與製作部達成目標；公行部自籌款部分執行率 72%，未達目標。

2、華視：

節目及新聞部門參照外部商業電視臺收視率為 KPI 依據，收視率與 KPI 達成率比較如下：

(1)103 年 1-8 月戲劇、綜藝及卡通等節目 KPI 達成率如附表 4：

附表 4 華視戲劇、綜藝及卡通等節目 KPI 達成率

節目名稱	收視率	KPI 達成率
八點檔戲劇	0.38	52.8%
十點戲劇	0.51	78.5%
週日戲劇	0.42	37.2%
週六八點綜藝	0.44	37.9%
週六十點綜藝	1.32	80.0%
週日八點綜藝	0.27	31.0%
週間 1800-1830 卡通	0.88	110.0%
週間 1830-1900 卡通	1.15	115.0%
週六 1800-1830 卡通	0.35	35.0%
週六 1830-1900 卡通	0.85	85.0%
週日 1800-1830 卡通	0.77	102.0%
週日 1830-1900 卡通	0.82	82.0%

資料來源：公視基金會提供

(2)103 年 1-8 月各節新聞 KPI 達成率如附表 5：

附表 5 華視新聞 KPI 達成率

節目名稱	收視率	KPI 達成率
透早講新聞	0.02	20.0%
午間新聞	0.14	56.0%

晚間新聞	0.82	86.3%
夜間新聞	0.19	126.7%
在地新聞	0.04	40.0%
華視新聞雜誌	0.12	80.0%

資料來源：公視基金會提供

3、客臺：

(1) 客臺依據公視基金會董事會通過之公共價值評量體系架構，參考前一年達成情形，設定每年之 KPI，以進行績效評估，期能達成以下目標：

- <1> 致力維護客家文化與語言之資產，積累客家文化價值。
- <2> 多元再現客家文化與語言之面貌，豐富客家文化內涵。
- <3> 促進客家傳播及文化人才之參與，發展客家傳播產業。
- <4> 引發社會對於客家之尊重與欣賞，構築多元文化價值。

(2) 基於以上目標，客臺 KPI 涵蓋觸達、品質、公共服務等三大構面，詳附表 6：

附表 6 客臺 KPI 三大構面

構面	指標名稱	衡量方式	102年目標	102年達成	103年目標			
觸達	觸達率	一般觀眾收看比例	30%	36%	30%			
		客庄觀眾收看比例	60%	57%	60%			
		青少年觀眾收看比例 ⁸	—	20%	22%			
		全年新媒體平臺觸達人 ⁹	550 萬人	5,656,175 人	550 萬人			
		兒少節目新媒體平臺觸達人 ⁹	—	5 萬人	7.5 萬人			
品質	節目品質	一般觀眾整體滿意	83 分	80 分	83 分			
		客庄觀眾整體滿意度	83 分	80 分	83 分			
		全年得獎獎項	8 項	16 項	8 項			
		全年入圍獎項	20 項	37 項	22 項			
公共服務	資源分享 服務公民	全年公民服務人次	4,500 人	4,606 人	4,500 人			
		全年活動參與人次	—	95 萬人	100 萬人			
		客庄地區文化與產業 傳播露出之區域比例	北	52%	北	45%	北	46%
			中	16%	中	15%	中	16%
			南	14%	南	27%	南	14%
			東	8%	東	13%	東	8%
	提昇產業環境	客家傳播人才培育人數	200 人	213 人	230 人			

資料來源：公視基金會提供

(六) 節目製作：

1、公視：

(1) 因應社會變遷：基於目前國內新移民增加及邁入高齡化社會之趨勢，近年增加製播新移民、銀髮類型節目，舉數例如下：

<1> 新移民主題節目「我在臺灣你好嗎？」介紹新移民在國內生活、工作的情形，讓觀眾深入瞭解不同國度之文化差異及風土民

⁸ 青少年觀眾收看比例：指未滿 20 歲的民眾中，收看客家電視之比例。

⁹ 新媒體平臺觸達人⁹：包含網站、YouTube 等瀏覽人次。

情。

<2>銀髮類實境節目「祖孫玩很大」，讓祖孫共同挑戰任務。

<3>戲劇方面全新高畫質製作「人生劇展」23部新作，陸續於公視主頻及HD頻道播出，內容包含銀髮第二春、原住民、老人照護、青少年教育等各類主題，呈現我國社會縮影。

<4>國際合製紀錄片「蜂狂」歷時2年，橫跨國內及美國兩地拍攝製作，探討農藥如何全面影響生活健康。

<5>綜合節目方面，「勝利催落去」是以身心障礙者為主角的行腳節目，透過聲音記錄旅行軌跡，發現國內豐富風景與動人文化。

(2)收視戶需求：公視自103年7月起陸續在國內舉辦7場¹⁰「走訪臺灣 傾聽建言-公共電視公共問責座談會」，除聆聽在地觀眾意見外，同時讓觀眾更瞭解公視在新聞、節目、新媒體及公共服務各方面之努力。

2、華視：

(1)節目方面：製作符合公共媒體關懷社會職責之節目，例如102年製作內容以資深藝人助人故事為節目主軸之「圓夢廚房」，103年製作「夢想訂製團」；並於高雄大氣爆後，即時參與賑災活動，動員全公司與紅十字總會合作於103年8月7日現場直播「全民祈福天佑臺灣高雄再起一賑災募款晚會」，

¹⁰ 7月12日在桃園；9月13日在花蓮；9月27日在宜蘭；10月18日在台中；11月2日在台北；11月15日在嘉義；12月6日在高雄。

共募集七千餘萬元善款，用以捐助災民重建家園，發揮無線媒體的社會責任。

(2)新聞方面：

- <1>華視新聞 MOD 平臺及新聞資訊頻道：因應國內有將近 75%收視戶使用系統臺收看電視，華視新聞部於中華電信 MOD 平臺第 55 頻道，成立華視新聞資訊臺，提供 24 小時全天候新聞資訊。
- <2>服務擴及海外僑胞及電視臺：華視新聞部目前協助鳳凰衛視、廈門衛視、香港衛視新聞節目製播資源，同時提供路透社、日本 TBS、洛杉磯 18 臺新聞素材。透過華視新聞部，海外華人零時差，同步掌握臺灣資訊。
- <3>服務鄉親製播閩南語新聞：除原先每周一至周五下午 4 點的在地新聞為台語播出之外，從 103 年 1 月起，週一至周五晨間 6 點至 8 點製播全閩南語播出的[透早講新聞]，服務廣大台語觀眾，並推廣母語教育。

3、客臺：

(1)收視研究調查執行內容：

- <1>收視接觸調查：每年專案採購 AGB 尼爾森電視收視率調查結果，提供每月接觸人數與觀眾輪廓，瞭解客臺頻道收視接觸情形與觀眾輪廓。
- <2>觀眾收視研究調查：
 - 電話訪問量化調查，分別針對臺灣地區與客庄地區，最近 1 個月內有收看客臺觀眾，完成 1,068 份以上有效樣本，探討客籍觀

眾對整體頻道及重點節目之收視動機、偏好度及節目品質、觀眾欣賞指數、滿意度等。

- 焦點團體座談質化研究：於北、中、南、東四大地區邀請生活資訊類節目觀眾、文化紀錄類節目觀眾、不常收視客臺觀眾等三種對象進行焦點團體座談，年度共舉辦 12 場焦點團體座談會，每場 4 至 8 人，聆聽不同背景觀眾對節目之意見。

<3>「傾聽觀眾的聲音」座談會：於客庄地區舉辦座談會，以客臺與地方產業、觀光、人物、議題結合為討論主題，邀請各地區團體與觀眾，傾聽鄉親意見作為節目製作之參考。

(2) 節目製作規劃方向：

<1> 戲劇節目類：開發貼近臺灣城鄉生活、發展家庭與社會趨勢走向之戲劇；改編文學作品，提升客家電視戲劇風貌。

<2> 戲曲節目類：追溯探索客家祖先之民間傳說、生活典故融入製作中。

<3> 兒少節目類：語言與生活、遊戲與學習為 103 年兒少節目雙軌原則。

<4> 音樂綜藝類：強化節目質感，提升音樂風貌，繽紛節目內涵；製作專屬少數腔調之綜合性節目，落實客家電視為少數語言頻道之特色。

<5> 紀錄片類：挖掘源自客家人、事、物之生命故事，為客家留下重要記憶。

<6> 生活資訊類：行銷客家、深化客家、活絡客家、唱歡客家。

<7>公眾近用類：深入客庄，達成公共服務使命。

4、宏觀：

(1) 節目內容依據公視製播節目原則，以優質、多元為主軸，整合國內所有電視臺最具特色之優良節目，成為代表臺灣面向全球之華語綜合頻道，呈現臺灣之美及華人世界唯一之民主價值。

(2) 宏觀隨選網路視訊每月平均點閱率達到 260 萬次。由於宏觀收視戶遍佈全球，又有語言特性，難以進行比照單一國家電視收視率調查。宏觀曾進行數次網路收視調查，對於訊號接收及節目內容反應十分正面，惟網路收視調查無法具有全面代表性。

(七)人力結構：

1、公視：

(1) 據 103 年 9 月 18 日統計資料，公視全體從業人員（含董事長、總經理以降之各級主管），計有 739 人，其中主管人數 47 人，佔全體從業人員之 6%，非主管人數 692 人，佔全體從業人員之 94%。另因宏觀組織編制隸屬於公視國際部宏觀頻道組，故公視全體從業人員含宏觀從業人員。

(2) 目前從業人員之平均年齡 42 歲，平均年資為 10.39 年，具研究所以上學歷者 120 人，佔總從業人員比例為 16%，大學 364 人，比例為 49%。

2、華視：

(1) 據 103 年 6 月 30 日統計資料，華視全體從業人員（含董事長、總經理以降之各級主管）

，計有 580 人，其中主管人數 9 人，佔全體從業人員之 2%，非主管人數 571 人，佔全體從業人員之 98%。

(2) 目前從業人員之平均年齡 45 歲，平均年資為 15 年，具研究所以上學歷者 57 人，佔總從業人員比例為 10%，大學 417 人，比例為 72%，高中職 103 人，比例為 18%。

3、客臺：

(1) 設臺長、副臺長、節目部、新聞部、行銷企畫部、行政室。

(2) 節目部員額 32 人(設生活資訊群、戲曲戲劇群、紀錄片群、兒童青少年群、音樂綜藝群、專案群)、新聞部員額 50 人(設採訪組、編輯組、節目群)、行銷企畫部員額 17 人(設行銷活動組、企劃研究組、製作組)、行政室員額 4 人(負責客服及行政業務)，計 103 人。

4、宏觀：隸屬於公視國際部宏觀頻道組，國際部經理兼任宏觀總監，宏觀全職員額 30 人，另有英、粵語新聞兼職人員數人。編制雖小，但電視頻道該有的頻道與節目規劃、排檔、購片、製作、宣傳、網站等功能都具備。

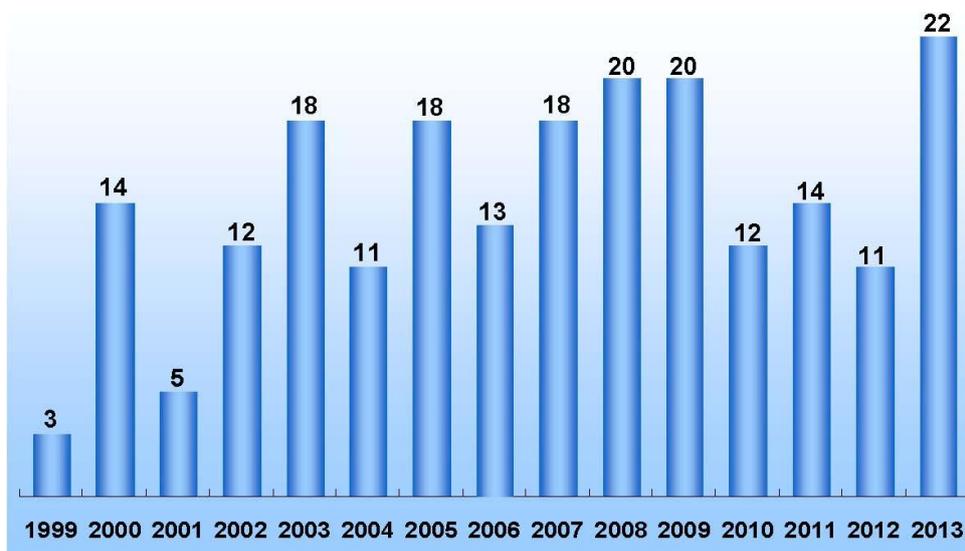
(八)經營實績：

1、公視：

(1) 自製節目：以 102 年為例，公視主頻新製節目總時數為 3,624 小時，其中自製節目佔 60% (2,166 小時)，委製佔 11%(385 小時)，其餘類型包括合製、外片、境內外購、託播、捐贈共佔 29%。

(2) 金鐘獎：103 年度金鐘獎，公視獲獎 14 項¹¹，另歷年金鐘獎得獎數如附圖 9：

附圖 9 公視歷年金鐘獎得獎數



資料來源：公視基金會提供

(3) 國外獲獎：以近五年為例，99 年得獎數為 15 個；100 年得獎數為 23 個；101 年得獎數為 22 個；102 年得獎數為 12 個¹²；103 年 1-8 月得獎數為 3 個¹³。

(4) 版權銷售：100 年銷售金額為 31,735,566 元；101 年銷售金額為 18,687,788 元；102 年銷售金額為 32,380,496 元。公視版權銷售

¹¹ 柯汶利執導公視學生劇展「自由人」獲迷你劇4獎；王瑞以公視人生劇展「只想比你多活一天」榮登影帝，尹馨以「回家的女人」獲影后殊榮。「刺蝟男孩」獲最佳戲劇、編劇兩大獎。「勝利催落去」獲行腳類節目獎；李四端主持「爸媽囧很大」獲得綜合節目主持人獎。「生命旅程-Hello Brain!」獲科學節目獎，吳米森執導「青春的進擊—關於二十，以及__」獲非戲劇類節目導演獎與剪輯獎，「慢吞吞小學」獲美術設計獎，資料來源：公視基金會103年1-10月節目經營報告。

¹² 以公視參加「第 18 屆亞洲電視獎 (Asian Television Awards)」為例，於 102 年 11 月 11 日獲獎 12 項：(1)最佳導演 (紀錄觀點/築巢人)；(2)最佳兒童節目 (到外婆家 fun 暑假/零下四十度的思念)；(3)最佳兒童節目 (下課花路米/牠們是我兄弟姊妹)；(4)最佳學齡前節目 (水果冰淇淋動畫/紙袋男孩)；(5)最佳攝影 (公視學生劇展/閉鎖鏈)；(6)最佳導演 (含苞欲墜的每一天)；(7)最佳女主角 (含苞欲墜的每一天)；(8)最佳原著劇本 (含苞欲墜的每一天)；(9)最佳單元劇或電視電影 (公視人生劇展/呼拉姊妹花)；(10)最佳女主角 (公視人生劇展/呼拉姊妹花)；(11)最佳原著劇本 (公視人生劇展/呼拉姊妹花)；(12)最佳 2D 動畫節目 (腳趾上的星光)。

¹³ 例如公視紀錄片「蜂狂 (Toxic Bees)」於 103 年參加 JHWFF 影展 (世界四大野生動物與環境影展之一)，該片在 480 部片中脫穎而出，入圍本屆科學媒體論壇獎項中的醫學科學節目類，並於 103 年 8 月 1 日獲獎。

至 25 個國家地區¹⁴，業務合作單位計有 132 家傳播企業。

2、華視：103 年度金鐘獎獲獎 2 項，包括綜藝節目主持人獎（天才衝衝衝）及動畫節目獎（100 個種子的秘密）。102 年度金鐘獎獲獎 2 項，包括戲劇節目（回家）男主角獎及男配角獎。

3、客臺：

(1) 金鐘獎：103 年度金鐘獎獲獎 3 項，客家劇場-在河左案榮獲戲劇節目導演獎、戲劇節目女配角獎及燈光獎。102 年度金鐘獎獲得頻道廣告獎。

(2) 102 年度得獎：新聞獎項部分，獲得卓越新聞獎及消費者權益報導獎；國際獎項部分，參加芝加哥國際兒童影展、首爾戲劇獎、美國尤金國際影展及臺灣國際民族誌影展皆獲獎。

(九) 數位化發展：

1、公視：在網站服務持續創新、強化社群經營的表現，近年來屢獲《數位時代》雜誌主辦之「數位服務標竿企業」獎肯定，包括 100 年「媒體與傳播產業」首獎、101 年「媒體與娛樂類」首獎及 103 年「媒體與娛樂類」特優。因應新媒體技術發展與觀眾收視行為改變，公視積極開發新媒體傳播通路與多平臺創新應用。

2、華視：

(1) 各類型節目：為配合 101 年 7 月起無線電視全面數位化時代來臨，華視自製之綜藝節目

¹⁴ 包括日本、韓國、中國大陸、香港、澳門、越南、新加坡、馬來西亞、泰國、印尼、菲律賓、模里西斯、中東、約旦、非洲、歐洲、法國、英國、波蘭、匈牙利、西班牙、希臘、美國、加拿大、巴西。

與八點檔戲劇節目，多年前已全面化使用 HD 高畫質數位製播；目前華視軟硬體皆全面化更新，已邁入全方位 HD 高畫質數位播出時代。同時為擴大服務，華視自 103 年 9 月 19 日將 HD 頻道與主頻分頻播出，以服務不同族群之觀眾；並運用新媒體數位技術與節目內容結合¹⁵，開創新媒體市場。

- (2) 新聞內容：網路新聞供應華視官網、Yahoo! 新聞、udn 聯合知識庫、udn 新聞網、hinet 新聞網、鉅亨網、Nownews；華視並扮演內容生產者及平臺經營之角色，與 App 及網路 google 共同合作，讓民眾隨選隨看網路影音新聞，連結起網路與電視雙向媒介。
- (3) 數位片庫系統：建立節目及新聞數位片庫，將母帶作數位化轉檔保存。
- (4) 工程技術數位化：因應數位平臺多元匯流成為數位化主流趨勢，如何將影音內容數位化及提升畫面品質，藉由數位無線等不同傳輸介面傳送，提供觀眾經由傳輸平臺獲得多樣化服務，為華視最重要之工程目標，具體做法包括類比電視回收建立數位電視新平臺、建立高畫質電視播放系統、建置高畫質系統（包括高畫質攝影棚、高畫質無帶化新聞錄製系統、主控高畫質自動播映系統、主控高畫質視訊伺服器系統、高畫質發射頭端系統、高畫質信號路由系統、SNG 車高畫質數位化等）。

¹⁵ 例如利用新媒體科技，發展 3D 動畫及雙向互動節目；開發製作 HD 高畫質影音節目；尋求跨媒體多平臺合作；節目內容透過 TV/Internet/Cable 三者並進，節目合作已擴及 IPTV、MOD、VOD 及手機頻道等新媒體，服務新收視族群。

3、客臺：

- (1) 數位片庫：在 99 年導入「數位資料庫」計畫，使用「新聞採編播自動化系統」、「數位片庫系統」。電視數位內容具有「一次生產、多元加工、多頻傳輸、多工服務」特性。
- (2) 新媒體平臺運用：加強網站行銷，建置專案與主題網站，並加強運用新媒體平臺（例如 FB、中華電信 MOD 等），使客家節目接觸更廣泛。

4、宏觀：因應多平臺與行動載具收視之趨勢，宏觀正研擬如何以不增加預算方式提供此類服務，以方便僑胞與海外華語觀眾收視。

三、客臺及宏觀之設立目的及加入公廣集團前後之比較

(一) 客委會之見解：

- 1、設立客臺之目的：客臺係以保障客家族群媒體近用權益，促進客家文化、語言之傳承及發展，增進社會大眾對於客家文化、語言之認知及欣賞為設臺宗旨，其節目製播應以傳承、推廣客家文化內涵相關議題為客家電視節目主軸，92 年 7 月 1 日客臺正式開播，客家族群擁有專屬自己的發聲管道。
- 2、客臺經營迄今達到設立之目的：
 - (1) 行銷客家族群文化之價值：客臺將屬於客家族群特有的傳統及價值，透過各種新聞、戲劇、說唱藝術、音樂、戲曲、文化、行腳紀錄類等節目型態呈現，多元再現客家文化與語言之面貌，豐富客家文化內涵，亦讓其他族群的人接受，甚至學習客家文化，發揮其族群性、綜合性之頻道價值。
 - (2) 呵護客家語言永續之流傳：客臺是全世界唯

一以客語為主要語言的電視臺，致力維護客家文化與語言之資產，積累客家文化價值，期使客家語言永續傳承，面對非客語觀眾，則以全字幕作為溝通工具。近年更積極開發適合兒少觀眾收視之節目，增加下一代對客家的認同，提高其親近與學習客語之興趣，拉近年輕及非客家族群之距離。

(3) 維護客家媒體近用之權益：客臺努力拓展各種增進客家能見度與觸達率之機會¹⁶，促進客家鄉親參與公共議題、關懷在地。官網設有「影音中心」，可網路直播，同步收看，亦於 YouTube 網站闢有客家電視影音專區，進一步提供個人化收視選擇。

(4) 推動國際族群文化與海外客家之交流：為促進海內外客家彼此瞭解與互動，客臺努力經由新聞及節目製作來推動與海外客家之交流¹⁷。

3、客臺加入公廣集團前後之比較如附表 7：

附表 7 客臺加入公廣集團前後之比較

項目	加入公廣集團前	加入公廣集團後
法源依據	由客委會依據政府採購法，採「每年一標」之方式，委託衛星電視頻道業者承攬客家電視頻道提供及節目製播業務。	客委會依公股處理條例第 14 條第 3 項規定，交由公視基金會辦理客家電視頻道之提供暨節目製播事宜。

¹⁶ 例如廣邀客庄社區人士、社團參與節目；邀請各地小農行銷客庄之農產與地方特色，建立消費者與生產者溝通管道；和在地社團合作，製作「風神舞臺」節目，讓各地表演活動有露出的機會等。

¹⁷ 具體做法包括區隔三節新聞的屬性，將「最夜新聞」區隔為國際新聞比例較多的一節新聞，並與中央社合作，利用該社遍布世界各國之採訪人力，採訪世界客家動態，報導更深入、更全球化之客家動態；製作「作客他鄉」節目，走訪海外客家鄉親，介紹當地之風土民情及文化；製作「高峰客家力」節目，介紹各行業優秀之創業者及企業經營者，並將觸角伸向中國大陸或東南亞地區之客家臺商；製作「海外鄉親賀新年」、「海外鄉親慶團圓」等特別節目，邀請海外鄉親參加錄影等。

節目製播	客家電視僅能進行當年度之節目規劃，無法作長期性之規劃，客家電視之製播人才、文化內容，亦無法進行長期性、系統性的累積。惟因受託單位為商業頻道，製作之節目較具市場性及彈性。	客家電視可自行依其所訂之年度營運目標進行規劃，以系列或分年完成製播。以 102 年公視基金會所提客家電視營運計畫書為例，即規劃以 2 年為期，製作屬於客家族群的卡通節目；戲劇類節目亦多採跨年執行、分年播出之模式進行。
行銷推廣	客家電視已推出部分節目與美洲東森戲劇臺合作於海外播出之服務。	結合數位匯流趨勢，與其他頻道或媒體進行合作、交流，擴展節目於其他通路 ¹⁸ 播出之機會。
人才培訓	客家電視人力資源隨著承商異動而更迭，以內部員工在職訓練課程為主。	為培植客家傳播人才的基礎與專業能力，除內部人才訓練，近年亦陸續辦理「後生提攜計畫」，提供大專院校同學於暑假期間實習之機會；並以國小中高年級生為對象，辦理「電視小尖兵夏令營」。
經費運用	商業電視臺基於成本效益考量，員額編制規模及人事費用較精簡，所佔費用比例亦較低，節目製播經費相對節制及彈性化。	由公視基金會依客家電視契約規範處理客臺之人事管理、營運及節目製播等事務，員額及管理亦比照公視基金會之職務體系編制。

(二)僑委會之見解：

1、設立宏觀之目的：

¹⁸ 目前除於無線數位電視(第 6 頻道)、有線電視(第 17 頻道)播出外，尚與中華電信公司 Hi Channel、Yahoo!奇摩等入口網站、廣播電臺、宏觀電視、有線電視等各媒體資源合作。

- (1) 為因應國際情勢與僑社結構變化，僑委會遵照政策指示、回應國會議員及國人關切，為國家文宣發展之需要而成立宏觀。
- (2) 為爭取我國於國際傳媒之話語權，向世界行銷臺灣，宏觀由國家位階角度發聲，深具國家對外文宣功能。肩負薪傳文教、團結僑心、宣揚自由民主之核心價值及爭取國際支持等任務，其節目內容不涉及政黨利益、不分宗教及族群，為我國唯一面對全球的傳播媒體窗口。
- (3) 為加強服務海外僑胞，亦促進全球華人社會的相互交流，讓海外僑胞有機會認識臺灣，瞭解臺灣政經社會脈動，建立海內外交流連結管道，宏觀以不鎖碼、不收費方式播送，充份彰顯政府服務僑胞的美意。
- (4) 建立有效文宣管道，行銷臺灣，以突破中共在海外華文電視媒體市場的壟斷與獨占，使我國的進步實況能透過宏觀廣為海外僑界週知，而此項使命與功能並非公共電視臺或一般商業電視臺所能承擔。

2、宏觀經營迄今達到設立之目的：

- (1) 現今是一個資訊化時代，掌握文宣就是掌握輿論的話語權及對外交流管道，僑委會「華僑通訊社」扮演我國對海外唯一官方文宣平臺，除服務海外僑民外，亦積極宣傳臺灣之美。
- (2) 宏觀透過衛星及網路雙軌傳輸網絡體系，為全球僑胞提供全年無休的服務，已成為深化政府與海外僑界連結的重要橋樑。

3、宏觀加入公廣集團前後之比較如附表 8：

附表 8 宏觀加入公廣集團前後之比較

項目	加入公廣集團前	加入公廣集團後
法源依據	宏觀沒有購置專屬的電視設備，或編列專業的電視工作人員，一切業務由僑委會的工作人員承辦。在上述架構下，宏觀節目的製播與傳輸，必須依政府採購法招標，委外辦理。	僑委會依公股處理條例第 14 條第 3 項規定，交由公視基金會辦理宏觀電視頻道之提供暨節目製播事宜。
預算運用	因每年得標廠商可能變動，導致成本及效益管控較困難。且每年承辦廠商使用的衛星組合不盡相同，其電波涵蓋範圍及參數不固定，使收視觀眾須配合廠商變更而調整衛星天線收視參數及角度，令觀眾不勝其擾，減損政府服務僑胞的美意。	採專款專用原則，所有經費都投入到宏觀，並在軟硬體設備及行政工作上，提供最大的協助，更可避免每年得標承辦廠商使用的衛星組合不盡相同，造成衛星訊號頻道時常變更所產生的不便，提供僑胞穩定的收視頻道。
資源整合	無集團資源可整合。	宏觀是一個海外播出的平臺，透過此頻道，公廣集團的節目資源可以相互流通，包含公視所屬頻道、客臺及宏觀新製的英、粵語及其他語言節目可相互支援。
節目品質	因承辦廠商變動不定，使節目的製播及銜接，缺乏一貫性，產生落差。	宏觀從節目企劃、採購、製作、編排與播映，以專業及公視節目製播規範為製播最高指導準則，提升製作水準，強化節目品質。且公廣集團重視多元性、客觀性、公平性並兼

		顧族群之均衡性，注重服務與公共責任，較能真正呈現多元的臺灣社會面貌和民主價值。
人力運用	以往商業臺經營時，因採標案形式變動性大，大多臨時聘僱低薪人員、與原公司人力混合運用、缺乏養成培訓、流動率高，不易看到經驗累積成效。	公廣集團承辦宏觀，人員納入正式編制，專人專用，提供教育訓練穩定性高，人才不流失。

四、有關公廣集團定位或發展之會議

(一)公視基金會舉辦之「許公廣集團一個未來」系列座談會：

- 1、立法院於95年1月3日三讀通過「無線電視事業公股處理條例」，確立了華視公共化，以及客家、原住民電視、宏觀納入公廣集團的雛形。為廣徵社會賢達對公廣集團的建議，公視於95年2月至3月間舉辦「許公廣集團一個未來」系列座談會共五場，探討公廣集團未來的頻道分工、經營策略、新聞使命、族群服務、區域均衡發展、海外服務等議題¹⁹。回顧8年前公廣集團草創時期之專家學者觀點，或有助於瞭解公廣集團在當初被賦予之使命及理想。
- 2、第一場主題：「公共廣電集團未來的頻道定位、分工與經營策略」。
 - (1)時間：95年2月9日。
 - (2)引言人：臺灣大學新聞研究所所長張錦華、公視董事長陳春山。與談人：師範大學大眾傳播研究所教授陳炳宏、廣告主協會秘書長王彩雲、政治大學廣電系教授劉幼琍、資深

¹⁹ 資料來源：公視官網 <http://web.pts.org.tw/~web02/ptsfuture/>

電視節目製作人王偉忠。

(3) 討論題綱：

- <1>公華視應如何定位與分工。
- <2>多頻道時代的公廣集團經營策略。
- <3>如何兼顧商業經營和公共服務。
- <4>對公廣集團的期望。

(4) 與談重點：

- <1>公華視的頻道定位應具獨特性。華視可以「健康的娛樂」為主軸，公視則可維持現狀，以精英、弱勢族群為主要服務對象。由於多元化是未來公共廣電集團的核心價值之一，因此在委製節目上，應尋求更多領域製作人來製作節目。
- <2>優質節目是吸引觀眾也是決定廣告預算的最大因素。只要節目夠優質，就算是公視節目也可兼顧收視與質感。
- <3>要凝聚內外共識，對內，公華視應站在平等的位階，雖分立經營，但理念須一致，彼此交流溝通，共同努力。對外，公廣集團仍須加強全民對公視的認知，使公共媒體能健全發展。

3、第二場主題：「公共廣電集團新聞的使命與期待」。

(1) 時間：95年2月19日。

(2) 引言人：臺灣記協常務執委何國華、公視總經理胡元輝。與談人：政治大學新聞系教授翁秀琪、勵馨基金會執行長紀惠容、中天電視執行副總經理陳浩、世新大學新聞系教授鍾起惠。

(3) 討論題綱：

- <1>競爭激烈的新聞環境中，公共廣電新聞該如何定位以符合公眾期待。
- <2>公華視新聞如何分進合擊，擴大公共廣電新聞之影響力。
- <3>擴大公共廣電新聞影響力之階段性發展建議。

(4) 與談重點：

- <1>新聞製作應回歸專業基本面，提供專業、理性、乾淨的新聞報導。
- <2>公廣集團新聞應重質不重量；新聞節目時段寧可少，但要具深度及廣度。
- <3>重視少數族群的聲音，讓公民團體也能參與節目製播過程，促成彼此之間的對話。
- <4>公廣集團應協助社會發展一套合理評估廣電新聞表現及計價的標準，讓不同屬性的頻道或節目可以有不同的計價標準。
- <5>公廣集團的理念和價值應該是由內而外，因此，公廣集團的所有的員工（包括公視及華視）都應進行再教育的工作，讓公共電視的價值內化。

4、第三場主題：「公共廣電集團與區域均衡發展」。

(1) 時間：95年3月1日。

(2) 引言人：南方傳播學會理事長陳申青、公視執行副總經理孫青。與談人：媒體觀察教育基金會董事長管中祥、南島社區大學主任秘書顧秀賢、二十一世紀憲改聯盟總召集人洪裕宏、長榮之聲電臺臺長張瑛珺。

(3) 討論題綱：

- <1>媒體資源與地方發展。

- <2>公廣集團應提供如何的區域性服務。
- <3>公廣集團應促進地方媒體產業發展之面向。
- <4>臺灣北、中、南、東與離島的區域媒體需求為何。
- <5>世界各國公視區域服務的啟示。

(4) 與談重點：

- <1>媒體區域發展目的應為落實傳播公民權，提供各地民眾媒體近用的空間，讓多元觀點得以交流。
- <2>要達到區域平衡發展的目標，除了媒體生態的條件之外，尚需國家資源與相關法律配合，絕非單純的媒體南遷即可解決。
- <3>未來公廣集團應持續扮演在地認同的創造者，以及推動區域資源整合的領導者角色，於北、中、南、東等區域設立地方中心，製作地方新聞與節目，設定在地內容、在地製播節目的播出比例，透過全國性的公共頻道播出。
- <4>公視應積極向社會說明區域發展方案，讓地方公民團體有參與的空間。

5、第四場主題：「族群服務頻道與公共廣電集團」。

(1) 時間：95年3月16日。

(2) 主持人：公視總經理胡元輝。與談人：原民頻道部分，東華大學民族語言與傳播學系教授林福岳、臺北市立教育大學教授浦忠成、原民臺臺長瑪拉歐斯；客家頻道部分，中央大學客家社會文化研究所助理教授楊聰榮、臺灣大學新聞研究所教授彭文正、客臺執行

長陳板。

(3) 討論題綱：

<1> 族群頻道經營現況。

<2> 族群頻道的理想與未來。

<3> 如何運用公廣集團整體資源創造雙贏。

(4) 與談重點：

<1> 在資源有限的情況下，讓原民臺、客臺成為公廣集團的一份子，是現階段比較可行的一個政策。但是加入公廣集團後，每個頻道仍應保留它原來的頻道定位及方向。在行政與節目資源上，各臺可以相互支援，資源共享，在人事、節目製作及營運上，則仍保有自己的主體性與自主權，如此才能共同創造媒體的多元價值。

<2> 族群人才的進用與培育非常重要，因為是影響節目品質及能否真正反映族群文化與觀點的關鍵。

6、第五場主題：「公共廣電集團與海外服務頻道」。

(1) 時間：95年3月29日。

(2) 引言人：公視執行副總經理孫青。與談人：中央研究院原分所暨臺灣大學凝態科學中心研究員（公視董事）陳貴賢、輔仁大學大眾傳播學研究所副教授林麗雲、銘傳大學廣電系助理教授周兆良、中央廣播電臺外語組德語節目召集人邱璧輝、資深英語新聞主播閔傑輝。

(3) 討論題綱：

<1> 其他國家海外服務頻道發展概況。

<2> 臺灣需要什麼樣的海外服務頻道。

(4) 與談重點：

- <1> 國際頻道的重要性，在於服務海外僑民，同時以臺灣觀點對國際發聲，增進國際瞭解，提升我國的國際形象，直接或間接推動文化與觀光產業。
- <2> 世界各國都有國際廣播、國際電視。例如韓國的阿里郎電視臺 (Arirang TV) 的服務內容有四項，Arirang World (全球)、Arirang Korea (韓國國內英語頻道)、Arirang Arab (阿拉伯地區 22 個國家) 及 FM 廣播，服務區域是全球，以服務外籍人士為主，語言使用以英語為主。另外韓國 KBS 也有國際頻道，服務內容為 KBS World、KBS Korea、Radio Korea International，以 11 種語言播出，服務全球，以韓僑為主要對象，播出 KBS 受歡迎的節目，語言以韓語為主，英語為輔。
- <3> 韓國發展海外頻道之過程大致為二階段：
 - 第一階段是 1995 年到 2003 年，主要目的是為了從事文化宣傳。1993 年金泳三上任後提出全球化，此時需要一個國際頻道，讓外國人可以瞭解韓國。在這個脈絡下，阿里郎電視臺成立，以衛星傳輸。早期目標是文化宣傳，資金來自政府 (文化與旅遊部及韓國廣電委員會)。但韓國一般家庭看不到阿里郎電視臺，而韓國境內的外國人，除非透過飯店或衛星接收，否則也看不到。韓國民眾、國會開始質疑其正當性。後來阿里郎電視臺轉為以提供衛星頻道到世界各地為目標。因韓國不是由主要

的國家電視臺來從事海外服務，阿里郎電視臺必須另外再製作節目，因此需要很多經費，造成財務不穩定，甚至自 2007 年後，國家減少補助。

- 第二階段是 2003 年迄今，KBS 開始發展海外頻道。此時邏輯是文化經濟，KBS 戲劇在海外大賣後，企圖進軍全球，特別是東南亞國家。KBS 意識到，如果本地頻道業者不買他們的節目，韓流就不會存在；但是如果有個平臺可以進入世界各國，讓各國習慣韓國文化，文化折扣性就會愈來愈低。因此 2003 年 KBS World 衛星頻道成立，以 KBS 現有節目為主，編排與字幕配音，目標是為了長期推動韓流。KBS World 早期以免費方式進入各洲有線電視系統，等到市場建立之後再議價。現在 KBS 到了日本、泰國、歐洲等地，一年內收視戶達 600 萬。KBS 發展模式的優點是可推動韓流，回饋生產，長期厚植影視產業。但必須有雄厚的資本，進行長期投資，而且要深入分析各國傳播生態，並進入市場。所以在董事會下成立 Global Center 負責國際廣播，海外發展策略等。

<4> 當時僑委會副委員長鄭東興表示，online 網路電視在僑委會網站上已提供服務，是全世界第一個 24 小時傳輸的網路電視臺，每天超過 3 萬人使用網路收看電視。僑委會一直不稱宏觀為電視頻道，也不稱為電視臺，比較接近的說法是一個虛擬的電視臺。在僑委會編制下，宏觀電視只有 5 位

同仁，每年的經費只有 2 億 1 千萬元。大部份節目來自國內 12 家電視臺，購買節目的播映權，再將節目資源重新利用、編排，所以花費較低。宏觀電視自己本身有作一些英語節目、粵語節目、僑社新聞等。宏觀電視本來只是僑委會下的一項業務，對海外僑胞作服務，並沒有把它當作是一個電視臺。所以，對於公股處理條例通過將宏觀電視納入公廣集團的條文，感到震驚。

(二)中國時報舉辦之「公共廣電集團營運及相關法制之探討」研討會²⁰：

- 1、舉辦目的：我國公共媒體環境不盡完善，以致公視長期面臨定位不清與經費不足等問題，但若與其它惡性競爭的商業電視臺相較，公視尚能保有獨立、乾淨的清新形象，讓社會大眾願意繼續支持公視的存在與壯大。而近來公視的人事紛爭，也引發各界對於公共電視設立的目的地及組織運作，產生更多的關切與疑問。基於社會大眾期望公視能維護國民表達自由與知的權利、發揮增進公共福祉的任務，故舉辦本次研討會。
- 2、時間：99 年 9 月 11 日。
- 3、與會學者：中正大學傳播學系副教授胡元輝、臺灣大學新聞研究所副教授谷玲玲、世新大學傳播管理學系助理教授羅慧雯、政治大學廣電系兼任助理教授許文宜。
- 4、與談重點：
 - (1)公廣集團營運規模必須擴大，在數位匯流等

²⁰ 資料來源：台灣新聞記者協會-目擊者電子報 <http://enews.url.com.tw/mediawatch/59791#>

重要趨勢上扮演火車頭的角色，不該停留在「彌補商業臺不足」的舊思維；另外究竟該將公廣集團視為品牌、通路，還是內容產製者？唯有釐清這個問題，才能讓公共電視法修法內容更有共識。

(2) 對公視問題的認知，組織內外出現極大落差，公視內部多認為問責體系已落實，應加強集團的獨立自主性；然而外部意見卻認為，推動更完善的公共監督體制更重要。

(3) 除政府經費之外，不應排斥兼具公共服務與商業營運的二元廣電機制；以英國與韓國成功的公共電視經驗而言，集團內可區分各頻道定位，特定頻道仍可播放經過高度篩選、不戕害公共精神的商業廣告，反而能達到財務自主。

(4) 公廣集團處於我國媒體環境既有的商業生態中，導致實際推動政策時只能處處妥協，但經過多年累積，已經足以讓集團提出更具前瞻性的規劃。

(5) 落實公共監督有賴良善的制度規劃，重點在於興利而非處處防弊。

(三) 文化部舉辦之「聚焦公廣媒體發展與定位-尋找更高清的公共空間」文化國是論壇：

1、舉辦目的：近來要求公視體制改革之聲浪迭起，我國公共媒體環境不盡完善，以致公視長期面臨定位不清等問題。又近年數位匯流發展已成趨勢，因應客觀環境的變化，未來公視應朝何方向發展才適合我國，故文化部成立後，舉辦本次論壇。

2、時間：101年7月10日。

3、主持人：文化部部長龍應台；與談人：中正大學傳播學系副教授羅世宏、副教授胡元輝、政治大學廣電系教授劉幼琄、世新大學廣電系副教授關尚仁。

4、與談重點：

(1)建議文化部帶頭倡導社會重視公共概念；儘速推動公共電視法修法；建構完整的公廣集團譜系，促進多元社會的發展。

(2)公視是華人世界唯一真正的公共電視，是我國公民社會的驕傲與公共資產。面對數位時代多元化的公共服務需求，公廣集團除應納入無線廣播、開闢紀錄片、兒少節目專門頻道，發揮商業頻道所欠缺的媒體功能外，還應該為影視產業培育人才，並成為影視產業的火車頭。

(3)當各界在爭吵公視的人事問題時，真正該關心的三大核心「節目、新聞、服務」卻沒人注意。董事會只要是社會公正人士組成，代表社會，實質的經營就應該授權給專業的經營團隊。

(4)公視應走在整個社會思維的前面，並且體認到服務公共利益的核心理志，否則節目製作技術再好，仍無意義。

(5)華視究竟應該是商業臺或公共電視臺有不同看法。有認為，半商半公的結果就是使華視運作不下去。也有認為，商業運作但兼顧公共性，是一種可能的結合。

五、文化部訂頒之公廣政策

(一)公開發表：

1、文化部經過1年多與傳播界學者專家及跨領域

的社會專業人士討論公共媒體的未來，於 102 年 12 月 18 日由文化部龍部長親自對外公布「公廣集團發展政策」，從「公民、文化、數位」三個構面，擘劃公廣集團的願景。龍部長表示公廣政策攸關公民的知識權、傳播權、話語權，公廣集團必須挹注更多資源，才能面對數位化與國際視野挑戰，文化部將盡最大努力，爭取 104 年的公廣預算經費能夠增加一倍²¹。

2、當日並邀請公視董事長邵玉銘、世新大學傳播學院院長陳清河、政治大學新聞系教授劉昌德、政治大學廣電系副教授盧非易、臺北教育大學副教授林淇濂、文化大學新聞系副教授莊伯仲與會。發言要旨如下：

- (1) 公廣集團與政府既是伙伴又是監督者關係。希望政府能提供更多預算，讓公視能夠引領數位影視，成為我國媒體的領頭羊。
- (2) 樂見公廣能有更多經費推動文化扎根，培養更多人才。
- (3) 應努力改善華視經營環境，激勵團隊產製更好的大眾文化節目。
- (4) 臺灣要走向全世界，正需要公共媒體在數位時代扮演服務所有公眾的資訊平臺。
- (5) 引領媒體產業革新，加倍投資公廣才能讓臺灣影視產業與國際競爭。
- (6) 未來將是多元文化的數位時代，臺灣社會應對公廣發展有更多參與。

(二) 政策內容：

1、公廣集團現況：

- (1) 公共電視臺：於 87 年 7 月 1 日成立開播，目

²¹ 資料來源：文化部首頁>新聞與公告>文化新聞>文化部公廣政策出爐

前經營 3 個標準畫質數位無線電視頻道（主頻、公視 2 台、客家電視臺）及 1 個高畫質無線電視頻道（HiHD 頻道）。主頻道為綜合頻道屬性，內容包含新聞時事、紀錄片、戲劇等；公視 2 台頻道係擷取部分公視主頻道節目及部分外部單位捐贈之節目；高畫質頻道則以全頻道播出最高規格之高畫質節目，內容以戲劇為大宗。

- (2) 公視轉投資之華視：公視基金會持有華視股權比例為 83.24%，係華視最大股東。華視雖為公共化無線電視事業，卻因仍是依公司法設立之股份有限公司，使華視自公共化後始終擺盪在公共與商業之間，影響營運發展。
 - (3) 客臺及宏觀：96 年 1 月 1 日，客臺及宏觀之頻道節目交由公視基金會製播，節目製播經費及人事費用分別由客委會及僑委會逐年編列委辦。惟宏觀因定位為宣揚國家政策，與公視基金會之公民媒體目的不同，待公共電視法修正案通過立法院審議後，不再強制委託公視製播。
 - (4) 南部製作中心：為平衡區域發展，公視評估於南部設址。惟因事涉龐雜，且經費負擔過高，故 99 年 6 月 15 日起先以小型製作中心為之。
- 2、願景：觀諸媒體產業發展先進之國家，公共廣電服務不僅為「彌補」商業媒體之社會功能不足，更應兼負提升公民社會素養、推動文化產業發展之積極功能；在影視產業數位化技術發展與應用之國家政策推動上，更有「旗手」之意義，引領建構我國廣播電視數位化環境。故

對公廣集團之願景如下：

- (1) 踐行公民社會之場域：公共媒體應以其普遍、多樣、獨立之特性，創造公民社會之對話空間，建立多元開放之資訊平臺，讓公廣集團成為公民社會最好之實踐場域。因此，公視除現有電視媒體外，亦將賦予經營廣播服務之功能，以發揮媒體整合之效。
- (2) 蘊植文化產業之沃土：公視無論在戲劇、新聞、紀錄片、文化藝術等節目製作上，有較商業媒體更充裕、自由之發揮空間，製播優質節目。公視應以其優勢扶植影視人才，創造優質文化產品，擴大市場能見度，拓展國際網絡，帶動產業創新模式，成為培育文化產業之沃土。
- (3) 引領數位影視之旗手：政府在推動數位升級之國家政策上，亟需由公視負起「旗手」任務，在硬體或內容上建立示範平臺，以不同於商業媒體之良性推動力量帶動趨勢，促進數位影視產業之發展。

3、目標：

- (1) 完備法令，蓄積公廣集團發展能量：完備公廣集團各頻道定位與資源之法源基礎，並確立公視基金會經營公視、廣播服務、客臺及持有華視經營權之整體集團整合架構，使整體頻道資源運用及營運規劃有一定遵循方向，以建立公共服務之大眾傳播制度。
- (2) 彈性運用非營利與商業營運特性，提升資源運用效益：鑒於政府資源有限，公廣集團需規模適當且能穩健成長始能落實公益服務及發揮公共資源效益。公廣集團可活用華視

之商業營運模式，充分彈性運用其既有資源，發揮社會企業之綜效。

- (3) 落實公民傳播權，建立公民社會觀念：公廣集團以多元、客觀之節目製作理念，保持公正立場，提供社會多元意見之溝通平臺，並藉「媒體近用」義務，讓民眾學習正確判斷媒體訊息並使用媒體正確傳達訊息，實踐公民參與權利。
- (4) 強化區域發展功能，縮減區域媒體資源落差：運用公廣集團現有人力及傳播專業技能，加強具區域特質之訊息傳播效能，並提供在地傳播人才參與製作機會，培植在地化產業力量。
- (5) 促進文化知識資本累積，加強美學教育及國民素養：提供優質之文化藝術節目，培養民眾藝術欣賞能力、提昇國民之環境自覺意識，形塑文化公民社會。
- (6) 加強文化創意與數位跨領域整合，帶動文化產業發展：公廣集團將負擔起建立跨業結合平臺之責任，打破產業間疆界，使國內影視人才有更多之製作資源及更大之發揮空間，以整合帶動文化創意產業。
- (7) 健全數位影視發展環境，完善人才培育及產業轉型輔助機制，領導產業與市場升級：公廣集團已完成高畫質電視頻道及數位設備之建置，並製播優質高畫質電視節目，應運用完整之數位環境，提供人才培育計畫，同時以領頭角色，豐富數位節目內容，帶動產業發展。

4、執行方案：

- (1) 推動修訂公共電視法及公股處理條例：
 - <1> 修訂公共電視法：就公共電視組織架構、未來營運模式、經費資源及監督機制等予以檢討，落實資源整合及提高經營效率。
 - <2> 修訂公股處理條例：刪除原住民頻道及宏觀電視強制委由公視製播之規定，並調整對華視之附負擔限制。
 - <3> 擴大經費來源：公視與客家電視頻道由文化部統一編列預算捐助。
- (2) 促請公視董事會研議活化華視營運能量：
 - <1> 協助公視基金會引入「社會企業」模式，提高華視營運動能。
 - <2> 調整對華視節目製播附負擔的限制。
 - <3> 引入創投機制，增強華視節目的製播能量。
 - <4> 實質挹注華視營運：產製量多質精的節目必須有足夠的財力支撐，檢討修正公共電視法，納入對於公廣集團的年度營運經費捐贈，法案通過後，可對華視營運有實質挹注，提升華視製作節目的能量。
- (3) 輔導建置影、視、音產業跨業媒合平臺：
 - <1> 加強產業整合人才訓練，新節目發想企劃時，即以影、視、音產業結合角度規劃，促成產業整合。
 - <2> 建立國際影視交流平臺。
- (4) 開拓國際視野，鼓勵多樣文化以及公民參與類型廣電節目製播：
 - <1> 提高具全球視野及國際觀之節目比例。
 - <2> 持續政府資源挹注，鼓勵公廣集團製播多類型、高品質之藝文節目，提供民眾欣賞

- 藝術、學習藝術、提昇美學素養之管道。
- 〈3〉輔導關注特殊及弱勢族群需求（例如新住民、老人、兒少等），提高製播相關議題節目比例。
 - 〈4〉鼓勵製作社會福利議題節目，深入探討社會各類現象，並邀請民眾參與討論，提出適切建議。
- (5) 均衡區域資訊落差：
- 〈1〉強化公視南部製作中心及其他地區製播效能，配合各地區廣播電視收聽及收視習慣，在有線電視、網路電視、多媒體內容傳輸平臺（MOD）、公共廣播或其他新媒體載具等，播出公視節目。
 - 〈2〉增加製播具地區特色節目之比例，均衡區域訊息文化傳遞質量。
- (6) 建立數位內容及數位應用服務示範平臺：
- 〈1〉整合跨數位影視及廣播新系統開發之終端設備，以確保整體數位服務之互通性。
 - 〈2〉將國外廣電數位化發展先進國家之技術與服務模式之經驗，引入國內與相關業者交流。
 - 〈3〉協助民眾瞭解並接受使用新型態之傳播科技與服務。

5、時程規劃：

- (1) 近程：首重環境整備，積極修訂公共電視法及相關法令規章，以具前瞻性、名符其實的新版「公共廣播電視法」，以及爭取有利公廣集團穩定發展之多元預算，給予公廣集團穩定、充分、不受干預的健全發展環境。
- (2) 中程：以發展「文化公視」為主軸。一方面，

於健全內部運作環節之後，提高公視製作文化藝術類型節目的比例，並納入大眾流行文化的深度追蹤報導，形塑文化公民社會。另一方面，致力平衡區域影視資源落差，關懷偏鄉權益，強化公共媒體服務弱勢族群的功能，同步也需加強國際知識與網絡的聯結，除進一步促進公民參與之精神，也讓台灣與國際資訊同步，真正成為公民社會的推動者。

- (3) 長程：在數位時代，掌握數位匯流發展契機，活絡媒體產業發展，提供多元多樣的媒體服務，引領傳媒產業向上發展的期待。並以建置「公共媒體園區」為長程目標，以期透過資源整合及群聚效應，激發創意競爭力，擴大公共媒體整合綜效，以帶動民營廣播、電視以及其週邊相關產業之營運效能。

肆、研究方法與過程

一、文獻蒐集與研析

經由蒐集與公廣集團相關之座談會資料、學者專家發表之期刊文章或學術論文等資料，加以研析並歸納相關議題，俾瞭解公廣集團之發展過程及目前可能存在之問題。

二、函請相關主管機關及公視基金會說明

(一)相關主管機關：

- 1、為瞭解文化部於 102 年 12 月 18 日正式對外提出「公廣集團發展政策」之具體內容；公廣集團目前尚待解決之問題、可能之解決方案及預定時程；文化部與客委會、僑委會對於客臺、宏觀之職掌劃分及合作情形等事項，本院爰函請文化部說明，文化部已函復²²。
- 2、為瞭解客委會設立客臺之目的、每年補助經費、設立目的是否達成；客臺加入公廣集團前、後之經營績效比較；其與文化部之職掌劃分等事項，本院爰函請客委會說明，客委會已函復²³。
- 3、為瞭解僑委會設立宏觀之目的、每年補助經費、設立目的是否達成；宏觀加入公廣集團前、後之經營績效比較；其與文化部之職掌劃分等事項，本院爰函請僑委會說明，僑委會已函復²⁴。

(二)公視基金會：

為瞭解公廣集團及其所轄各個成員成立迄今之發展史、運作現況及經營成效；華視之定位及未來發展問題；有無達到成立公廣集團之預期目標；目前尚待解決之問題及可能之解決方案，本

²² 文化部 103 年 10 月 2 日文影字第 1033026311 號函。

²³ 客委會 103 年 9 月 24 日客會傳字第 1030015585 號函。

²⁴ 僑委會 103 年 9 月 24 日僑訊視字第 1031300568 號函。

院爰函請公視基金會說明，公視基金會已分就公視、華視、客臺及宏觀四部分函復²⁵。

三、至公廣集團實地考察

(一)與會人員：

本案調查研究委員於103年10月3日前往位於臺北市內湖區之公廣集團辦公處所實地考察，由公視基金會董事長邵玉銘率同公視總經理曠湘霞、執行副總經理孫青、華視總經理王麟祥、副總經理郭至楨、客臺臺長李儒林及各部門（公視行政部、節目部、新聞部、工程部、製作部、企劃部、國際部、研發部、新媒體部、公服暨行銷部；華視節目部、新聞部、財務部、業務部）經理與會。

(二)進程序：

先由公視基金會就公視、華視、客臺、宏觀分別提出簡報，再進行座談討論。會後邵董事長陪同本案調查研究委員參觀攝影棚及採訪車，實地瞭解製作環境及設備。

四、諮詢專家學者意見

(一)與會人員：

本院於103年10月13日邀請政治大學新聞學系教授馮建三、師範大學大眾傳播研究所教授陳炳宏、公視基金會研究員（前客臺臺長）徐青雲到院，就公廣集團相關議題提供專業意見。

(二)議題摘要：

- 1、公廣集團之成員公視、華視、客臺及宏觀之經費來源、業務屬性、服務對象等皆有所不同，究能否整合集團資源以達成預定之成效目標？
- 2、對文化部提出之公廣集團政策有何看法？

²⁵ 公視基金會 103 年 9 月 23 日(103)公視基字第 1030001931 號函。

3、韓國公共電視之經營管理、節目品質、經費收入等，有無值得我國借鏡之處？

五、參加公視舉辦之國際研討會

(一) 議程：

公視於 103 年 11 月 8 日舉辦「數位電視下一個里程碑」國際研討會，議程如下：

1、上午場專題為「超高畫質政策與產業趨勢解析」，主題及講者如附表 9：

附表 9 公視國際研討會上午場議程

主 題	講 者
日本超高畫質電視產業的政策與行動	西村卓(日本總務省情報流通行政局放送技術課課長輔佐)
8K ²⁶ 超高畫質所引導的電視新時代	岩城正和(日本放送協會 NHK 放送技術研究所研究企劃部副部長)
超高畫質無線電視在韓國	趙寅竣(韓國放送公設 KBS 技術研究中心資深研究工程師)
超高畫質電視產業願景	金賢一(樂金 LG 電器公司電視商品企劃部部長)

2、下午場專題為「超高畫質電視拍攝實務」，主題及講者如附表 10：

附表 10 公視國際研討會下午場議程

主 題	講 者
超高畫質電視拍攝實務：法國經驗	Bertrand Loyer (Saint Thomas 製片公司創辦人、營運總監)
2014 年巴西世界盃 4K 現場製作	于路(索尼中國專業系統集團高清影視技術學院高級專業工程師)
故宮國寶 4K 拍攝實務分享	劉嵩(紀錄片「對焦國寶」導演/製作人)

²⁶ 8K 超高畫質為 7680×4320 像素(pixel, 解析度單位); 4K 超高畫質為 3840×2160 像素; 2K 高畫質為 1920×1080 像素, 為我國目前主要發展的部分。

「魅力四色」的視覺饗宴	李建協(韓國放送公設 KBS 紀錄片與紀實節目部副總監)
-------------	------------------------------

(二)重點摘要：

1、日本推動 8K 超高畫質電視之情形：

(1) 當 4K 訊號影像在某些先進國家才正準備要開始，日本已進入積極測試 8K 訊號的階段。日本放送協會 (NHK) 在 2014 年再度測試用 UHF 地上波 (地面數位電視) 播放 8K 訊號影像，而且成功傳輸 27 公里之遠。日本政府確定將以 8K 超高畫質電視為發展主力，當 8K 的畫質能夠容納更細微的細節時，飄浮在空氣中的微粒就能被真實地還原出來，讓視覺的體驗更接近真實。

(2) 日本預計在 2020 年東京奧運時，全面啟用 8K 超高畫質電視。

2、韓國推動 4K 超高畫質電視之情形：

(1) 目前 KBS 使用 4K 拍攝的超高畫質影片，多由樂金 (LG) 公司提供技術支援並贊助製作經費。

(2) KBS 於 2012 年在旗下成立「K-Doc」，2014 年由 4K 拍攝的最新人文紀錄片「魅力四色」(Colors for Desires) 獲 2014 年加拿大班芙國際影展 (Banff World Media Festival) 大獎，其導演李建協亦身兼「K-Doc」副總監，「K-Doc」每年約以拍攝 2 至 3 部紀錄片為主，而每年紀錄片的預算平均在 160 萬美金 (約新臺幣 5 千萬元)。

(3) KBS 規劃於 2025 年將 4K 高畫質電視全面導入市場。

3、我國用 4K 技術拍攝公視紀錄片「對焦國寶」：

(1) 「對焦國寶」耗時3年製作，部分素材是使用4K技術拍攝，因拍攝器材體積龐大的關係，片中其他配件都使用電影規格，除非是針對特殊題材或是預算很多，否則一般國內紀錄片不太可能用到4K的器材。

(2) 「對焦國寶」從故宮百件文物中選出4件製作紀錄片，一共4集（30分鐘/集，製作費約200萬元/集）。

六、邀請相關主管機關及公廣集團人員參加座談

(一) 與會人員：

本院於103年11月13日邀請文化部影視及流行音樂發展司司長田又安、副司長王志錚、科長呂美莉、副編審吳明昌；客委會傳播行銷處處長游進忠；僑委會華僑通訊社社長陳奕芳；公視總經理曠湘霞；華視副總經理郭至楨到院參加座談，就預算編列方式、預算編列不足、經營綜效、華視定位、客臺定位與分攤公視數位電視頻率執照部分經費、宏觀屬性界定等議題討論。

(二) 議題摘要：

- 1、文化部及客委會對未來公廣集團預算編列方式改變之看法。
- 2、文化部對公視基金會建議「編列足額預算給公視各頻道，HD補助預算納入每年捐贈金額內，不另立專案補助」之看法。
- 3、文化部對公廣集團經營綜效之看法。
- 4、華視是否以比照公共電視營運型態朝完全公共化發展，或是讓華視以完全民營化方式經營，從根本上解決華視定位問題，文化部對此之看法。
- 5、公視基金會建議修正公共電視法納入客家電視，

及由客臺分攤相關轉播站臺設備折舊、電費、維護費、頻率使用及證照規費、轉播人力等費用，文化部及客委會對此之看法。

- 6、公視基金會對宏觀提出三個建議方案，包括回歸僑委會、設立獨立之宏觀電視臺、或維持公視製播但將經費直接撥交公視運用，文化部及僑委會對宏觀屬性如何界定。

七、至韓國公共電視 KBS 及 MBC 考察

103 年 11 月 17 日至 20 日，本案調查研究委員赴韓國二個主要之公共電視 KBS 及 MBC 考察。主要考量如下：

- (一)近年來韓國的文化創意產業日益興盛，2006 年初以「韓劇」發軔，帶動韓國電影、流行音樂(K-Pop)、韓語文以及韓國觀光經濟發展；匯合形成一股「韓流」(Korean Wave)。²⁷韓國電視產業構築在公共廣播電視為主的體系之上，而其中 KBS 與 MBC 是市場佔有率最高的前兩大電視臺，對韓國文化經濟及影視產業之推動居重要地位，在以公共廣播電視制度為主的韓國，如何在公共的體制下，保有活力與創新能量？又如何能在善盡社會責任之餘，同時規劃、製播深受民眾喜愛的節目？以及如何廣泛運用新興科技技術，持續吸引閱聽眾？值得加以關注。
- (二)韓國的三大公共電視臺中以 KBS 成立年代最早，而 MBC 的收視率與戲劇製作亦相當地高，其性質又與我國華視有許多相似之處，其轉型成為公共電視臺的過程中，政府強力介入，是主要推手，另 MBC 的營運主要由廣告收入來支持，自負盈虧，

²⁷ Shim, Doobo (2008). "The Growth of Korean Cultural Industries and the Korean Wave". In Chua Beng Huat and Koichi Iwabuchi (Eds.) East Asian Pop Culture: Analysing the Korean Wave. Hong Kong: Hong Kong University Press. (pp. 15-31)

故收視率導向應運而生，而 MBC 在韓國亦被譽為「戲劇王國」(Kingdom of Drama in Korea)²⁸。

(三)為進一步瞭解韓國公共電視發展現況，本專案調查研究委員率協查人員組團(以下簡稱專案代表團)前往韓國實地考察 KBS 及 MBC，汲取韓國公共電視的發展經驗，進而探求值得我國公廣集團借鏡之處。在 KBS，本院專案代表團與 KBS 環球中心(Global Center)常務董事(Managing Director)金營國(Kim Young-gook)、World Content 事業局長宋在憲(Song Jaeheon)、國際協力室長洪昇珠座談，並參訪 KBS 新聞中心。在 MBC，本院專案代表團與 MBC 副社長權在弘(권재홍)、弘報局局長金秀貞、弘報局次長許貞淑及政策宣傳部國際協力兼翻譯申鉉敬(신현경)座談交流，並參訪 MBC 劇場體驗中心。

²⁸ 參見：MBCdrama。https://www.youtube.com/user/MBCdrama/about

伍、研究發現與分析：

一、公廣集團所屬各成員認為亟待解決之問題主要包括公視預算編列不足、華視定位及發展障礙、客臺未納入公共電視法規範、宏觀權責不符等

(一)公視：

1、預算編列不足：

(1)公視的法定預算一直維持 9 億，但經營的頻道卻從開臺的一個頻道，到現在須經營 PTS (主頻)、PTS2 (公視 2 台)、PTS HD (高畫質頻道) 三個頻道，目前三個頻道節目雷同度仍高，如要做出明顯頻道區隔，仍需更多預算製播新製節目。公視的預算如果以 9 億加上 HD 補助，要做出頻道區隔並能符合通傳會規範的新播率(即須在國內所有頻道首播之節目比率)確有困難。以公視頻道 PTS 來說，102 年新製時數為 3,624 小時，佔全頻道播映時數的 43%，PTS 2 與 PTS HD 若要達到每天各至少 6 小時新製首播之節目，以公視 102 年整體新製節目計算，尚缺至少 3,000 小時，才能使觀眾真正感到三個頻道明顯的不同定位與服務，這當然需要更多的預算。以目前的預算和節目數量，三個頻道只能做到畫質的區隔(HD 與非 HD)、時段的區隔(提供節目在另一頻道有不同的收視時間)，而無法做到頻道特色與目標觀眾的區隔。而許多公視的口碑節目也因為預算不足，不能長期製播，而不利收視之累積。

(2)HD 頻道部分，公視雖獲得政府捐補助預算，但若以過去專案計畫執行經驗為例，仍有其執行限制與影響，包括：

- <1> 捐補助計畫核定時程不定：參考過去的執行經驗，政府機關核撥預算的時間點往往在每年第一、二季（如「101 年高畫質電視節目製播」於 101 年 3 月 20 日簽約，「102 高畫質電視節目製播」於 102 年 4 月 10 日簽約）。由於依照雙方契約規定，公視履約結案條件包含節目播出。此履約條件將影響公視 HD 頻道排播與宣傳規劃，如部分紀錄片、戲劇節目需長時間製作，故多會在專案最後履約時間點結束，因此不利發揮節目效益。此外，前計畫結案與新計畫完成簽約的空白期，公視 HD 頻道得以運用播出的節目時數與類型又受限制，加上公視既有法定預算有限，故可能連帶影響全年的新製節目時數。
- <2> 各年度捐補助預算總額不定：同樣以「101 年高畫質電視節目製播」與「102 高畫質電視節目製播」為例，兩計畫預算皆依照文化部擬定之「高畫質電視推廣計畫（101 年-104 年）核定本」。該推廣計畫原訂 101 年度整體經費需求為 8.37 億元，其中補助公共電視營運頻道經費合計 2.54 億元，但經立法院統刪預算後，補助經費為 1.8 億元。102 年整體經費需求為 7.37 億元，補助公共電視營運頻道經費合計 3 億元，但同樣經立法院統刪預算後，公視實獲補助為 2.3 億元。公視在 101 年、102 年實際獲得之補助預算合計為 4.1 億元。整體來看，捐補助計畫實乃結合政府透過傳播政策，進而協助公視擴大其服務規模，此

合作模式已逐步穩定，且有顯著成果。但就長久營運模式來看，預算總額的不明與執行過程中的技術性問題，仍會造成公視營運的風險與不確定性。

(3) 公視基金會具體建議，編列足額之預算給各頻道，HD 補助預算納入每年捐贈金額內，不另立專案補助。

2、客臺傳輸費用未編列預算，擠壓公視節目製播經費：

(1) 公視基金會自 96 年 1 月 1 日起辦理客臺之製播相關事務迄今，惟在 101 年 6 月 30 日我國進行無線電視數位轉換之前，所有數位電視頻道皆未取得正式營運執照，也未明列於各個無線電視臺的電視執照上，故公視基金會與客委會在商議客臺製播經費時，在「公共電視製播客家電視節目提供項目及金額」部分，僅就攝影棚、後製及動畫、新聞採訪器材、主控設備、辦公房舍、電腦設備等設備器材及部分人力議定，並未包括轉播站臺設備折舊、電費、維護費、頻率使用及證照規費、轉播人力等費用在內。

(2) 在 101 年無線電視數位轉換之後，通傳會換發給無線電視臺數位電視頻率電視執照時，已正式將各無線電視臺在各自數位頻率中播送的數位電視頻道，皆明列於各臺的電視執照上，客臺即名列於公視基金會所持前述電視執照上，相關轉播站臺設備折舊、電費、維護費、頻率使用及證照規費、轉播站臺人力等費用，有必要依比例由各頻道進行分攤，方符合權利義務對等、使用者付費原則

，也可排除公視基金會長年獨力承擔整體無線電視播送費用所產生之營運經費排擠效應。

(3) 經公視基金會工程部估算，客臺依比例每年需分攤上述經費共計 52,801,480 元。自 101 年 11 月起公視基金會已多次函請客委會自 102 年度起，編列每年客臺所需分攤經費，共同維護轉播站臺運作品質，雖經客委會同意編列預算，但該預算皆未能通過行政院核定。

(4) 公視基金會建請客委會編列客臺傳輸預算，合理分攤頻道營運費用。

(二) 華視：

1、定位問題：

(1) 華視加入公廣集團，由純商業媒體轉變為肩負公共價值但須自負盈虧的媒體，同時又得面對頻道過多、惡性競爭，電視廣告業務萎縮的艱困環境，但為落實公共化精神，除製播多元、優質及符合公眾利益之節目外，對於一般商業電視臺所不為的公共政策，華視均竭力配合執行，為國內電視臺甚至公廣集團中最能承擔政府政策的電視臺。例如，103 年 9 月舉行的「仁川亞運」，因權利金的成本高，讓很多電視臺怯步，我國差點成為唯一沒有參加亞運轉播的國家，但在報名截止日前華視卻不畏賠錢的風險，完成報名手續取得轉播權，提供亞運場上最精彩的體育競賽以服務觀眾，更得以完整記錄中華健兒在運動場上的優異表現。

(2) 惟，華視經歷了民股買回²⁹、員工年資結算、經營轉型的種種困難，且政府附負擔捐贈遲未到位，致公共化 8 年以來華視的累積虧損已高達 22 億 7,500 萬元，對於未來發展，華視除持續朝自主營運努力外，同時也期盼政府能重視此一問題，在處理剩餘民股買回及「附負擔捐贈」兩大延宕多時的議題，盡早提供協助。

(3) 華視建請從根本上解決華視定位問題：

<1> 完全公共化：政府應積極將剩餘 16.76% 的民股完全買回，讓華視完全公共化，採與公視相同，由政府編列捐贈經費的經營模式。

<2> 真正民營商業化：對於曾是以戲劇與綜藝王國著稱之華視，基礎與經驗皆更有利華視朝商業電視臺發展，惟必須先解決華視現存營運負債的問題。

2、發展問題：

(1) 未根本解決華視定位問題，獲得必要之「附負擔捐贈」之前，華視雖考量資產活化，但畢竟緩不濟急，故也思考向銀行增加貸款額度，以利華視解決目前最迫切之三大問題：

<1> 人力老化問題：華視目前 55 歲以上資深員工約 130 人，若辦理優退，初估約需 7 千萬元，但不僅能節省人事成本，更可引進年輕優秀人員活化人力，以提升競爭

²⁹ 99 年新聞局依據公股處理條例第 10 條之規定，編列預算 267,568,038 元及將台視公股釋出所獲得股款 719,426,785 元附負擔款捐贈予華視，合計共 986,994,823 元之專款用於買回華視非公股股東之股份，計已買回 28,342,384 股華視非公股股東之股份。就持股比例或股權結構觀之，目前公視持有華視股份達 83.24%，華視已然完成公共化目標。惟，尚有近 17% 的民股尚未買回，這也造成了今日華視半公不民，既得不到政府編列固定補助經費，也無法完全以商業電視臺的經營模式發展的尷尬狀況。

力。

<2>節目自製問題：由於華視長期處於虧損狀態，故陷入不敢貿然投資製作節目的惡性循環，根本解決之道仍需有資金注入。如能獲同意增加銀行貸款額度，便能投資製作優質並具競爭力之戲劇、綜藝節目，藉以提高收視率，創造更佳業績，即有機會達成損益兩平，進而轉虧為盈，並積極發展新媒體平臺，使華視轉型，朝成為數位影音內容創作產製傳媒的方向發展。

<3>器材老舊問題：華視囿於虧損，無法投資器材設備更新，間接影響節目競爭力，無法製作優質節目。現況中設備均極老舊，十餘個攝影棚僅有兩個 HD 棚，OB 車已使用近 23 年，雖屢故障仍勉強服役，故亟需資金進行汰舊換新，從而解決前述節目自製問題。

(2) 華視如何因應人力老化及資產活化：

<1>因應人力老化：華視每年人事成本高達 5.5 億元，最大原因係由於 95 年公共化時雖依據公股處理條例辦理員工年資結算，但是當時對於選擇繼續留用的員工，並未重談薪資條件，仍維持原來優於一般市場行情的薪資水準，以致人事成本居高不下，在現今媒體競爭激烈的微利時代，更加突顯華視人力包袱的沉重。未來惟有獲得董事會支持，提供員工誘因，鼓勵辦理優離優退，方可望根本解決人力老化問題，從而引進新血，改善人力結構，以提昇華視的競爭力。現行則規劃經常性職能訓練，

強化員工核心技能，以增加競爭力。

〈2〉資產活化：公視及華視董事正組成「華視資產活化小組」協助華視進行資產活化工作，華視公司現有華視大樓、攝影大樓、光復大樓（大巨蛋對面）、華視文教基金會等四棟大樓、以及一塊 880 坪停車場。華視目前所擁有土地，多在臺北市精華地段，其公告現值為 185 億元，但實際現值應有數倍之多。資產活化後每年所產生之資金，不僅可解決華視財務之虧損，使其朝向社會企業發展，並可解決公視每年經費不足之問題。

（三）客臺：

1、客臺營運未納入公共電視法規範：

（1）客臺由客委會規劃籌設，成立之初由於資源尚不足以建置實體電視臺，且政府機關依法不能申請電視執照，因此先由客委會編列預算，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，92 年至 95 年先後由台視與東森電視等商業電視臺承攬。

（2）96 年起，客臺依據公股處理條例方正式成為公廣集團的一員。然而，客臺並未納入公共電視法規範，不同於公共電視的經費依法係由前新聞局（現為文化部）編列預算捐贈，客臺至今仍由客委會編列預算，再以限制性標案形式委由公視基金會辦理。

2、公視基金會籲請修正公共電視法納入客家電視：

（1）客委會每年依據「客家電視頻道提供暨節目製播勞務採購案契約書」辦理，以業務費用

編列預算；96、97 年預算為 4.4 億元，98 年起約為 4 億元。客委會每年年底公告隔年採購案需求規範說明書，訂定年度製作時數、經費比例等；公視基金會則於年底提出明年度營運計畫書，經客委會審查通過後，隔年依營運計畫書內容執行。如客臺有因應收視觀眾需求調整節目，須於第三季進行契約協議變更驗收時數。

(2) 然而，十餘年來，影視產製成本不斷攀高，加上收視眾對於節目製作品質的提升與要求（由標準數位 SD，提升為高畫質 HD 製作），提高節目製作成本。再者，近來著作權意識高漲，節目公開播送的版權授權早已不符需求；其他如網路傳輸所涉及的境外版權議定，抑或是行動載具下的跨屏/螢平臺的傳輸版權，亦都造成節目內容於多元平臺傳輸時的成本負擔。

(3) 在每年一標的形式與預算不確定的因素下，客臺不易推動長期性、前瞻性的計畫。此一標案性質的限制，在挪移預算製作高品質、精緻且具亮點的戲劇之餘，又不得不做出更多低成本節目，以符合政府部門暨審計部門時數驗收。長期以來，對於電視臺形象、品質低落及收視觀眾印象不佳而言，毋寧是一種惡性循環。

(四) 宏觀：

1、權責不符：立法院在黨政軍退出媒體的前提下將宏觀製播交由公視基金會辦理，然而，製播預算編列在政府部會的業務費項下，公視基金會成為每年向部會標案的廠商，同時必須經由

部會每季驗收製播成果後，才能撥付製播款項，完全違背立法意旨。由於預算在僑委會，僑委會須就此一預算的運用接受立法院質詢，因此公視基金會與僑委會雙方都面臨長期權責不符的狀況。

2、預算嚴重不足：宏觀製播預算近年逐步刪減，已經縮減到難以為繼的程度，政府需要面對現實，思考一個代表國家話語權的國際頻道定位，以及合理製播所需的資源。

3、建議解決方案：

(1) 回歸僑委會，如附表 11：

附表 11 宏觀建議解決方案一

項目	內容	說明
法源	需要修法，刪除公股處理條例第 14 條第 3 項條文中「臺灣宏觀電視」的文字。	惟欲刪除該文字，需要對社會說明為何政府部門再度掌控媒體 ³⁰ 。
預算	針對僑委會自行製播宏觀電視所需調整（目前年度預算約為 1.1 億元）	
人力製播節目採購	僑委會沒有電視專業人員編制，宏觀電視之人力、製播與節目採購必須回歸年度標案方式執行。	回歸以往僑委會主責製播宏觀的年度標案方式，其缺點為得標電視臺通常會將標案經費的三到四成列為利潤；又因為是每年標案

³⁰ 公視基金會認為如果要避免上述「政府再度掌控媒體」的批評，回歸僑委會製播，可以聚焦僑社訊息與僑胞事務，完全運用網路與新媒體播出，較能與僑委會業務產生綜效，也可降低製播成本。至於呈現臺灣特色的影音節目，可以用採購提供各地華語電視臺播映的方式運作。

		，得標廠商不固定，製播經驗難以累積，得標電視臺通常以最廉價的設備與人力製播，難以要求與維持製播品質。
--	--	--

(2) 成立獨立的宏觀電視臺，如附表 12：

附表 12 宏觀建議解決方案二

項目	內容	說明
法源	需要立法成立獨立的宏觀電視臺。其運作方式可參考韓國國際臺「阿里郎電視臺」 ³¹ 。「阿里郎電視臺」由 1996 年成立的「韓國國際放送交流財團」負責製播，先對國內播出，之後，和宏觀電視一樣，2000 年起對全球播出。	
預算	目前宏觀電視年度預算約為 1.1 億元。（阿里郎電視臺年度預算約 15 億元，包括基金孳息佔 55%、廣告收入佔 45%。）	獨立成臺，需另編列開辦費用。

³¹ 目前較有知名度，代表國家面對全球，獨立成臺的國際頻道，除了「阿里郎」電視臺，還有法國的國際英語新聞頻道「France 24」，由法國政府透過一家控股公司經營，年度預算約新臺幣 40 億元；德國的「德國之聲」DW，由「德國之聲」法規範，是德國面對全球的獨立公共媒體，平臺包括電視、多語言廣播與網路，年度預算約為新臺幣 110 億元。

人力	招聘所有必須之專職人力（阿里郎電視臺約有200名專職人員）	目前公視製播宏觀電視，多數行政協助來自公視人力無償支援。
製播	專職人力負責（阿里郎電視臺有三個頻道：英語國際臺、英語國內臺、阿拉伯語／英語中東臺。）	獨立成臺的宏觀電視臺，其播映設備宜與現有電視臺合作，減低設備採購與維護的支出，譬如可租用公共電視房舍、攝影棚與主控播出設備。
節目採購	專職人力負責	

（3）維持由公視製播，製播經費直接撥交公視³²，如附表13：

附表13 宏觀建議解決方案三

項目	內容	說明
法源	公股處理條例	
預算	公股處理條例需要修法增列預算來源：「年度經費由政府編列捐贈，年度事業計畫及收支預算，提請公視董事會通過後，報請公視基金會主管機關循預算程序辦理。合理預算必須重新評估並編列。」	公視基金會就宏觀電視製播與經費運用對立法院負責，比照公視基金會預算的規範辦理。公視沒有獲利考量，所有預算投入製播。

³² 全球各國較具影響力的國際頻道，多由各國公共電視負責營運，例如英國的BBC、日本的NHK、澳洲的Australia Network等，因為一方面公共媒體的角色較具可信度，另一方面可與負責營運的公共媒體產生綜效。

人力	以公視基金會目前製播宏觀電視之員工擔任。	專職人力，能累積製播經驗。
製播	以公視基金會目前製播宏觀電視之員工擔任。	運用公視製播設備，將成本降到最低。
節目採購	以公視基金會目前製播宏觀電視之員工擔任。	可運用公視節目播出，發揮最低成本最大效益。

二、主管機關對公廣集團各成員提出相關議題之回應

(一)預算編列方式改變：

1、文化部：

- (1)公廣政策中已指出，公視與客家電視頻道由文化部統一編列預算。
- (2)考量公視基金會多頻道經營公廣集團，為穩定未來公視基金會年度經費來源，以提供國民適切之公共電視服務，文化部已與客委會達成共識，於103年4月10日行政院送請立法院審議之「公共電視法修正草案」第24條第2項規定，未來公視基金會經費來源之捐助，由文化部統籌編列。在尚未修法完成前，各機關仍應依現行法規辦理。

2、客委會：

- (1)依行政院審查通過之公共電視法修正草案，已將「客家電視頻道」之營運納入公視基金會業務之一，復依公股處理條例修正草案第14條規定：「政府應編列預算捐贈公視基金會營運客家電視頻道」；為使客家電視併交由公視基金會營運後，可收公共媒體資源運用極大化之效益，並落實事權統一，未來客

家電視預算編列方式應朝「回歸公共電視法主管機關統一編列」之方向辦理。

- (2) 為建立客家電視永續經營之運作機制，避免客家傳播相關資源及發聲權，於客家電視納併為公視基金會後反被稀釋、淡化，喪失主體性及文化自主權，客委會希望其法制化作業能透過設立客家電視專章或專條之規範，確立公視基金會應挹注合理比例之經費，製播客家相關節目之原則，以保障客家於公廣集團之族群代表性、主體性與自主性，使客家電視成為全民共有、共享之公共化大眾傳播平臺。

(二) 公視預算不足：

據文化部表示：

- 1、現行文化部對公視基金會之捐贈金額，係依現行公共電視法第 2 條第 3 項規定，按年編列 9 億元進行捐贈；由於該條文之規定係屬定額捐贈，文化部於編列預算時，無法進行任何之增減。
- 2、基於無線電視數位化後，公共電視頻道已由 1 個增為 3 個，同時另取得高畫質電視頻道執照，現行之 9 億元確已不敷使用，故前經行政院核定「高畫質電視推展計畫(101 年—104 年)」，在年度 9 億元之捐贈外，每年再捐助公視基金會約 2 億元，協助公視基金會製播高畫質電視節目。
- 3、如公共電視法修正通過後，文化部將可依修正後公共電視法第 24 條規定，統籌各頻道之業務需求及營運規模(含現行客臺預算及 HD 補助預算)，每年檢討編列足額預算。

(三)公廣集團經營綜效：

據文化部表示：

- 1、配合黨政軍退出媒體之改革，95年通過公股處理條例，明定宏觀、原住民、客家電視節目委由公視製作，並政策決定華視公共化，多頻道經營之公廣集團於焉成型。然公廣集團發展迄今，宏觀、客臺之節目製播一併納入公廣集團，由公視主導，卻面臨各主管機關要求不同，頻道定位有其政策需求致定位不清，使得規劃公廣集團多頻道經營之原意大打折扣；再加上華視公共化後，實質經營效益未有明顯提升，突顯公廣集團頻道資源亟待重新規劃與充分利用。
- 2、為能積極整合公廣集團資源，使公共資源之運用效益最大化，文化部於101年5月20日成立後，除於102年12月18日提出公廣政策，確立公廣集團之發展策略；同時透過政策檢視與法令修正，協助健全公廣集團發展體制。文化部除已提出「公共電視法修正草案」外，現正積極研修「無線電視事業公股處理條例」，確立各頻道定位，並因應公廣集團多頻道經營模式，統一政府挹注公廣集團資源之窗口，使公廣集團於資源運用上得收整合、彈性之效益。

(四)華視定位：

據文化部表示：

- 1、公廣政策已明確將華視納入公廣集團體系，故華視屬公共化電視臺，殆無疑義，其定位上為具商業經營能力之公共化電視臺。
- 2、目前公視基金會持有華視股份83.24%，同時取得全體董事15席中之14席，對於華視已有絕

對之控制能力，買回民股並無絕對之必要；且民股屬人民財產，無法強制買回，如有民股不願出售股份，全數買回之目標仍無法達成。近年政府財政緊絀，欲再編列預算辦理第二次買回，並非易事。

- 3、103年4月10日送請立法院審議之「公共電視法修正草案」第24條，已明定政府應就公共化無線電視事業（即華視）之發展需求，優先編列預算進行捐助；俟修法通過後，可有效處理目前華視經營所面臨之問題。

（五）客臺定位：

- 1、文化部：103年4月10日行政院送請立法院審議之「公共電視法修正草案」第7條第2項已明定公視基金會所營運之電臺包括客家電視頻道，明確規範客家電視頻道納併由公視基金會運作之定位。
- 2、客委會：目前公視基金會係依據與客委會簽訂之客家電視專案契約及該基金會所訂「客家電視臺諮議委員會設置辦法」，辦理客家電視頻道之提供暨節目製播等相關委辦事項，惟就組織層面而言，客家電視僅為公視基金會業務之一，非其法令應執行之義務，現況不利於客家電視永續經營。爰贊同公共電視法修正草案將「客家電視頻道」之營運納入公視基金會業務之一的方向。

（六）客臺分攤經費：

- 1、文化部：
 - （1）公視基金會要求客臺每年攤提相關轉播站臺設備折舊、電費、人力等維運經費約5,280萬元，由於該筆經費幅度相當於客臺年度預

算 4 億 255 萬元之 13%，前雖經客委員向行政院請增皆未獲通過，顯見該預算之增列有其困難度。

- (2) 文化部已與客委會及公視基金會達成協議，請公視基金會釐清其代播客臺之直接成本，並重新計算客臺應負擔之直接且必需之費用；並請客委會依據前述重新計算之費用，再向行政院爭取預算。

2、客委會：

- (1) 依前述客家電視專案契約規定，公視基金會應負責傳送節目訊號，於無線電視數位頻道播出，並提供相關設備及作業、維修事宜，隨時監控以調整、改善各地收視戶之收視情況。目前客家數位無線頻道為公視基金會所有，客委會每年已就客家數位無線頻道分攤「工程作業管理維護費用」，以 103 年為例，計分攤衛星費用 864 萬元，主控播出及傳輸設備年租金 206 萬元，合計約 1,070 萬元（自客家電視委辦經費中支應）；公視基金會 102 年及 103 年來文，要求客家電視應依比例每年分攤轉播站臺之相關維運經費。

- (2) 客委會已分別於 103 年、104 年預算及 103 至 108 年度社會發展中長程個案計畫-客家傳播行銷計畫，增列前述維運經費，惟均未能通過行政院核定。有關是項費用之編列，建議公視基金會應提出計算基準，並說明因傳送播出客家電視而對相關轉播站臺設備產生之直接成本，俾行政院評估該項費用之合理性及必要性。

(七) 宏觀定位：

1、文化部：

(1) 針對宏觀所提之三個建議方案，說明如下：

<1> 回歸僑委會：僑委會前於 102 年 11 月 6 日召開之「公共電視法修正草案跨部會協商會議」中，明白表達宏觀電視肩負政府政策宣導任務，與公視「黨政軍退出媒體」理念相違，僑委會向來積極爭取宏觀電視不列入公廣集團之立場，故送請立法院審議之「公共電視法修正草案」，未將宏觀電視列入公視基金會所屬頻道。另文化部為解決其定位問題，刻正研擬「無線電視事業公股處理條例」部分條文修正草案，配合刪除現行宏觀電視應交由公視基金會辦理之規定。

<2> 設立獨立之宏觀電視臺：此建議雖具有建構臺灣國際話語權之利基，惟此涉及國家國際頻道定位、主政單位、政策目標及經費來源等多項因素，且在目前政府財政緊絀之情形，是否能夠爭取行政院、立法院對此案之支持，均應納入綜合考量。本項宜由僑委會本於權責處置，如認為有設置專屬國際頻道之必要，僑委會可考量制定相關設置條例，爭取充足經費資源，以利專屬國際頻道之永續發展。

<3> 維持公視製播，經費直接撥交公視運用：基於宏觀電視設立之目的係向海外地區宣揚國家政策，與公視基金會所負公共媒體之責任與精神扞格，若將宏觀電視製播經費直接撥交公視，恐徒增未來公視預算在立法院審議之困難，且我國對於公共媒體

有較高之期待，由公視直接扮演國家政策宣導角色，恐易引發外界疑慮。

- (2) 基於宏觀脫離公廣集團為其主管機關僑委會之明確立場，且文化部已送立法院審議之「公共電視法修正草案」及現正研議之「無線電視事業公股處理條例」部分條文修正草案，亦均朝此一方向進行，故文化部採第一方案，即朝宏觀回歸僑委會主政之方向辦理。

2、僑委會：

- (1) 96 年依公股處理條例將宏觀交付公視基金會辦理節目製播業務，多年來透過雙方合作協調，積極致力達成反制中國大陸海外文宣統戰、服務全球僑胞、國家對外文宣唯一窗口、結合僑務政策凝聚僑心等任務。

- (2) 基於辦理上述任務之需要，僑委會建議維持現有作法，由僑委會編列宏觀電視節目製播業務預算經費，並負責我國海外文宣相關業務之推動。另由於衛星傳輸與頻道海外落地等相關業務均非僑委會所長，建議可由文化部促請公視規劃建構專屬我國影音內容產業的複合式傳輸平臺（包括衛星、網路等），以整合國內資源對外輸出，提升傳播效能，發揮國際頻道的綜合力量。

三、專家學者於本院諮詢時表示之觀點

(一) 馮建三教授：

- 1、公廣集團能否整合集團資源以達成預定之成效目標：

- (1) 我國應該如同近鄰日韓，或是看齊歐洲及澳洲，把「公共電視」（public service broadcasting, PSB）或「公共服務媒體」

(public service media, PSM)，做為一種國家型的文化及經濟建設計畫。目前我國除了起步晚，規模也有不足，主管機關與公廣集團本身雖然已在努力，但還是不夠的。韓國與歐洲固然有播放廣告的 PSB/PSM，但在競爭激烈的現在，已經日漸困難，法國與西班牙在 2009 年改制，禁止其 PSB/PSM 播放廣告，不足的收入改由商營電視公司與電信業者提撥。韓國公共電視臺 MBC 雖然也播放廣告，但在 1991 年以前，該國廣告只由 MBC 與 KBS 雙元壟斷，現在除以上兩家，另有首爾株式會社 (Seoul Broadcasting System, 簡稱 SBS³³) 加入競爭；韓國電視仍由 KBS、MBC 及 SBS 主導，相對不虞廣告收入。這與華視近十年來必須在惡劣的商業激烈競爭中，苟延殘喘，完全不同。

(2) 世界先進國家對公共廣電之態度：

- <1> 晚近隨著社會與科技的變遷，公共廣電系統的角色愈形重要。因數位化帶來傳播型態的新可能性，許多國家都賦予不受特定私人利益影響的公共廣電系統來負責擔任奠基者和領頭羊，例如英國、日本、歐陸許多國家、澳洲...等。
- <2> 日益快速的全球化，對國族文化的發展，以及對國際文化交流都帶來新挑戰。做為全國性 (national) 媒體平臺與溝通空間的公共廣電系統，比起私人跨國媒體更能以在地社會需求為優先考量，讓本地以更適當的方式與全球連結，歐盟各國尤為代

³³ SBS 是南韓四大全國無線電視中的民營業者。

表。

<3>有鑑於傳播、資訊、文化產品在當前經濟體系中的重要性愈來愈高，許多國家也讓公共廣電成為該國文化產業的火車頭，運用本國最集中的資源，以及最具才華的傳播工作者，不僅提昇本國的影音產品品質，也為社會創造更多的實質利益；我國鄰近的韓國就是一例。

(3)我國更需要積極地建設和發展公共廣電系統之因素：

<1>私人廣電媒體表現為人詬病：近二十年來，從菁英名人到一般百姓，臺灣人民對於廣電媒體品質的不滿，尤其是對新聞資訊節目的詬病，早已成為嚴重的社會問題。

<2>反媒體壟斷社會運動的興起：101年的反媒體壟斷運動獲得廣泛社會響應，尤其是年輕公民。而相關社運團體已經提到，一方面要除弊，另一方面必須興利；唯有積極建設公共媒體，方能徹底解決我國傳播媒體環境的問題。

<3>公共領域發展的緩慢與虛弱：解嚴二十多年來，臺灣社會的公共溝通和討論網絡仍未能有效建立，對於民主政治發展帶來嚴重負面影響；而造成這個現象的主要成因，便在於私人商業媒體不但無法促進，反而是阻撓了公共領域的成形與運作。

<4>全球化與兩岸關係下的文化競爭：全球化下文化符號競爭的趨勢已然確立，而兩岸關係讓文化傳播這個議題愈形重要。文化競爭不能沒有制度和組織的基礎支持，中

國大陸在近年內投資超過數億美金擴大其國營傳媒的全球影響力，我國空有豐富、自由和多元的創意人才和文化內涵，卻無法透過適當的機制生產和傳佈，將錯失既有優勢。

〈5〉經濟轉型的實用策略：近二十年來臺灣經濟正謀求適當的轉型之道，仿照國外經驗的所謂「文創產業政策」，至今並無具體成果，反而是浪費大量公帑。應以英國、南韓為師，其文創產業仍以影音產品為重心，並由公共廣電系統為先鋒，成效卓著。

2、對文化部公廣政策之看法：

(1) 文化部所推出的公廣政策值得肯定，贊成公廣集團預算由文化部統籌編列。

(2) 文化部可將政府補助影音的經費做最好的運用，方式是無論是電影、電視劇或文化創意產業的影視補助，文化部直接補助公視的部分之外，有更多是補助私人企業，應該考慮將補助私人企業的金額，完全移轉至公廣集團，直至其規模合適為止；若暫時無法這麼做，應該與接受補助的私人企業簽約，要求其所完成的影視作品在做電視放映時，公廣集團應該作為首播單位（電影）或有第二輪播放權利（若受補助作品是電視劇），而且公廣集團無須另作給付，文化部與接受補助企業之契約應該明訂。

(3) 我國公視體質與其他先進國家公共廣電之差異：

〈1〉公視宗旨中指明「彌補商業電視之不足」，意味著公共電視的定位是「補充」性的角

色，由此從結構上侷限了公共電視的規模，也封殺了公視能夠跟商業體制抗衡或節制的可能性。

<2> 這個結構性侷限反映在我國對公視的投資極低，自成立第3年起維持在9億元。此一額度相較於本地一般商業無線電視年度預算至少在15億元的水準，已可說是相當拮据，更無法與西歐國家甚至是鄰近的日、韓相比（僅為韓國的十分之一、日本的三十五分之一）。

<3> 由於缺乏整體傳播政策的規劃和安排，我國有線電視系統在82年合法化之後，迅速發展成為強勢電視平臺，內含多達超過一百個的頻道數量，普及率達八成以上。私人商業媒體與公共廣電在實力如此懸殊的狀況下，公共服務的效應難以發揮，社會影響力也相當有限。

(4) 公視主要問題：95年因為無線電視的依法轉型，成為我國公共電視改善體質的契機。民間媒改團體推動結合既有無線電視，以及新成立之族群電視臺，將公共電視擴大規模為公廣集團。但因缺乏執行誠意與魄力，相關配套的修法和預算無一實現，埋下了公視後續發展的病灶。公視問題已極為嚴峻，主要包括以下：

<1> 內部問題：公視基金會第四屆董監事會兩年多來人事爭議，員工士氣低落，華視問題尤其嚴重。

<2> 社會地位：成立以來所累積的正面社會形象迅速削減，原本受到結構性限制的社會

影響力，愈形微弱。

<3>法規體制：公共電視法修法拖延超過7年，體制基礎已接近崩壞，亟待重建。

<4>國際競爭：過去幾年因應數位化與全球化，許多國家（包括中國大陸）的公共/國營媒體均已迅速啟航，我國已大幅落後。

3、韓國公共電視是否有值得我國借鏡之處：

(1)韓流並非速成，其有重要的財政支持，除了KBS有收視執照費(License fee)，另有下列相關基金，都是韓流等影視文化產品能夠取得成績的重要原因。單以南韓「廣電基金」為例，2005年是2,100億韓圓，折合約新臺幣70億元，比我國五家無線電視業者的收入還多。詳如附表14。

附表14 韓國影視及文化發展基金1981~2013

1981年開始設置廣電基金，其餘基金設置較晚。		
文化發展基金	1999年通過《文化產業振興法》，成立「文化產業基金」，提供貸款，基金規模2002年是2,29億韓元。	
廣電發展基金	依2000年綜合廣電法，基金來源及額度至今均未改變	
	無線廣播行業經營者	廣告營收之6%
	衛星廣播行業經營者及有線廣播行業經營者	廣告營收之6%
	特別產品呈現與銷售編排之節目提供者(如購物頻道)	當年度交易利潤之15%
	若逾期未繳，主管機關得徵收5%之滯納金，並納入國家稅務中。	
電影發展基金	除公務預算，該基金取戲院票房3%。	
動畫發展基金	2003年韓國文化觀光部制定動漫《產業發展中長期計畫》，2006年發表《動畫產業中期增長戰略》	

資料來源：馮建三教授提供

(2)有鑑於任何PSB/PSM的經營與其節目管理，環環相扣於我國的整體傳播政策，政府要有

「決心、政策、修法」，缺一不可。在執政者決心與適當政策的指引下，公共電視法建議修法重點：

- <1>此外，應設計未來涵納廣播服務，及強化網路服務的架構。
- <2>強化內部治理：釐清政策方向（董事會）與經營管理（總經理或執行長）之權責分工。確立董事會性質，增加董事之公眾代表性以及提名審查過程之公開性。
- <3>落實公共問責與公眾參與：董事會需主動蒐集公眾意見，並公開向社會及立法院提出年度自我工作與評估報告。擴大公共服務範圍，包含特殊服務（如族群或兒少、藝文）、數位平臺、海外服務等。

（二）陳炳宏教授：

- 1、公廣集團規模大小，沒特別意見，但如果要擴大其規模，可以根據以下步驟進行：
 - （1）先處理廣播電臺問題：包括目前尚屬政府媒體的警廣、教育、漁業、漢聲、復興、臺北、高雄等廣播電臺，究竟是否該納入公廣集團？
 - （2）接著考量中央通訊社的定位，是否也歸屬公共媒體？
 - （3）最後才是考量中央廣播電臺與宏觀，屬於政府海外宣傳的媒體是否納入公廣集團？
- 2、目前華視的問題在於如何與公視分工，不在於是否應屬公廣集團？如果國內民眾可收看的電視頻道超過100個，兩個公共頻道為何算多？只是現行作法對華視不公平，只能用「又要馬兒好，又要馬兒不吃草」來形容華視的困境。

例如華視因屬公廣集團，因此被要求不能播競選廣告（97年華視選舉廣告少收入6千萬），兒童卡通時段也不能播廣告，一切都需符合公共媒體的要求。但同時政府卻不給一毛錢做補貼，實在不甚合理。因此解決華視問題是解決公廣問題的重要工作，而儘速解決華視經費附負擔問題，則是解決華視問題的第一要務。

- 3、至於族群頻道，現在原民臺已經獨立出去，已無法置喙，但嚴格講，我國為何需要那麼多基金會去成立公共的電視臺，而不能統一在一個公共媒體基金會底下各自運作呢？這點值得政府深思。如果客臺繼續留在公廣集團，則其經費不應編在客委會，建議文化部統籌編列。
- 4、有關公廣集團的經費問題，除現行9億外，建議政府應把有線電視基金³⁴全數撥付公視，並開徵無線電視基金、衛星電視基金，以及廣播基金，甚至未來科技匯流更顯重要的電信基金等，否則只有有線電視基金而其他免徵，似乎也不公平。也許公廣集團的每年經費就有約20億至25億元，政府不用籌湊財源也可支應公廣集團的基本經費需求。
- 5、公廣集團的經費，長遠之計可參考英、日、韓等國之作法，向民眾收取收視費用，不過在國內恐需從長計議。

（三）徐青雲研究員：

- 1、96年以前，客臺是一年一標，台視、東森等商業臺都曾標到，故內部同仁都要到年底才知道隔年要到哪個得標電視臺上班；但是執行長在

³⁴ 有線廣播電視法第53條規定，有線廣播電視系統經營者應每年提撥當年營業額百分之一之金額，提繳中央主管機關成立特種基金，其中百分之三十捐贈公視基金會。

當年初才會產生，才開始規劃節目與製作，最快三月才能播出，而因為標案驗收也都必須在當年度底完成，整個頻道的營運是切割的。96年到公視仍然是一年一標，但因有公股處理條例，所以可以有計畫的規劃節目，需跨年度或較長時間製作的紀錄片與戲劇，就能有充裕的時間製作。雖然客委會仍是驗收後撥款，但客臺在公視基金會內得以暫借款製作節目，增加了許多靈活度與彈性，客臺過去金鐘獎入圍較少，到現在有十幾個節目被提名，可見時間對電視節目的製作品質的重要。

2、目前公廣集團的成員是兄弟登山各自努力，因為預算來源與服務的對象也不一樣，大家都希望有表現，集團內部也有過許多討論，還成立了公廣集團總執行長，也曾經每兩週開一次會，但最後都不了了之；因董事長、公視總經理或華視總經理換人，許多討論都沒有持續與結果。再說每個成員有自己的問題，每個預算都不足，像原民臺與客臺，每年分攤房屋、水電、攝影棚、片庫給公視約 1.5 億元，當然會計較；但像宏觀預算極少，一億多拿去買衛星，但都是次級衛星，如果宏觀不是在公視，它不會有那麼多的節目可以播。公視有三個頻道，其中公視 2 臺沒預算，如何經營？公視 HD 頻道每年跟文化部另行提案申請預算，每年預算額度不一，又要依據政府採購法執行，難以有充裕時間規劃與製作節目。

3、公廣集團並沒有法源，日前文化部修訂的公共電視法，雖然改名「公共廣播電視法」，但內容卻小修而已。從 8 年前制定公股處理條例後，

相關法源與配套並沒有啟動，公部門沒有準備好，特別是數位匯流的現在，如何因應？「媒體」的定義也不同了，是否可以提出更前瞻性的遠見？公視也沒有準備好，內部的制度規範也都沒有因應，單說公視成立 16 年，從一個頻道增加到現在三個頻道，整個傳播產業與資訊科技都是大幅躍進，但目前公視所有的組織架構與準則仍多依循過去，且因為國家預算捐贈，制度規範都好像是準公務單位，審計部每年要查核，公視內部有監事、也有稽核室，公視的行政成本實在很高。

- 4、國家預算短缺，資源有限大家都知道，公廣集團發揮綜效本是應當的，但是，華視目前的定位與配套不清，要自負盈虧、又要求比照公共電視的精神營運，這是強人所難；客家電視目前的預算也不足以維持稍具規模的營運，至少需要 7 億才能起碼維持質量兼具的營運；宏觀的定位也不確立，預算也更少。每個成員都有各自的不足與限制，怎麼可能有集團綜效？大家就是在現有的情況下，各自努力，對各自編列預算的公部門符合驗收就好。
- 5、其實國際公共媒體的經驗，我國並不陌生，也經常有交流；其中，預算的落差是眾所皆知，他國合乎時宜與高度整合的法規完整，且配套健全，也多所聽聞，人才培育、評鑑制度、獲利模式、營運策略等，我國也有許多參訪經驗與研究發表。他山之石也考察很多，重要的是要回頭考量臺灣自己的文化、時空背景與現實條件下，到底要一個怎樣的公視或公廣集團？定位與政策是什麼？在立法院待審的「公共廣

播電視法」有落實其精神嗎？文化部說預算倍增，其預算基礎是多少？是原本公視的 9 億？或是各頻道現有預算加總？華視怎麼辦？主管單位、公視董事會、華視董事會、公視總經理、華視總經理、客臺臺長、宏觀電視各頻道的治理與管理要如何規劃？如何才能權責相符？頻道間如何架構與運作？使其既能有綜效，又可以是相互競爭的領頭羊角色？以上源頭若能釐清，至少是好的開始。

四、主管機關及公廣集團人員參加座談時表示之觀點

(一)公視與華視、客臺、宏觀之關係：

1、公視與華視：

(1)公視總經理曠湘霞：公視基金會擁有兩輛高檔的 HD 轉播車，但礙於華視是公司，適用公司法；公視是基金會，適用公共電視法，公視稽核告知要注意「關係人交易」，公視不能直接借華視使用，超過 90 萬元以上就要公開招標，像轉播仁川亞運，還要請台灣銀行來招標。所以在不同定位情況下會有這樣的問題。假使能把華視民股全數買回，彼此合作可能會更好。例如新媒體的發展，公視與華視各設有一組新媒體部門和資訊部門，事實上同一個人可以做很多的維護。公視有很好的高畫質攝影棚，華視來租仍要付費。

(2)華視副總經理郭至楨：如果政府或全民認為華視應該真正公共化，那剩下的民股一定要買回，讓華視和公視享有一樣的權利義務，這樣公視與華視就能緊密合作。像當年公視與華視的新聞部想要整合，避免人力重複配置，可是卻無法達成整合，因為立場不同，

身分不一樣，單是稽核關係人利益的問題就很複雜。如果公視設備給華視用低於市價就可能被稽核，且兩邊薪資也不一樣，導致無法整合。

2、公視與客臺：

(1) 公視總經理曠湘霞：當初客臺的標案最早是台視、東森得標，因為公股處理條例通過，後來才換公視承接。當時標案規定要上無線電視，因為無線電視非常昂貴，有全省轉播站、發射臺等設備，與有線電視不同，當時完全未計算設備費用分攤，未來要不要分攤執照費或轉播站等費用是個問題，目前只有計算節目費用，但要跟客委會簽約，常因節目數等限制造成品質下降。目前公視設有客家諮議委員會，成員之一係由客委會派員，雙方就可以溝通，不需要透過客委會訂定的合約，公視只是支援客臺，不會干預內容。

(2) 客委會處長游進忠：

<1> 客委會依政府採購法之方式交由公視基金會獨家製播，與一般招標案不同，客委會邀集學者組成審查會審查公視基金會所提出的營運計畫書，對於客家電視的內容，不論新聞或節目，自 97 年後客委會從未干涉，而且客臺臺長完全由公視基金會董事會及諮議委員會處理，客委會完全尊重，從不推薦人選，更不干預。目前客臺是屬於獨立自主運作。

<2> 客臺每年預算約 4 億 270 萬元，交付公視約 6 千萬到 8 千萬元（包括部分人事費、租棚費、傳輸費等）。目前客臺運作並無太

大問題，歷任主委支持將客臺納入公廣集團，但條件是客家自主性不能少，客家資源不得被公廣集團稀釋掉。目前公共電視法修正草案已有如此規範，未來通過後預算就由文化部編列，客委會就不再編。

〈3〉遇到部分節目不符合客家鄉親期待，客委會派員和客臺臺長溝通，例如有一個節目「村民大會」具批判性，爭議很大，客委會也不干預，只能用溝通的方式，因為公視有公視的立場。至於新聞節目完全不會干預。

3、公視與宏觀：

(1) 公視總經理曠湘霞：宏觀服務對象是海外僑胞或喜歡華語節目的人，它的定位與公視不一樣，現今狀況是委託經營，彼此也做得很好，但在購買節目上仍要與僑委會協調。

(2) 文化部司長田又安：在之前進行公共電視法修法協商會議時，僑委會一直希望宏觀能脫離公廣集團，因為其認為屬性與公視不同。如果僑委會認為要有一個海外發聲的電視臺，僑委會應爭取預算，並比照原民臺有一個專屬的設置條例為設立之法律依據。至於未來是設立專責電視臺或仍委由公視或其他業者製播，由僑委會自行決定。

(二) 公視之預算：

公視總經理曠湘霞表示：

1、以公共電視是領頭羊的地位來看，現在預算真的不夠，9 億是十幾年前的金額，類比時代只有一個臺，現在是三個臺，而且都數位化。配合國家數位政策設 HD 臺，但預算沒著落，文化

部原本有個 HD 計畫，但明年就結束了。依通傳會發給的 HD 執照，HD 臺的節目費用至少要有 4 億，其他人事費用是公視來支持。現在有四個頻道，3 個 SD 及 1 個 HD，裡面有一個是給客臺用，公視負擔傳輸費用，其餘 3 個臺做節目的成本都是公視要承擔。

- 2、公視收入每年 9 億預算加上有線電視基金分到的 1 億多、自籌收入及高畫質補助款，大約 14 億多，經營 1 個電視臺足夠，但要達到領頭羊地位或製作優質節目有待努力。

(三) 華視階段性及結構性問題：

華視副總經理郭至楨表示：

- 1、如果說當時華視併入公廣集團是個美意，那麼不足之處是華視還有民股尚未買回，造成華視目前處在半公不民的狀態，一直在完全公共化和商業電視臺間搖擺。整個華視雖已照公共電視思維的模式運作，但卻又要比照商業電視臺繳交「無線電頻率使用費」³⁵給通傳會，因為華視並非完全公股。雖然華視可以有廣告，但有一定的限制，像政黨選舉、宗教廣告不能播，在卡通節目時段也不能有廣告³⁶。
- 2、華視被定義為商業電視臺，競爭的是收視率，有收視率才有廣告，收視率需要靠節目養成。目前有兩個問題，分別是結構性與階段性問題，

³⁵ 無線電頻率使用費收費標準第 2 條第 5 款規定，無線電視電臺以無線電波播放聲音、影像、資訊，供公眾收聽收視使用之頻率，其頻率使用費依附件五「廣播電視頻率使用費計算基準表」所列方式計收。其中特(超)高頻電視電臺之計費方式，每電臺 12,000,000 元×電臺調整係數，而電臺調整係數只有公共電視臺為 0.2；其餘電視臺為 1。華視目前的電臺調整係數是用商業電視臺的 1。

³⁶ 文化部田司長回應，目前文化部正在處理無線電視事業公股處理條例的修法，在 103 年 10 月間剛舉辦草案的公聽諮詢會，修法方向就是要鬆綁兒童節目時段不得插播廣告的限制還有宗教部分，但政黨部分仍保留，因華視還是有公共化角色。另外只是不得在節目中插播廣告，但可在節目前、後播廣告。

說明如下：

- (1) 階段性問題：96 年間曾辦理人員年資結算，卻又原薪回聘，回聘率 100%，每 1 年人事成本達 5.5 億，佔華視營業額很大比例。這個階段性的回聘，造成人事包袱很重。華視預計向這屆董事會提出薪資合理化的配套，爭取一筆經費來處理人事問題，結算後就不回聘。
- (2) 結構性問題：華視被外界當成一個商業電視臺，華視自己也這麼認為，因為自負盈虧。過去華視的綜藝節目和劇展很有名，可是現在華視總經理 1 任 2 年就換掉了，每 1 任總經理都有理想，但因背景、理念、想法不同，造成華視無法有遠景，不像公視自始就是以公共價值為導向。總經理任期穩定，長久來看才是做好節目的根本之道。雖然總經理可連任 1 次，但目前為止無人連任。所以一定要解決華視定位的問題，如果政府或全民認為華視應該真正公共化，那剩下的民股一定要買回。如果華視完全公共化，就可比照公視由政府補助 9 億³⁷。

五、考察韓國 KBS 之發現與分析³⁸

(一) 成立與發展：

- 1、KBS 成立於 1945 年，初期僅提供廣播服務，至 1962 年開始提供電視服務。1960 年代，韓國在

³⁷ 文化部田司長回應，有關華視總經理 2 年 1 任的限制並非法律明定，可能是其內規。至於民股買回，因為公視已擁有華視 83.24% 的股份，已有主導權，縱使要買回，持有人願不願意賣也是問題，而且還要編預算。即使華視真正公共化，是否就可以當然由政府補助還有問題，因為華視和公視不太一樣，公視完全不能收廣告，但是華視可以（除了局部限制），而且公視 9 億是有法源依據，但是華視並沒有法源。

³⁸ 資料來源：〈KBS 集團整合運作初探〉，<http://web.pts.org.tw/~rnd/p2/2009/03/KBS.pdf>；〈公共電視董監事會 2008 年韓國廣電機構參訪報告〉，<http://web.pts.org.tw/~rnd/p2/2008/0810/K12.pdf>。

軍人政權的主導下，KBS 成為官控商營的國有電視臺，並擔負國家政治宣傳機器的任務。直至 1980 年代，韓國前國軍保安司令全斗煥（전두환）以武力取得政權並成為總統後，其以「公共利益」為名整肅媒體，建立「公共電視制度」，同時主導 KBS 合併「東洋廣播公司」（Tongyang Broadcasting Company，以下簡稱 TBC）³⁹，成立 KBS-2 頻道。而全斗煥建立公共電視制度的目的，原先係盼藉由控制媒體以鞏固其政權，因此這個階段的 KBS 雖名為公共電視，惟實際上仍在政府的控制範圍內。隨後 1987 年韓國盧泰愚（노태우）總統上任後，韓國政治漸漸走向民主化，社會及媒體工會以公共利益之名進而要求媒體改革。在公民、媒體改革團體及社會輿論的壓力下，KBS 開始具有公共服務的意識，重視民眾的聲音，並且逐漸走向獨立自主之路。

2、1990 年代，韓國廣播電視朝向自由化發展，惟仍對私人財團經營電視臺有所限制，基此，韓國兩大公共電視 KBS 及 MBC 在市場上仍深具優勢與主導地位。1990 年代末期，韓國全力發展文化經濟，推動影視產業。在其振興產業計畫中，韓國公共電視位居重要地位，不但將韓劇推上國際舞臺，更創造韓流風潮。

（二）組織架構：

1、KBS 採取治理與管理分立的運作模式，其最高決策治理單位為董事會，負責確立 KBS 的獨立運作與公共服務的達成、監督及評估組織管理

³⁹ 其英文簡稱為 TBC，設立於 1964 年 5 月 9 日，係由韓國三星集團（Samsung Group）及《中央日報》出資設立的民營廣播電臺兼商業電視臺。

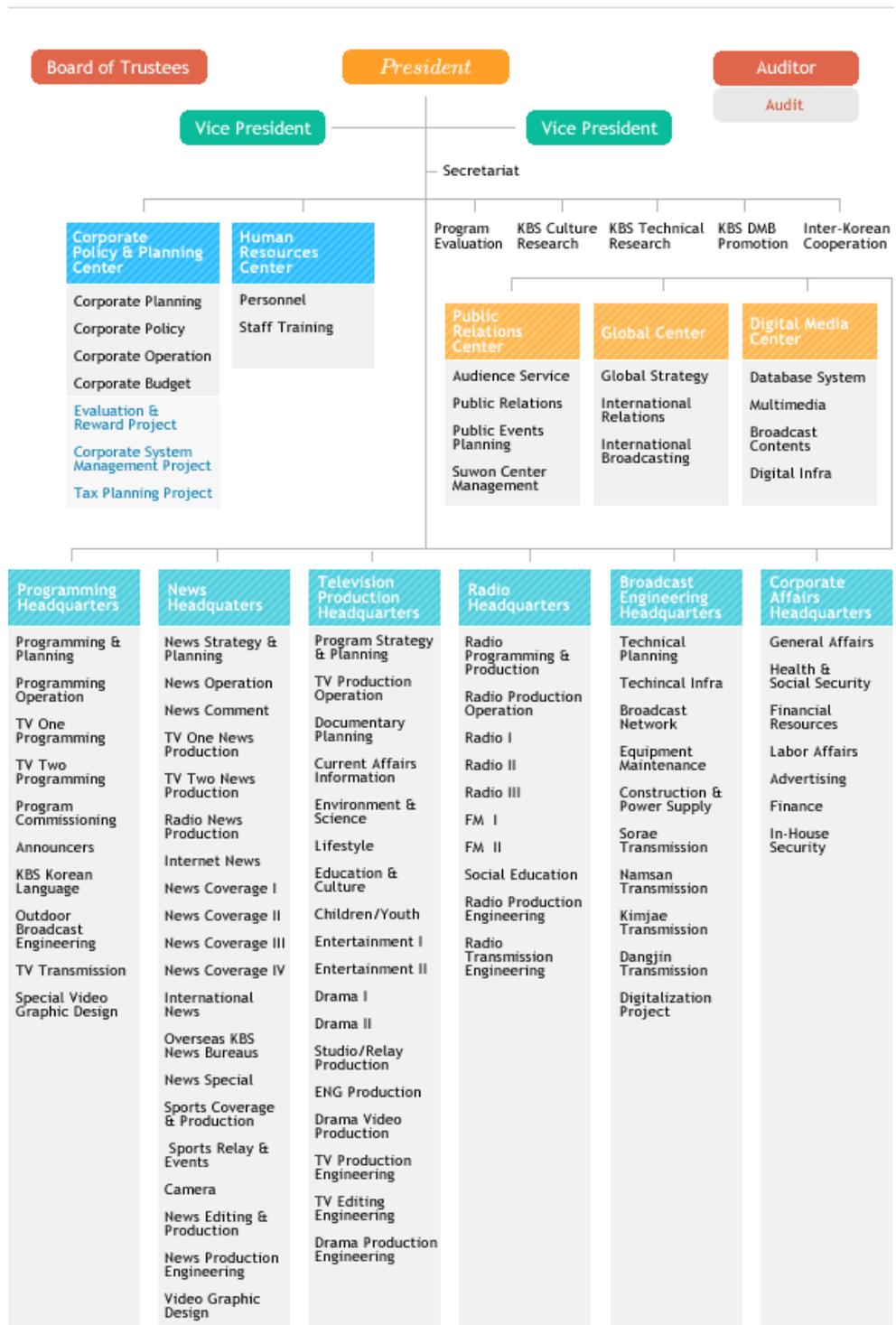
績效，並指派總裁（President）、常務監事（Auditor），以及同意副總裁的聘任。董事會共有 11 名成員，由韓國廣電委員會（Korean Broadcasting Commission，以下簡稱 KBC）推舉，總統任命，任期 3 年。董事會設董事長 1 人，由董事互選之。

- 2、根據韓國《廣電法》（Broadcasting Culture Promotion Act）規定，KBS 得設立執行委員會，設總裁 1 人，副總裁 1 至 2 人，執行成員 8 人，稽核 1 人。目前 KBS 的總裁同時身兼執行長（Chief Executive Officer）之職⁴⁰，對外代表 KBS，對內負責每日業務之管理。
- 3、執行委員會的各部門成員係由總裁指派⁴¹。其組織架構如附圖 10：

附圖 10 KBS 組織架構圖（至 2014 年 3 月 10 日止）

⁴⁰ 現任 KBS 總裁兼執行長為 Cho Dae-hyun。參見：KBS 官方網頁，<http://english.kbs.co.kr/>。（最後瀏覽日期：2014 年 11 月 27 日）

⁴¹ 諸如企劃、人力資源、觀眾關係、全球事務、數位媒體、廣電工程、行政等部門，各執行部門各設總監督導業務，並對總裁兼執行長負責。

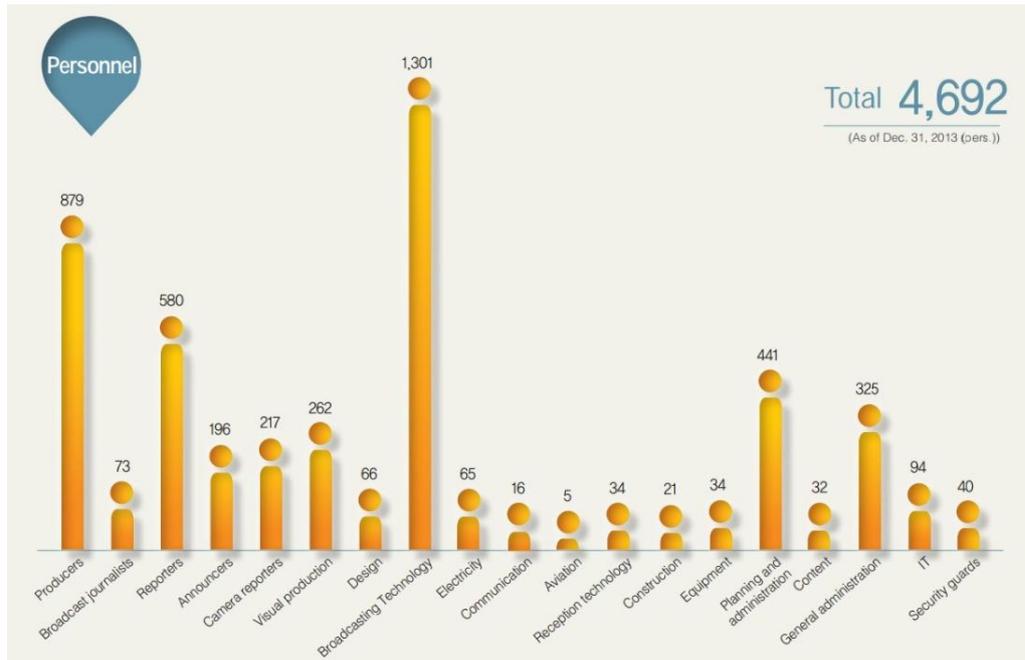


資料來源：KBS (2014). KBS 2013 Annual Report. (p.51)

4、在人力資源方面，員工人數截至 2013 年底，共有 4,692 人⁴²，詳細分布如附圖 11：

⁴² 其中以廣播技術人員（broadcasting technology）共 1,301 人為大宗。另 KBS 亦相當重視其新聞節目品質，共有新聞記者 580 人，攝影記者 217 人。

附圖 11 KBS 人力資源圖(截至 2013 年 12 月 31 日止)

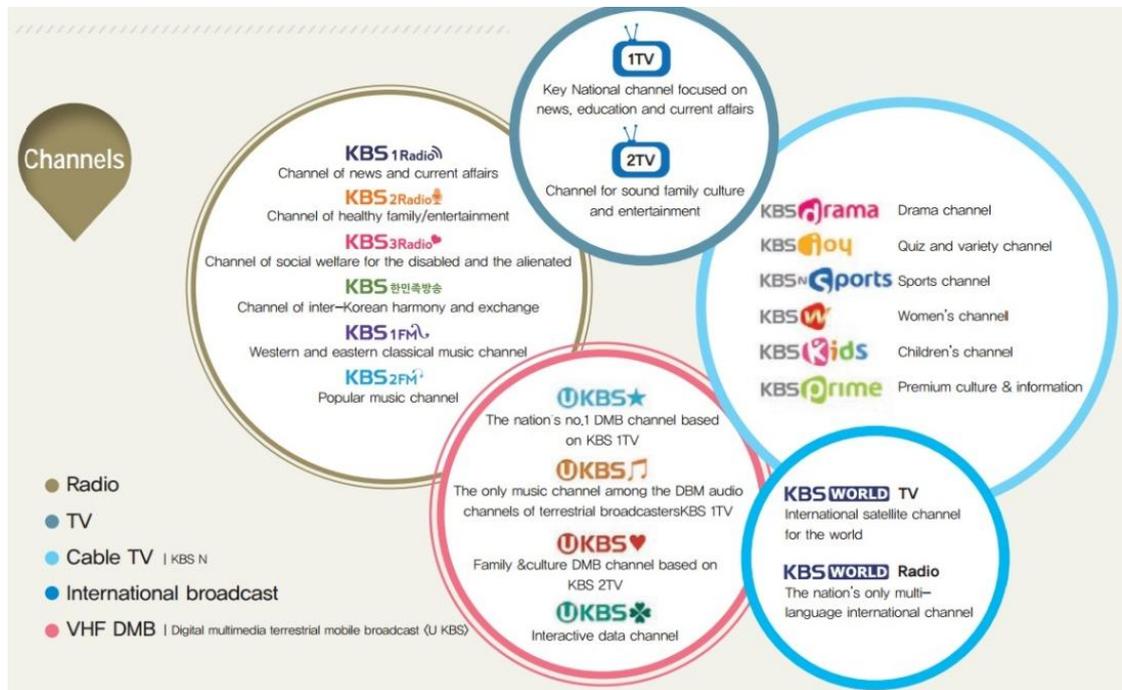


資料來源：KBS (2014). KBS 2013 Annual Report. (p.50)

(三)頻道及節目：

1、KBS 目前各頻道內容如附圖 12：

附圖 12 KBS 廣播電視頻道圖



資料來源：KBS (2014). KBS 2013 Annual Report. (p.50)

2、由附圖 12 可知：

- (1) 無線頻道部分，KBS-1 係以新聞時事、文化節目為主，是典型的公共電視頻道。而 KBS-2 係家庭文化娛樂頻道，節目定位為適合闔家觀賞的頻道。
- (2) 衛星頻道部分，KBS World 為國際衛星頻道，主要服務海外韓僑。
- (3) 有線電視頻道部分，KBS Drama 戲劇臺，以重播 KBS 戲劇節目為主。KBS Sports 體育臺，主要轉播常態性及娛樂性的運動賽事。除戲劇臺與體育臺之外，尚有專屬婦女、兒童等頻道。
- (4) 數位行動電視 (Digital Multimedia Broadcasting, 以下簡稱 DMB)⁴³ 部分，U-KBS Star 主要是播放 KBS-1 節目的精選。U-KBS Heart (附圖 12 中的心型圖示) 主要是播放 KBS-2 節目的精選。U-KBS Music 音樂臺是 24 小時音樂數位行動廣播頻道。U-KBS Clover (附圖 12 中的幸運草圖示) 以提供新聞、交通、氣象、股票等即時資訊為主。
- (5) 主要的廣播頻道共有 8 個：
 - <1>Radio 1：24 小時新聞、時事頻道。
 - <2>Radio 2 Happy FM：家庭娛樂。
 - <3>Radio 3 (愛之聲廣播)：服務身心障礙聽眾。
 - <4>KBS 西方古典音樂 FM：西方古典、韓國傳統音樂頻道。

⁴³ KBS 電視臺目前發展氣象與交通資訊服務結合的 ITIS 數位資訊整合資料庫系統，提供給各種行動載具平台使用，舉凡個人化攜帶型 DMB 系統，或是大眾捷運公車系統上的 DMB，其他 Portable Mobile Device，GPS 行動接收等。

<5>FM2 (Cool FM)：流行音樂頻道。

<6>韓民族廣播：以北韓聽眾及韓僑為主要對象之頻道。

<7>KBS World Radio：以外國人與在海外的韓國人為對象。

<8>DMB U-KBS MUSIC：播放高音質音樂節目。

3、KBS-1 與 KBS-2 之頻道分工：

(1)KBS-1 不播廣告，是典型的公共電視，收視執照費全數用於此頻道，因此注重公益性，播出較多服務性的節目，內容以新聞、文化教育類為主。

(2)KBS-2 頻道的前身是商業電視臺 TBC，因此仍維持商業營運，可播廣告且財源以廣告收入為主，節目著重在增進健康的娛樂與家族文化類型，戲劇與娛樂節目是其強項。不過公益性不如 KBS-1 高，節目在製播時會考量收視率的問題。

(3)在組織運作上，KBS 採取類似中央廚房 (Central Kitchen) 的運作方式，由節目、新聞體育、廣播、電視等部門提供節目，兩個頻道的節目統一由節目企畫部門進行編排，由不同的小組負責。至於新聞部分，因 KBS-1 與 KBS-2 所需的新聞不同，也是由不同的小組負責。

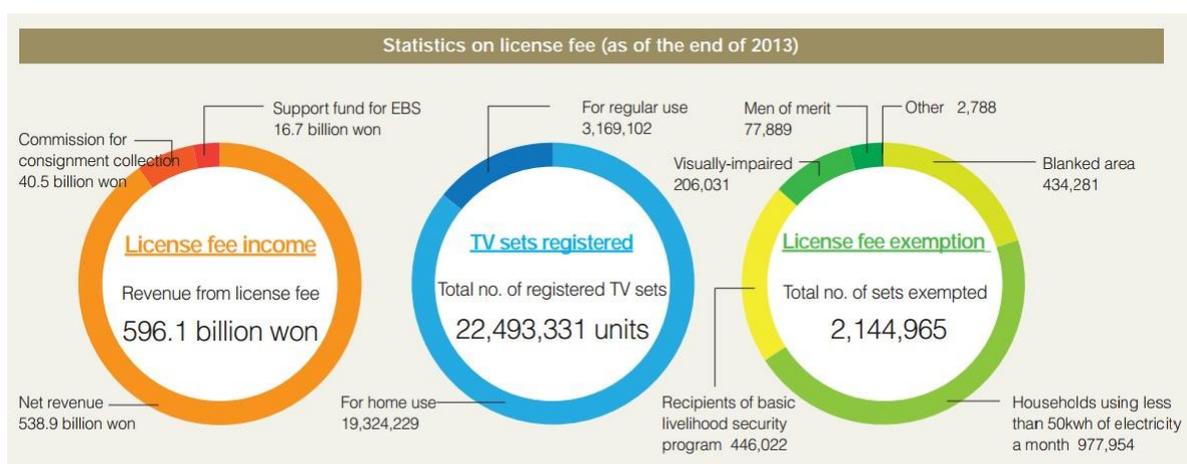
(四)經費來源：

1、KBS 的經費主要來自於收視執照費與廣告收入，其中收視執照費約佔 KBS 總收入的 40%，全數用於支持 KBS-1 頻道的節目製播。依據韓國《廣電法》第 65 條規定，收視執照費的費率由 KBS 董事長與董事會討論訂定，但須提交主管機關

KBC 審議，並經由國會同意。

- 2、韓國《廣電法》第 66 條授權 KBS 有徵收、使用收視執照費的權利。目前 KBS 委託韓國電力公司代為徵收，每戶用電量在一定規範千瓦(kwh)以上者，每月的收視執照費為 4 千韓圓（約相當於新臺幣 120 元）⁴⁴。由於採隨電費徵收的方式，故徵收不到的比率相對較低。但對於社會福利機構、軍隊、教育機構及貧戶，則免收其收視執照費。收視執照費的收入在 2013 年為 5,961 億韓圓（約相當於新臺幣 182 億元），統計資料如附圖 13：

附圖 13 KBS 收視執照費統計圖（截至 2013 年底止）



資料來源：KBS (2014). KBS 2013 Annual Report. (p.42)

(五) 監督評量機制：

- 1、KBS 內部用以監督、評鑑新聞及節目的衡量機制主要有兩種，一是透過「節目品質調查」，二是設立「觀眾監督委員會」。

(1) 1995 年起，為了評估節目品質及公共性，KBS 開始進行節目品質調查，稱為公共服務指標

⁴⁴ 此規定係依據 2013 年 12 月 KBS 董事會決議。KBS (2014). KBS 2013 Annual Report, p.42。1963 年在 KBS 仍屬國營體制時期，當時開始實施收視執照費制度，每月 100 韓圓；1981 年因彩色電視問世調整為 2500 韓圓。至 1999 年時收視執照費收取率達 99%，此時 KBS-1 開始停播廣告，僅 KBS-2 有廣告收入。

(Public service index)。該調查主要是從節目製作評價、資訊性、情感性等三個面向來調查觀眾對於某一節目的滿意度、收視意願等。調查結果除了用來作為 KBS 經營評鑑的指標之外，亦作為內部製作節目的參考依據。

(2) KBS 內部設有觀眾監督委員會，該委員會成員由各階層的觀眾所組成，任期 1 年，每個月開一次會，負責監督、評估 KBS 的新聞及節目內容、觀眾近用節目的情況，或對某一特定節目提供意見等⁴⁵。

2、為責成廣電媒體善盡公共責任，KBC 每年也會進行一次全面性的廣電機構評鑑，評鑑項目包括內容品質、節目編排以及營運效率等三大面向。KBC 每年會出版「廣電評價報告」，公布各家電視臺的得分與排名。對 KBS 而言，KBC 的評鑑結果非常重要，因為會影響社會對 KBS 的評價與觀感，進而影響到民眾對電視臺的支持度。而且，只要電視臺有新聞誤報、播出過度裸露或過度低俗的節目內容，或是有任何損害公共利益等情事，公民團體將迅速組織，有時到電視臺示威抗議，有時發起拒看電視、拒繳收視執照費的運動等，形成一股強大的監督力量。

(六)海外銷售模式分析：

1、從 2003 年開始，KBS 海外節目銷售 9 個國家，業績達 1 千萬美元。到 2007 年拜韓流之賜，銷售地區達 30 個國家，業績更成長到 6 千萬美元，出口國家以我國、日本、菲律賓、中國大陸和

⁴⁵ KBS (2014). KBS 2013 Annual Report, p.12。

越南為主。整體節目銷售類型中，戲劇為大宗，也有娛樂性和其他類型的節目出口。KBS 製作的紀錄片也銷售到波蘭、匈牙利、西班牙等歐洲國家，以及美國和中東地區。

- 2、KBS 在總部和子公司都有負責海外銷售的相關部門。KBS 總部由其環球中心下的「環球戰略局」負責海外行銷策略，子公司 KBS MEDIA 負責海外版權、錄影帶、出版品的銷售，KBSi 及 KBS Internet 負責新媒體平臺的銷售，如行動手機上的節目銷售等。

(七)數位化發展策略：

- 1、為強化數位時代的競爭優勢，KBS 積極發展數位新科技，包括高畫質數位電視及數位行動電視：

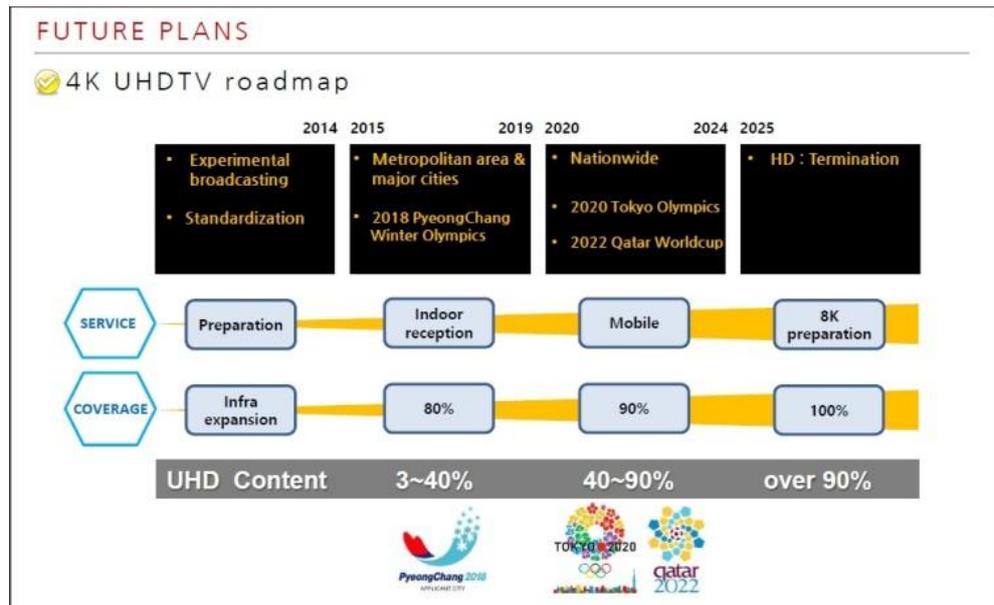
(1)為配合韓國政府訂定之 2012 年數位化時程以及高畫質數位電視的推動政策，KBS 積極製播 HD 節目內容，並且進行製作、傳輸等硬體設備的轉換工程。

(2)KBS 於 2005 年取得 DMB 執照後，開始提供數位行動電視服務，其中電視、廣播節目免費收看，數據服務為付費服務。

- 2、我國公視所主辦之「數位電視下一個里程碑」國際研討會邀請 KBS 代表趙寅竣資深研究員，針對目前 KBS 推動 4K 超高畫質技術進行分享，其表示目前 KBS 使用 4K 拍攝的超高畫質影片多由樂金顯示器公司提供技術支援並贊助製作經費，故本專案代表團此次韓國考察，亦赴樂金顯示器公司實地觀摩韓國顯示器技術發展。

- 3、KBS 規劃於 2025 年將 4K 超高畫質電視全面導入市場，詳細時程如附圖 14：

附圖 14 KBS 4K 超高畫質電視發展時程圖



資料來源：「數位電視下一個里程碑」國際研討會，KBS 代表資深研究員趙寅竣簡報檔案

六、考察韓國 MBC 之發現與分析⁴⁶

(一) 成立與發展：

- 1、MBC 成立於 1961 年，只提供廣播服務，至 1969 年開始提供電視服務。原本為商業電視臺，在 1980 年代初期全斗換執政時收歸國有，並由 KBS 持有 70% 的股份，雖屬於公共信託 (public trust) 性質，但經營方針卻類似商業電視臺，在沒有政府的補助或收視執照費的情形下，營收主要依靠自身廣告與商品的銷售。1980 年代後期，MBC 將其 70% 的官股移轉給「放送文化振興會」(Foundation for Broadcast Culture)⁴⁷，正式成為公共電視臺。目前 MBC 的股份主要來自兩個非營利性質的基金會，其中有 30%

⁴⁶ 資料來源：〈韓國主要電視台及國際影視節簡介〉，
<http://web.pts.org.tw/~rnd/p2/2008/0808/k2.pdf>

⁴⁷ 「放送文化振興會」成立於 1988 年，是依據《放送文化振興會法》(Broadcasting Culture Promotion Act) 由政府捐贈成立之獨立法人機構。

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」。

- 2、MBC 規模僅次於 KBS，為因應數位匯流，同時推動韓流風潮，MBC 以製播優質內容、強化全球競爭力及集團品牌形象為目標。MBC 作為國際型媒體集團，製播之節目不僅在韓國國內具有高知名度，在黃金時段收視率甚至可達到 40%，同時亦輸出到海外，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，都是由 MBC 所製播。

(二)組織架構：

- 1、MBC 的管理機構為「放送文化振興會」，為政府捐贈成立之獨立法人機構，是 MBC 最大的股東，有權指派 MBC 社長、規劃 MBC 發展方向、監督 MBC 經營績效等。「放送文化振興會」設有理事會，成員共有 10 名，包括理事 9 名（含理事長 1 名），監事 1 名，任期皆為 3 年，其中 4 名由國會提名，6 名由 MBC 提名。不同於 KBS 的董事成員多來自學界與業界（KBS 未有內部員工席次），MBC 的內部員工有 2 席理事會成員席次。
- 2、MBC 社長兼執行長，下設有規劃及協調、節目、新聞體育、電視製作、廣播、全球事業策略、技術營運、管理等部門，其中全球事業策略部負責 MBC 的國際行銷、交流等。另 MBC 旗下有 18 個地方臺及 9 個子公司。
- 3、依據 MBC 官方網站公布資料，截至 2014 年 7 月 1 日的統計，目前 MBC 員工總人數為 4,095

人。詳細員工人數層級分布如附表 15：

附表 15 MBC 員工人數分布表(截至 2014 年 7 月 1 日止)

	高層員工	員工	契約工	總人數
總部	7	1,409	149	1,729
地方臺	18	1,363	125	1,506
子公司	20	774	66	860
總人數	45	3,546	340	4,095

資料來源：MBC 官方網站。<http://aboutmbc.imbc.com/info/english/>

(三) 頻道及節目：

- 1、MBC 除了無線電視的經營以外，也包括廣播、電信等，包括 1 個地面波電視、3 個廣播頻道 (FM、AM、標準 FM)、5 個有線電視頻道 (電視劇、體育、綜藝、音樂、女性)、4 個衛星電視頻道 (電視劇、體育、音樂、綜藝) 及數位行動電視服務。MBC 有韓國「戲劇王國」之稱，每年約生產 700 個小時的戲劇節目，在製作成本方面不惜投入鉅資，每集製作成本高達新臺幣 200 萬至 400 萬元，此外，透過 MBC 演員培訓班內的優秀演員，製作出大量的優質戲劇節目。
- 2、本專案代表團於 MBC 的座談交流中，副社長權在弘表示目前 MBC 產製節目的比例，20% 為新聞與體育、40% 為娛樂綜藝節目、40% 為時事與紀錄片節目。而目前每日節目播放的比例為，戲劇類 2 小時、新聞類 3 小時，其餘是綜藝節目和紀錄片。另在廣告收益層面而言，新聞佔比較大的部分，其次為戲劇節目，詳細節目播出類型比例與時數統計數據如附表 16：

附表 16 MBC 節目播出類型比例與時數統計表

(截至 2013 年 11 月)

Weekly Programming

[As of 11/2013]

Category	Share	Weekly Broadcast Hours
News & Info	19.5%	1,935 mins
Doc & Edu	36.8%	3,659 mins
Drama & Ent	43.7% (Legal share: below 50%)	4,341 mins
Total	100%	9,935 mins

資料來源：MBC 官方網站。<http://aboutmbc.imbc.com/info/english/>

3、過去廣電系統多採取電視臺自製方式，電視劇很少由專門的製作公司拍攝，不過由於無線電視臺之間節目類型相似，不受觀眾歡迎，為了提升節目品質與限制過高比例的境外節目，韓國政府鼓勵獨立節目製作公司，規定全國性放送系統必須規劃一定時間播出獨立製作公司的節目。目前無線電視臺節目的產製偏向外包模式，許多優秀導演成立的製作公司或娛樂公司分別向韓國前三大無線電視臺遞案，通過審核後再進行投資。以 MBC 目前每週播映七部戲劇而言，有二到三部為自製戲劇，其餘皆為外製戲劇。在版權分配上，以往電視臺擁有較大的權力，與製作公司協調後會開價投資一定比例之金額以拿到版權，但目前面對韓劇市場熱潮，製作公司相對具有優勢；韓國獨立製作公司的興起，使其電視劇不論在品質或產量上皆出現新的變化與趨勢。

(四)經費來源：

1、MBC 的收入以廣告為主，佔總收入 95%，其他部分僅佔 5%。依據《放送文化振興會法》規定，MBC 必須提撥盈餘 15%給「放送文化振興會」，作為公共服務之用。另《廣電法》要求 MBC 須將廣告收益 4.75%撥給廣電發展基金

(Broadcasting Development Fund)，由 KBC 統籌分配運用於廣電發展與文化開發。

- 2、2013 年 MBC 的營業利潤達 160 億韓圓（約相當於新臺幣 4 億 8 千 2 百餘萬元）；較其 2012 年的營業利潤成長約 8 億韓圓（約相當於新臺幣 2 千 4 百餘萬元），有關 MBC 在 2012 年及 2013 年的財務狀況如附表 17：

附表 17 MBC 2012 年及 2013 年財務狀況表

單位：億韓圓

MBC 財務狀況比較 (안내)		
年度	2013 年	2012 年
銷售額	8,155	8,021
支出	7,994	7,869
營業利潤	160	152
營業外收入	442	906
營業外支出	152	108
稅前利潤	450	950

資料來源：MBC 官方網站。http://aboutmbc.imbc.com/info

(五) 監督評量機制：

- 1、在 MBC 的法源和制度上，是由大股東「放送文化振興會」和「工會」來執行電視臺的自律性與獨立性。根據《放送文化振興會法》而成立的「放送文化振興會」是由韓國各階層的輿論領袖們所組成，以大股東的身分來監督 MBC。「放送文化振興會」每年在評量 MBC 的績效時，其評量基準就是包括經營效率的「收益」和「公益性」兩種指標。MBC 內部「以工會為中心」⁴⁸，對於是否公正報導，設立檢討與監視的機制，

⁴⁸ MBC 本部工會在首爾本部共有 1,050 個會員，區域機構有 850 個會員。

以保障電視臺的專業性、自律性和創意性。

- 2、評鑑節目品質的重要評量機制為「品質評價指標」，主要針對新聞、教育、戲劇娛樂三種節目類型，分成兩個層次作測定。第一個層次是測量節目的認知度與重要性評價，第二個層次是測量觀眾對節目的感性反應及對節目的製作評價，根據兩個層次的評價結果組成最後的「品質評價指標」，MBC即以該指標作為對外展現品牌形象、對內進行節目排檔製作時的依據。

(六)海外銷售模式分析：

- 1、韓劇不僅在其本地市場創下高收視率，同時也風靡整個亞洲地區，是韓流的發動者，更是主力商品。韓國在電視連續劇上推銷的策略是先低價賣出播放版權，搶攻市場再提高金額；以較低的價格輸出到我國、越南，具有知名度之後，再銷往日本，而日本會以較高價格購買。
- 2、韓劇能成功外銷海外，主要的因素為其價格低於日本與美國的電視劇，購買韓劇通常只要當地產製成本的四分之一。另一重要因素為明星演員，MBC表示，最為關鍵的因素為韓國明星演員，這些會決定是否輸出和輸出金額。其次，國人收看韓國節目已經很普遍，知名度也很高，在我國的收視率與在韓國國內相似。最後，演員當地宣傳等積極的行銷，提高節目知名度，也幫助節目的輸出。但韓國國內節目製作的競爭相當激烈，所製作的產品都比較重視國內觀眾的品味為主；但製作的競爭太過激烈，所以造成很多優良的電視產品，然後再將這些優秀的產品輸出到國外，因此而造成一個韓流效應。在韓劇輸出都集中在亞洲國家，2007年時以日

本為最大宗，佔總出口的 57.7%，而我國則是第二大輸出國，佔總出口的 15.3%，中國大陸為 10.8%、香港 2.4%。⁴⁹ MBC 副社長向本院專案代表團說明，現在 MBC 戲劇的輸出國已從日本轉移到中國大陸。

- 3、雖然韓國政府在《文化振興基本法》中明定輔導政策，但實際在市場運作中，主要仍是靠電視臺與海外市場的互動，韓國政府並不過份干涉。在 MBC 座談交流中談及每個國家的情況不同，韓國是透過代理商來作輸出，但是我國目前韓劇很流行，受歡迎程度高，所以也不需要透過代理商，直接由電視臺和電視臺直接聯繫輸出。又雖然 MBC 是賣方，但屬較被動的方式，並沒有固定限制一定銷售模式，電視臺比較著重於與製作公司的版權問題，只要取得版權，不需要做太多的宣傳，各國的買家常主動前來購買節目；一般而言，戲劇節目只要在韓國收視率高，就可以在海外市場賣出好價格，這代表只要電視臺擁有優質的節目內容，不必做大量的行銷，海外買家就會主動購買版權，並推廣韓流風潮。

(七)數位化發展策略：

- 1、在數位化時程，MBC 從 2001 年播出有線電視 (MBC Plus, MBC-ESPN, MBC Dramanet, MBC Game)，而地面波的無線電視數位化也在該年同時推出，2005 年推出數位行動電視 (DMB)。⁵⁰
- 2、數位電視方面，MBC 有 1 個數位頻道，提供 HD

⁴⁹ 李天鐸等 (2007)，〈韓國影視產業現況與政策〉，《全球競爭時代台灣影視媒體發展的策略與政策規劃》，文化部影視及流行音樂產業局。

⁵⁰ 參見：鄭自隆，〈電視數位化的思考與因應：日、韓經驗的借鏡〉，《傳播管理學刊》，2005 年 3 月，頁 67-79。

電視節目。在數位行動電視方面，提供 DMB-TV、DMB-Radio 及數據服務。

陸、結論與建議：

一、綜合結論

(一)公廣集團在經營方面值得肯定之情事：

相較於英、日、韓等國家之公共電視經營規模及預算額度，我國公廣集團可運用之經費及資源可說是相形見絀。惟在有限之預算條件下，公廣集團在經營方面仍有值得肯定之情事。舉其要者如下：

1、獲獎紀錄：

(1)金鐘獎：

<1>103年度：公視獲獎14項，華視獲獎2項，客臺獲獎3項。

<2>102年度：公視獲獎22項，華視獲獎22項，客臺獲獎1項。

(2)國外獲獎：

<1>公視：99年得獎數為15個；100年得獎數為23個；101年得獎數為22個；102年得獎數為12個；103年1-8月得獎數為3個。

<2>客臺：102年參加芝加哥國際兒童影展、首爾戲劇獎、美國尤金國際影展等，皆獲獎項。

2、與收視戶直接接觸：

(1)公視：於103年7月至12月間陸續在桃園、花蓮、宜蘭、臺中、臺北、嘉義、高雄舉辦7場「走訪臺灣 傾聽建言-公共電視公共問責座談會」，除聆聽在地觀眾意見外，同時讓觀眾更瞭解公視在新聞、節目、新媒體及公共服務各方面之努力。

(2)客臺：於北、中、南、東四大地區邀請生活資訊類節目觀眾、文化紀錄類節目觀眾、不

常收視客臺觀眾等三種對象進行焦點團體座談，年度共舉辦 12 場焦點團體座談會，每場 4 至 8 人，聆聽不同背景觀眾對節目之意見。並於客庄地區舉辦「傾聽觀眾的聲音」座談會，以客臺與地方產業、觀光、人物、議題結合為討論主題，邀請各地區團體與觀眾，傾聽鄉親意見作為節目製作之參考。

3、數位化發展：

- (1) 公視於 103 年 11 月間舉辦「數位電視下一個里程碑」國際研討會，邀請日本、韓國、中國大陸、法國之專家分享目前國際上發展超高畫質之現況及拍攝實務經驗，並且由公視紀錄片「對焦國寶」的製作人現身分享拍攝經過，彰顯公視注重數位化的發展遠景。
- (2) 目前公視因應新媒體技術發展與觀眾收視行為改變，積極開發新媒體傳播通路與多平臺創新應用，擴展節目觸達率及影響力。
- (3) 目前華視軟硬體皆全面數位化更新，已邁入全方位 HD 高畫質數位播出時代。同時為擴大服務，華視自 103 年 9 月 19 日將 HD 頻道與主頻分頻播出，以服務不同族群之觀眾。並運用新媒體數位技術與節目內容結合，開創新媒體市場。
- (4) 客臺在 99 年導入「數位資料庫」計畫，使用「新聞採編播自動化系統」、「數位片庫系統」。在新媒體平臺（例如 FB、中華電信 MOD 等）運用方面，加強網站行銷，建置專案與主題網站，使客家節目接觸更廣泛。

(二) 公廣集團目前面臨之困境：

1、經費來源不足：

- (1) 據公視基金會表示，公視的法定預算一直維持 9 億元，但經營的頻道卻從一個頻道變成三個頻道，以目前的預算和節目數量，三個頻道只能做到畫質和時段的區隔，而無法做到頻道特色與目標觀眾的區隔。至於高畫質頻道部分，公視雖獲得政府捐補助經費，但因各年度捐補助計畫核定時程及捐補助預算總額不定，造成公視營運的風險與不確定性。
- (2) 馮建三教授於本院諮詢時表示，我國對公視的投資極低，自成立第三年起維持在 9 億元。此一額度相較於國內一般商業無線電視臺年度預算至少在 15 億元的水準，已可說是相當拮据，更無法與西歐國家甚至是鄰近的日韓相比（僅為韓國的十分之一、日本的三十五分之一）。
- (3) 陳炳宏教授於本院諮詢時表示，有關公廣集團的經費問題，除現行 9 億元外，建議政府應把有線電視基金全數撥付公視，並開徵無線電視基金、衛星電視基金，以及廣播基金，甚至未來科技匯流更顯重要的電信基金等。長遠之計可參考英、日、韓等國之作法，向民眾收取收視費用。
- (4) 徐青雲研究員於本院諮詢時表示，華視目前要自負盈虧；客臺目前的預算也不足以維持稍具規模的營運；宏觀的預算也更少。文化部爭取 104 年預算倍增的基礎，是原本公視的 9 億元或是各頻道現有預算加總合計？華視如完全公共化，預算又該如何計算？應該要釐清。

- (5) 公視總經理曠湘霞於本院座談時表示，公視收入每年 9 億元預算加上有線電視基金分到的 1 億多元、自籌收入及高畫質補助款，大約 14 億多元，經營 1 個電視臺足夠，但要達到領頭羊地位或製作優質節目仍不足。
- (6) 文化部表示，基於無線電視數位化後，公共電視頻道已由 1 個增為 3 個，同時另取得高畫質電視頻道執照，現行之 9 億元確已不敷使用，故文化部於 102 年 12 月 18 日對外發表公廣政策時表示，將爭取 104 年的預算經費能增加一倍。
- (7) 綜上可知，公視現行 9 億元之年度預算額度，相較於國內一般商業無線電視臺 15 億元之年度預算水準，公廣集團之經費來源確有所不足。

2、組織輪廓不清：

- (1) 原民臺自 103 年 1 月 1 日起已退出公廣集團，同屬族群頻道之客臺選擇留在公廣集團內，據文化部之公廣政策及座談時文化部意見，公共電視法修正草案已明定，公視基金會所營運之電臺包括客家電視頻道，且客家電視頻道之預算由文化部編列；客委會處長游進忠於本院座談時亦表示，客臺納入公廣集團為歷任客委會主委所贊成，但條件是客家自主性不能少，客家資源不得因納入公廣集團而被稀釋。另宏觀因定位為宣揚國家政策，與公視基金會之公民媒體目的不同，待公共電視法修正案通過立法院審議後，不再強制委託公視製播，也形同宏觀未來會退出公廣集團。究何者是否應納入公廣集團，主管機

關文化部雖尊重相關部會之立場，但似未從國家整體資源運用的角度來考量到底公廣集團應有的輪廓為何。

- (2) 陳炳宏教授於本院諮詢時表示，有關公廣集團規模涉及目前尚屬政府媒體的廣播電臺、中央通訊社、屬於政府海外宣傳的中央廣播電臺與宏觀，究竟是否該納入公廣集團等議題？另有關族群頻道，現在原民臺已經獨立出去，已無法置喙，但嚴格講，臺灣為何需要那麼多基金會去成立公共的電視臺，而不能統一在一個公共媒體基金會底下各自運作呢？值得政府深思。
- (3) 馮建三教授於本院諮詢時表示，建議調整組織架構，保障並擴大公視基金會財務基礎，整合現有公視、華視、客臺、宏觀等公共廣電媒體資源，原民臺雖已脫離公廣集團，但未來仍可合作，建立統合治理與財務架構，發揮綜效，實現公共廣電服務任務。
- (4) 綜上可知，主管機關文化部宜從國家整體資源運用的角度來衡量，一個公廣集團應具備的輪廓及規模。

3、集團綜效不彰：

- (1) 徐青雲研究員於本院諮詢時表示，公廣集團的成員因為預算來源與服務對象不一樣，其中華視目前的定位與配套不清，不僅要自負盈虧，又要求比照公共電視的精神營運；客家電視目前的預算也不足以維持稍具規模的營運；宏觀的定位也不確立，預算也更少。每個成員都有各自的不足與限制，怎麼可能有集團綜效？大家就是在現有的情況下，

各自努力，對各自編列預算的公部門符合驗收就好。

- (2) 公視總經理曠湘霞於本院座談時表示，公視基金會有兩台高檔的HD轉播車，但礙於華視是公司，適用公司法；公視是基金會，適用公視法，因有「關係人交易」限制，公視不能直接借華視使用。公視有很好的高畫質攝影棚，華視來租仍要付費。
- (3) 文化部於本院座談時表示，公廣集團發展迄今，宏觀、客臺之節目製播一併納入公廣集團，由公視主導，卻面臨各主管機關要求不同，頻道定位有其政策需求致定位不清，使得規劃公廣集團多頻道經營之原意大打折扣；再加上華視公共化後，實質經營效益未有明顯提升，突顯公廣集團頻道資源亟待重新規劃與充分利用。文化部除已提出「公共電視法修正草案」外，現正積極研修「無線電視事業公股處理條例」，確立各頻道定位，並因應公廣集團多頻道經營模式，統一政府挹注公廣集團資源之窗口，使公廣集團於資源運用上得收整合、彈性之效益。
- (4) 綜上可知，公廣集團雖名之為「集團」，但如果同一集團內成員無法共享資源、共用設備以發揮綜效，充其量只是一種「集合」。

4、主管機關不一：

- (1) 據文化部函⁵¹復說明，目前客委會及僑委會依據公股處理條例第14條第3項規定，分別編列預算辦理客臺與宏觀之招標採購，並以採購廠商之身分，全權與公視基金會就節

⁵¹ 文化部 103 年 10 月 2 日文影字第 1033026311 號函。

目之製播進行溝通，文化部並未介入。惟文化部於每年上半年度依公視基金會請求，函請客委會及僑委會提供次年度節目製播經費預算金額，以協助公視基金會編製次年度預算。

(2) 據客委會函⁵²復說明：客臺相關經費係由客委會編列業務費支應，相關委託事宜均須按政府採購法相關規定辦理，客委會並應負契約管理之責。惟基於黨、政、軍退出媒體之原則以及對於公視基金會獨立自主之尊重，目前客委會本於「尊重」態度，由客臺依契約規範全權處理其人事管理、營運及節目製播等事務，客委會就契約規範事項，分期辦理應辦事項之驗收及撥付款項；而公視基金會相關經費及人事，則由其主管機關文化部主責。

(3) 據僑委會函⁵³復說明：僑委會於 89 年設立「宏觀衛星電視」頻道，並於 96 年依據公股處理條例第 14 條第 3 項規定，將宏觀節目製播業務交由公視基金會辦理，並由僑委會本於權責以招標方式與公視基金會按年訂定節目製播契約，與文化部職掌無涉。

(4) 綜上可知，目前公廣集團之主管機關雖為文化部，惟客臺及宏觀，另有預算編列及履行契約之主管機關-客委會及僑委會，造成主管機關不一的情形。

5、華視定位不明：

(1) 公視基金會表示，華視加入公廣集團，由純

⁵² 客委會 103 年 9 月 24 日客會傳字第 1030015585 號函。

⁵³ 僑委會 103 年 9 月 24 日僑訊視字第 1031300568 號函。

商業媒體轉變為肩負公共價值但須自負盈虧的媒體，同時又得面對頻道過多、惡性競爭，電視廣告業務萎縮的艱困環境，但為落實公共化精神，除製播多元、優質及符合公眾利益之節目外，對於一般商業電視臺所不為的公共政策，華視均竭力配合執行。建請從根本上解決華視定位問題，讓華視完全公共化或真正民營商業化。

- (2) 陳炳宏教授於本院諮詢時表示，只能用「又要馬兒好，又要馬兒不吃草」來形容華視的困境。例如華視因屬公廣集團，因此被要求不能播競選廣告，兒童卡通時段也不能播廣告，一切都需符合公共媒體的要求，但同時政府卻不給一毛錢做補貼，實在不甚合理。因此解決華視定位問題是解決公廣問題的重要工作。
- (3) 徐青雲研究員於本院諮詢時表示，華視目前的定位與配套不清，要自負盈虧、又要求比照公共電視的精神營運，這是強人所難。
- (4) 華視副總經理郭至楨於本院座談時表示，華視還有約 13%的民股尚未買回，造成華視目前處在半公不民的狀態，一直在完全公共化和商業電視臺間搖擺。華視被外界當成一個商業電視臺，華視自己也這麼認為，因為自負盈虧。如果政府或全民認為華視應該真正公共化，那 13%的民股一定要買回。如果華視完全公共化，就可比照公視。
- (5) 文化部提出之公廣政策及 103 年 4 月 10 日送請立法院審議之「公共電視法修正草案」，已明確將華視納入公廣體系，定位為具商業

經營能力之公共化電視臺。

(6) 綜上可知，華視之定位究以完全公共化、民營商業化或具商業經營能力之公共化電視臺為妥，仍有討論空間。

6、華視發展不利：

(1) 公視基金會表示，華視經歷了民股買回、員工年資結算、經營轉型的種種困難，且政府附負擔捐贈遲未到位，致公共化 8 年以來華視的累積虧損已高達 22 億 7,500 萬元。目前華視最迫切解決之三大問題，包括人力老化、節目自製及器材老舊。

(2) 華視副總經理郭至楨於本院座談時表示，96 年間華視曾辦理人員年資結算，卻又原薪回聘，每年人事成本達 5.5 億元，造成人事包袱很重。

(3) 文化部於本院座談時表示，103 年 4 月 10 日送請立法院審議之「公共電視法修正草案」第 24 條，已明定政府應就公共化無線電視事業（即華視）之發展需求，優先編列預算進行捐助；俟修法通過後，可有效處理目前華視經營所面臨之問題。

(4) 綜上可知，華視加入公廣集團後確面臨經營上之難題亟需解決。

7、客臺法源不備：

(1) 公視基金會表示，96 年起，客臺依據公股處理條例雖成為公廣集團的一員，然而，客臺並未納入公共電視法規範，不同於公共電視的經費依法係由文化部編列預算捐贈，客臺至今仍由客委會編列預算，再以限制性標案形式委由公視基金會辦理。

- (2) 徐青雲研究員曾於演講⁵⁴時表示，客臺依據公股處理條例納入公廣集團旗下，惟公共電視法未將客臺納入，因此現在客臺很重要的工作就是將客臺納入公共電視法，以解決缺乏法源的問題。
- (3) 客委會於本院座談時表示，歷任主委支持將客臺納入公廣集團，目前公共電視法修正草案已將「客家電視頻道」之營運納入公視基金會業務之一，復依無線電視事業公股處理條例修正草案第 14 條規定：「政府應編列預算捐贈公視基金會營運客家電視頻道」，已增加客家電視交由公視基金會營運之法源。
- (4) 文化部於本院座談時表示，103 年 4 月 10 日行政院送請立法院審議之「公共電視法修正草案」第 7 條第 2 項，已明定公視基金會所營運之電臺包括客家電視頻道，明確規範客家電視頻道納併由公視基金會運作之法源。
- (5) 綜上可知，客臺依據公股處理條例雖成為公廣集團的一員，然而，客臺在未正式納入公共電視法規範前，法源仍有不備之情形。

8、宏觀屬性不定：

- (1) 公視基金會針對宏觀之屬性定位曾建議三方案，包括回歸僑委會、設立獨立之宏觀電視臺、維持公視製播但經費直接撥交公視運用。
- (2) 針對上開三方案，文化部於本院座談時表示，

⁵⁴ 徐青雲研究員擔任客臺臺長期間，於 102 年 4 月 9 日應邀至臺灣大學新聞研究所演講 http://ntujournal.blogspot.tw/2013/04/blog-post_7722.html。

僑委會前於 102 年 11 月 6 日召開之「公共電視法修正草案跨部會協商會議」中，明白表達宏觀電視肩負政府政策宣導任務，與公視「黨政軍退出媒體」理念相違，該會向來積極爭取宏觀電視不列入公廣集團之立場，故送請立法院審議之「公共電視法修正草案」，未將宏觀電視列入公視基金會所屬頻道。另文化部為解決其定位問題，刻正研擬「無線電視事業公股處理條例」部分條文修正草案，配合刪除現行宏觀電視應交由公視基金會辦理之規定，即朝宏觀回歸僑委會主政之方向辦理。

(3) 依據僑委會於本院座談時所提供書面資料，宏觀交付公視基金會辦理節目製播業務，多年來透過雙方合作協調，積極致力達成反制中國大陸海外文宣統戰、服務全球僑胞擴展國力、國家對外文宣唯一窗口、結合僑務政策凝聚僑心等目標。基於辦理上述工作之需要，建議維持現有作法，由僑委會編列宏觀節目製播業務預算經費，並負責我國海外文宣相關業務之推動。

(4) 綜上可知，宏觀之屬性究應如何界定，公視基金會、文化部與僑委會仍有歧見。

(三) 考察韓國 KBS 及 MBC 之結論：

1、KBS 部分：

(1) KBS 的經費主要來自於收視執照費與廣告收入，其中收視執照費約佔 KBS 總收入的 40%。KBS 擁有兩個頻道，KBS-1 不播廣告，主要的收入來源為收視執照費，而 KBS-2 可以播廣告，主要收入來源為廣告收入。

(2)KBS 員工流動率不及 1%，人事成本偏高，為其財務呈現赤字的原因之一：

<1>KBS 新聞中心主任表示，目前 KBS 新聞記者的平均年齡落在 45 歲至 46 歲區間，在員工薪資及福利等條件上較優於其他國內電視臺，故平均員工離職率不到 1%，KBS 員工平均薪資與年資如附表 18：

附表 18 KBS 員工平均年薪(2008 年至 2012 年)

單位：千韓圓

年度	本俸	加給	合計	平均服務年資
2008	29,106	48,972	78,078	17 年 5 個月
2009	28,830	51,404	81,234	17 年 11 個月
2010	41,368	42,361	83,729	18 年 3 個月
2011	45,601	45,386	90,987	18 年
2012	46,106	46,652	92,758	18 年 5 個月

資料來源：翻譯自韓國自由企業院（2014），KBS 組織結構急迫之改革需求，頁 2。

<2>根據附表 18，KBS 員工平均年薪成逐年上升之趨勢，在其加給部分包含獎金與勞健保費，2012 年 KBS 員工平均年薪達 92,758 千韓圓（相當於新臺幣 282 萬元），相較於韓國其他廣播電視公司，KBS 的財務已呈現赤字，其中高工資是導因之一，韓國的自由企業院指出 KBS 需要結構性的改革，重整積極高效率的管理制度，並調整內部勞動力結構。⁵⁵

(3)KBS 的節目內容有漸趨於商業娛樂之傾向：KBS 的收入大部分來自於收視執照費與廣

⁵⁵ 參見：韓國自由企業院（2014），KBS 組織結構急迫之改革需求，頁 2。http://cfe.org/a/Files/2014/mn20061221203838_1405575953.pdf。

告，其廣告收入在 1984 年首次超越收視執照費。1998 年因為亞洲金融危機一度導致廣告收入銳減，近來 KBS 收視執照費與廣告收入各自維持在 40% 左右。KBS-1 及 KBS-2 在韓國約佔有 40% 的市場佔有率，從年度預算、人數、組織規模來看，KBS 可以說是韓國規模最大的電視臺。其中 KBS-2 雖然定位為「健康的家庭文化、娛樂頻道」，可以播出廣告，惟近年來因其逐漸向商業化靠攏而遭受批評，韓國官方 KBC 亦認為 KBS 有必要進行內部改革並減少 KBS-2 的廣告量，以求提升 KBS-2 的公共性。

2、MBC 部分：

(1) MBC 雖名為公共電視臺，但 95% 的收入來自廣告收入，其他收入佔 5%，其節目不僅在韓國頗受歡迎，在我國知名度相當高的節目，都是由 MBC 所製播，海外銷售非常成功，帶動一股韓流。

(2) MBC 公共性 (publicness) 界定不明，節目製作以「市場導向」為主軸：在 MBC 座談交流的過程中，問及該電視臺「公共性」以及獨特公營地位的問題，副社長權在弘回答：「這個問題在我們國內很難說，也一直都有不同意見。」可見 MBC 雖為公營電視臺，但相較 KBS 而言，相對缺乏在公共性上定位之明確。MBC 認為與其把重點擺在製作以少數人為主的節目，倒不如研究如何滿足大眾的需求內容，以確保播映後的影響力，才是經營公共電視臺的根本之道。因此，對於趣味和公益性、市場性與公共性而言，與其說是

兩者之間的取捨問題，不如將其視為是協調兩者，加以整合的問題。因為在多頻道與觀眾日漸流失的時代裡，優質性、公益性的認定，不應只以頻道經營者為中心，更應該依存在觀眾的喜好與認定上作判斷為宜，足見MBC 雖屬公營電視臺，但其節目內容是以觀眾市場作為導向。

- (3) MBC 重視體驗互動式行銷，對累積電視臺形象極有助益：為加強與觀眾的互動，MBC 劇場體驗中心除展現硬體數位科技外，亦將其戲劇產品與顧客感受作互動式聯結，強調顧客的經驗體會、情緒感受、興趣等。MBC 的觀眾公關觸角甚延伸至電視節目的周邊商品，以「節目」及「演員」為雙主軸，發展一系列相關商品販售，包含衣飾、玩具、文具等。如附圖 15。

附圖 15 MBC 文創商店



資料來源：本專案協查人員攝於 MBC 總部（2014 年 11 月 20 日）。

二、建議

(一)對於公廣集團目前面臨之困境，據前述結論綜合分析，擬具體建議如下：

1、公廣集團之預算規模及編列方式有調整之必要：

綜合公視基金會及專家學者之建議，可知公廣集團之經費來源確有不足，且公廣集團成員之預算編列宜由文化部統籌辦理，文化部亦體認到公共電視頻道已由1個增為3個且同時另取得高畫質電視頻道執照，現行之9億元預算規模確有調整之必要。目前公共電視法修正草案已送立法院審議中，第24條規定文化部得統籌各頻道之業務需求及營運規模（含現行客臺預算及HD補助預算），每年檢討編列足額預算，文化部宜持續推動修法作業。

2、公廣集團之組織架構宜重新釐清：

文化部宜從國家整體資源運用的角度來考量公廣集團應有的輪廓，而非完全依循單一部會之觀點，例如同屬族群頻道性質之原民臺及客臺，前者主張由原住民族自主經營因而脫離公廣集團，後者希望納入公共電視法規範並留在公廣集團內，二者即有截然不同之結果。

3、公廣集團宜整合集團資源以彰顯綜效：

公視基金會表示同屬公廣集團之公視與華視因有「關係人交易」之限制致二者之設備及資源無法共享，集團綜效難以發揮，文化部宜於制度面衡酌如何排除該限制。

4、相關主管機關之權責劃分宜更加明確：

目前客臺及宏觀之預算編列及履行契約主管機關分別為客委會及僑委會，惟二者又屬

公廣集團，其主管機關為文化部；未來修法方向客臺之預算改由文化部統一編列，則文化部與客委會對於客臺人事及節目製播等事宜如何劃分權責宜更加明確，以避免爭議。

5、華視之定位宜審慎評估加以界定：

公視基金會建議華視之定位可朝向完全公共化或民營商業化考量，目前文化部修法方向是將華視定位為具商業經營能力之公共化電視臺，再參酌韓國 KBS-2 及 MBC 的定位，文化部宜審慎評估華視之定位，以利改善其經營體質。

6、華視之發展障礙宜儘速排除：

文化部表示，送立法院審議之公共電視法修正草案第 24 條已明定政府應就公共化無線電視事業（即華視）之發展需求，優先編列預算進行捐助，俟修法通過後，可有效處理目前華視經營所面臨之發展障礙，文化部宜持續推動修法作業。

7、客臺正式納入公共電視法成為公廣集團一員之法制作業宜儘速完成：

文化部表示，送立法院審議之「公共電視法修正草案第 7 條第 2 項，已明定公視基金會所營運之電臺包括客家電視頻道，明確規範客家電視頻道納併由公視基金會運作之法源，文化部宜持續推動修法作業。

8、宏觀之屬性究為代表國家話語權之國際頻道或成為公廣集團之一員宜予明確定位：

文化部表示，僑委會前於「公共電視法修正草案跨部會協商會議」中，明白表達宏觀不列入公廣集團之立場，故公共電視法修正草案

未將宏觀列入公視基金會所屬頻道。惟據僑委會於本院座談時所提供書面資料，建議維持現有作法，由僑委會編列宏觀節目製播業務預算經費，交付公視基金會辦理節目製播業務。故宏觀之屬性究為代表國家話語權之國際頻道或仍成為公廣集團之一員，宜予明確定位。

(二)韓國商業電視臺轉型成為公共電視臺的過程中，政府強力介入，與華視從民營電視臺轉變為公廣集團之一員的背景類似；另外，KBS 兩個頻道（KBS-1、KBS-2）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。就此，公共化的華視如何在維持商業化營運的同時，又符合公共性質，韓國的經驗可供我國參考⁵⁶：

- 1、KBS-1 不播廣告，其節目朝高品質但不重收視率的方向去製播，因此其節目可能是一些曲高和寡或補充商業電視不足的節目；KBS-2 播放廣告，MBC 的經營由廣告收入來支持，因此其製播節目朝品質高、收視率也高的方向進行。KBS-1 的定位類似我國的公視，KBS-2 及 MBC 的定位類似我國的華視，二者間的分工合作造就今日韓國公共電視之發達。
- 2、KBS-2 及 MBC 的經營主要由廣告收入來支持，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。KBS-2 及 MBC 都能夠製作出一些品質相當高，而又符合大眾口味且相當受歡迎的節目，MBC 在韓國也被稱為戲劇王國。我

⁵⁶ 李秀珠、谷玲玲，「從美國及韓國經驗檢視台灣公共電視的未來走向」，《廣播與電視》第 33 期，100 年 12 月，頁 1-22。

國的公視，除了製作高品質的節目之外，也可加強著重收視率，因為收視率太低，其影響力就微乎其微。

- 3、韓國的公共電視扮演的是領頭羊而且是強勢媒體的角色，因為，其節目相當地受歡迎，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。目前我國公共電視在上百個電視頻道的市場上要變成領導強勢的媒體，短期內不容易達到。然電視媒體講究的是規模經濟，未來公共電視製作的節目除了在國內播放，也要有外銷的可能，就像韓國公共電視製播節目時把國外市場列入考量，長期經營，其達到強勢領導媒體的可能性就會提升。誠如政治大學新聞學系教授蘇蘅於報紙投書⁵⁷：
- 「十年磨劍，韓影視酷旋風反思」指出，2013年韓國電影1年總銷售額創下17億9千萬美元的歷史紀錄，觀影人數為2.13億人次，為歷史最高。廣電節目出口也達2.42億美元，比前一年增長3.4%，最主要是有競爭力的韓劇和娛樂節目版權加速出口，帶來收入。韓國影視文化奇蹟，當然不是一天造成的。1990年代，韓國看出未來媒體趨勢將是多頻道發展及全球市場的時代，積極迎向這股潮流。韓國政府投下十數億美元扶植產業，業者充分配合政府，開發節目類型，打造團隊，發揮源源不絕的創意，終能推上國際，發光發亮。經過時間淬煉，「韓流」已是韓國經濟實力、文化創意和國家形象的最佳代言人。

⁵⁷ 蘇蘅教授於103年10月30日投稿於聯合報A15版-民意論壇。

調查研究委員：王美玉
蔡培村
尹祚芊
章仁香