

李光輝訪談 三台競爭時期的業務人

計畫名稱：110 年台灣電視史口述訪談研究計畫

訪談日期 2021 年 11 月 19 日

訪談地點：政治大學新聞館

受訪者：李光輝

主訪者：王亞維

陪訪者：柯裕棻、劉昌德、翁珮恒、楊偉誠

李光輝學經歷：

1951 年（民國 40 年）生於屏東，訪談時 70 歲。

1973 年（民國 62 年）文化大學法律系畢業

工作：

1975 年（民國 64 年）進台灣廣告公司

1976 年（民國 65 年）11 月考進台視

1995 年（民國 84 年）台視退休

1995 年（民國 84 年）TVBS 副總經理

1996 年（民國 86 年）民視總經理

2000 年（民國 89 年）STAR TV 總經理

2003 年（民國 92 年）上海克頓顧問公司

台灣廣告公司奠定業務能力基礎

訪：我就謝謝李總這次來接受我們的訪談。

李光輝：我是要看你還看鏡頭。

訪：看我。談一下你個人的經歷，尤其是您怎麼樣進入台視，還有後面的一些

工作的情形。

李光輝：我是民國 40 年生的，我是台灣屏東縣佳冬鄉的客家人。我是文化學院法律系畢業的。畢業以後就去當預官，那是我一生中唯一學以致用的日子。因為我是陸軍軍法少尉。退伍以後考不起律師、考不起法官。但是我對法律，除了法律之外我對另外一個行業有興趣，那就是廣告。所以我那時候是鎖定我要進廣告公司。我就投履歷給當時台灣最大的廣告公司「台灣廣告公司」，也就是現在台灣電通的前身。

李光輝：台廣它非常特別，它在每年預官要退伍的時候開始招考新人。而且它不問你是不是學廣告、傳播相關科系的人，任何科系都可以來考。而且它不考你廣告，它只考你國文、英文跟一般的常識。它認為你學一點廣告到實務上來講一點用處都沒有。所以進入台廣以後，那時候聽說有 5、600 人，5、600 封求職信。然後它選了一百多個人考試。考試的時候是考卷密封的，然後最後就錄取了 5 個人，我是其中之一。那進了台廣以後，它就是一個月，第一個月我們每天打卡上課打卡下課。所以那是我奠定了我對 marketing 行銷方面的一個非常扎實的基礎。台廣的這一個月的訓練，以及後來的幾個月的工作，對我一生中從事電視行業有非常重要的影響。因為我一直都是用 marketing 的這個觀念，在經營我的廣告，行銷就更不用講了，甚至於經營節目。所以我雖然四度進入台視節目部，但是我一集劇本都沒有看過。我現在我們公司是全中國最大的電視劇製作公司，但是我連一集劇本都沒有看過。那我是怎麼管理這個公司的？我靠的就是我對 marketing 這樣的一個概念跟這樣一個 sense，以及這樣的一個視角去做決策。所以我在台廣是工作非常愉快，因為我負責台廣那時候非常大的客戶南僑化工，還有華歌爾，還有好幾個客戶。但是我每個月 30 天裡面，我有 28 天都非常開心。只有 2 天是非常難過。就是發薪水的日子，因為薪水實在很低。

進入台視的機緣

李光輝：但是因為我在台視是跑南僑，那其實跑南僑不是我主跑，是我有一個

前輩，他早我一年進台廣，叫吳澤儀。有一天台視的這個營業組組長王達銓先生。要請吳澤儀先生吃飯。但是我這個前輩他很內向。他就想說光輝你跟我一道去吧。所以我就跟著他去吃了王達銓請客的這個飯，在南京東路的一個那時候很流行的韓式的烤肉。但是那一次的見面，讓王達銓先生對我印象深刻。隔沒有多久他突然打電話給我。說我們現在台視要考業務員你有沒有興趣？我當然有興趣，所以我連夜就把我的自傳寫好，然後第二天一大早就送到辦公室去給他。過了一段時間，我就接到了我剛剛給各位老師看的這個考試的通知。我以為考業務員嘛，那就是去給你聊聊天這樣子。不是，一到台視去，也是考卷密封，然後考國文跟廣告學。那國文是聽說是當時的台視的秘書組組長，一位老先生出的題目。那是非常艱難、艱深的文言文的那個題目。我相信很多跟我一起去考試的人，連題目都不太能看得懂。但是這剛好是我的強項，因為我的國學底子還可以，所以國文我沒有問題。那廣告更沒有問題。我在台廣接受了非常紮實的這個廣告的訓練。所以，這個第 1 批 3 個人、最後錄取 1 個，那就是我。我就在民國 65 年的 11 月進入台視當業務員。所以我在台灣廣告公司總共只有待 1 年 4 個月，但是這 1 年 4 個月我剛剛講過，對我後面的這個在電視行業的歷程有非常大的幫助。此後我一輩子都做跟電視有關的事情。但是我比較幸運的是，我雖然一輩子都在這個行業，但是我每一個階段都經歷各種不同的領域。所以，這大概是我進入台視的機緣。

進台視受到賞識

李光輝：然後在台視的業務員的過程當中，我的經理，那時候的經理叫裴君箬先生。那時候劉...我進去的時候劉副總、還是副理。那時候的經理他非常喜歡我。因為，他大概發現我思維比較清楚，然後我有時候，因為他很喜歡我，常常中午我們會一起吃飯會幹嘛。所以我其實雖然是一個業務員，但是我常常給他獻策。就是我們業務應該可以，也許可以這麼做、可以怎麼做，而且往往被他採納。所以在這樣的過程當中，那時候我是學李前總統登輝先生，我看過他的一篇訪問或是他的自述。他說他當政務委員的時

候，他每次開行政院院會，他聽完各部會的報告以後，他都會揣摩蔣經國院長會做什麼樣的決定？那我就一直學習他這一點。所以我就每次開會的時候碰到業務的問題，我雖然是個業務員，但是我都會想，假如我是營業組長我會怎麼做？假如我是業務部經理，我會怎麼做？那參加業務，參加每天早上的業務部會議，還有一個副總經理，就李蔚榮先生。所以這些長官都對我印象深刻。所以，那時候就是這個裴經理，後來就升為裴副總。他一直想要推動節目跟業務的人員的交流。但是那時候劉侃如經理的時代是壁壘分明的、是推不動的。一直到石永貴先生來台視當總經理以後，他就大力地推動節目跟業務人員的交流。所以從我剛剛給各位老師看的這個人事命令裡面，同一張人事命令。節目部副理徐剛夫，調任業務部副理；業務部副理劉文龍，調任節目部經理；業務部的營業員李光輝，調升為節目部企劃組的副組長。所以這個就是我開始進入節目的領域。然後我在營業組，這個企劃組副組長的任內，比較成功的一個就是我開闢了，我開闢了《強棒出擊》這個節目。《強棒出擊》這個節目，對不起，我忘了《強棒出擊》是在我組長任內，還是這個副組長的任內。我先講這個過程好了，先講我的經歷好了。然後我到企劃組副組長只有 9 個月的時間。裴副總就不再兼業務經理了。劉副理就升為業務部經理。然後，原來我的組長王達銓先生，他是副理他也就不再兼營業組組長了。他們就要找一個營業組組長。裴公有一天早上就打電話給我，就問我願不願意回業務部當營業組組長。我當然願意，因為之前，就是台視有一個公關組組長叫徐媛媛，我不曉得你們認不認識。她接受德國之音的聘請，她要去德國。然後就空出了公關組組長的位置。然後那一天是一個禮拜六的早上，就公司裡面就在傳聞說李光輝要去接公關組組長。因為我，剛剛不是講我對廣告很有興趣嗎。所以我是以業務部代表的身份參加了節目宣傳小組。他們就傳聞說我要去公關組當組長。然後到禮拜一早上，裴副總打電話到我家還沒上班的時候。問我說總經理要你去公關組當組長。但是我想讓你來營業組當組長。你可以不現在回答我，你自己考慮考慮，你要去哪一個組。因為他一直認為我是個從政的料子。他說我站起來能講，坐下來能寫。而且我家庭的背景又有一點，從小我就涉獵政治這樣，我跟他談政治什麼，他都一直

認為我是個從政的料子。我說我其實我是關心我也對這個有興趣，但是我自己不會去從政的。如果公關組，他認為說公關組組長對我將來的仕途從政是很有幫助的。因為公關組組長就可以結交政府官員媒體什麼這些。那我就跟他說，我當然希望接營業組組長。他說好那我知道了。結果就這樣一夜之間，我就回到營業組當組長。

業務部時期如魚得水

李光輝：營業組當組長，那是我如魚得水。因為我過去，我剛剛說了，我一直想說如果這件事情，如果是我來當營業組組長我會怎麼做。所以我團結業務員、分工，然後分配秒數，那天講的。就是我的管理非常的到位。所以我自己也做得很輕鬆，台視的業務部就是團結一心，然後業績也蒸蒸日上。然後我每天，我可以說我每天看台視的業績，就像看我的存摺一樣的心情。我那時候我就想，我不要敷衍地用秒數中心制，說今天有沒有滿檔？喔滿檔了。但事實上你的含金量多少，你是不是很 **Solid**，其實那時候大家都在應付。那我當營業組組長我不要這樣做。我就以營業額中心制。我今天實際上收了多少錢，就是用營業額來作為我自己考核我自己的 **performance**（表現）的一個指標。所以這一年其實是做得非常好。但是忽然石總經理又要我去節目部當企劃組長。他跟我說，業務部沒問題，因為你這一年來把業務部這個帶得很好。所以換一個人來做應該沒問題，最主要還是節目。節目收視率好，業務就好做。所以你去，你要去節目部發展，我就去節目部。我去了節目以後，沒有多久業務部就出了一點狀況，所以表示說其實人還是有點關係的。那時候的劉經理就要求裴副總跟石總經理要我回來，講了兩次。第二次的時候石總經理說，如果你能夠找到替代李光輝當企劃組組長，我就放人這樣子。所以，當然他們怎麼去找替代人？所以就等於就同意讓我就回來營業組了。那時候石總經理又跟我講，光輝啊，這個業務部很複雜，所以要有原則的人才能守得住。今後除非萬不得已，你就留在業務部發展，是這樣子。所以我又回來業務部當營業組組長。然後這，這個一直到…一直到 1987 年的 4 月，我剛剛說了，就是因

為我這個開闢《台視新聞世界報導》有功，所以我那一年 4 月，4 月 6 號《台視新聞世界報導》開播。那 4 月 1 號我就被升任為業務部的副理，但還是兼營業組組長。所以我在業務部的時間是相當長的。

台視文化公司時期

李光輝：但是我去了那邊以後，有一天因為台視文化那時候有幾個主要的業務。第一個它出版幾本刊物。一個是〈家庭〉、一個是〈長春〉、一個是〈智慧〉。另外它出很多叢書。那時候國際版權，其實還很那個…他們就翻譯日本的東西，我相信都沒有拿授權什麼，反正出了很多書。有一天呢就是他們送了一本這個〈星雲禪話〉第四集給我。我說，你們賣書怎麼會賣第四集？你們應該賣一到四集。就是一個 package（套裝組合）。一到四集，加起來就要七百多塊還是什麼這樣子。然後我就想到說，我可以用一個方法。因為台視《星雲禪話》是在台視午間新聞後面，一個 3 分鐘，每天 3 分鐘的 1 個。就他講 1 個偈語。那這個節目其實是因為我來的。就是我在企劃組當不曉得組長還副組長的時候。有一天，有一個為星雲大師做媒體工作的周志敏小姐，她是一個老姐姐。她送來一卷錄影帶，星雲大師佛學講座。希望能夠在台視買時段播出。因為這是第一次有人要在電視上弘法。那我也很謹慎，我怕這個宗教的東西有時候是蠱惑人心什麼的。所以我自己親自把帶子看了，我覺得講得很好沒有什麼。所以我只有改一個字，就星雲大師我把它改成星雲法師。我認為大師不是自己稱呼的，但後來我一直檢討我自己實在是太年輕氣盛了。但是播出以後，效果當然很好。所以後來又說星雲大師他想開一個每天 3 分鐘的（節目），每一次講 1 個偈語。星雲他是很會講這個，很會講故事。我就去請示石總經理。石總經理說可以啊。但是有一個條件，將來這個內容我們台視文化我們要出版的。他那時候就有這個（想法）。所以這個條件星雲當然接受，所以每天在午間新聞後面就開一個 3 分鐘的，也很多人收看。然後就把每天 3 分鐘的內容，把它集結成差不多夠一本書的時候，他們就出一本。夠的時候出一本。所以我去的時候，他們給我第 4 本。那我就說你們應該賣一到四

集。然後，因為《星雲禪話》根本沒有人會在上面做廣告，所以我就在《星雲禪話》節目的前面打一張幻燈片，說《星雲禪話》一到四集多少錢，然後直接劃撥的話打 8 折什麼之類的。一下子訂單就蜂擁而至。而且一買就是買 4 本。像第一本他們搞不好都已經庫存很快就出完，就印。所以那時候可以說，台灣話說印袂赴通賣啦，就是來不及印。我嚐到這個甜頭，我覺得在電視上利用這個賣不掉的廣告時段，去做我們自己的，台視文化公司的產品的宣傳，效果是非常好的。所以我就開始去看台視文化的歷屆過去出版的東西。發現他們有一套書賣得還不錯，〈如何管教孩子？〉、〈如何責備孩子？〉、〈如何讚揚孩子？〉，那其實很像是一個日本人寫的，日本老師寫的。我就把這幾本其實是各自獨立的書，我就把它集成 6 本，我叫做管教系列。因為 6 本就變成一個 package。我就說管教系列如何什麼什麼。我在電視上做廣告，我就拍一支很簡單的廣告片，然後在電視上播。又是原來的舊書又大翻。所以那時候台視文化的會議室，大家動員來包書。然後印刷廠叫它趕快印書，就是非常地，就是把台視文化一下子士氣都帶起來。另外還有一個就台視文化出了一套書，叫什麼歷史…很像是什麼歷史故事之類的，一直滯銷就庫存很多。然後裴副總很生氣。裴總經理很生氣，都已經收到半年了，到底那時候誰搞的這個。我說你不要生氣，因為是歷史的這個東西嘛。我就請他們到楊麗花錄影的現場，叫她錄一段，讓楊麗花推薦這套書。什麼歷史什麼什麼這樣子。不用花錢啊，扛著機器到楊麗花錄影的攝影棚裡面去跟她講一下這樣就再播。全台灣有哪一本書能夠在電視上做廣告？全台灣有哪一本書能夠請楊麗花做廣告？所以不得了了，就賣翻了這樣子。所以一下子就庫存就清掉了，裴總經理非常高興。他們說，還要加印，裴總經理說不要了、不要了，這賣掉已經是阿彌陀佛，不要再（加印）。這個（模式）其實是後來影響到現在民視最大的獲利來源，就是在電視上賣自己的產品。當然他們現在發揚光大，做益生菌什麼維骨力，什麼從娘家豬腳開始，滴雞精什麼這樣子。當然包括《消費高手》也是我開的節目，這個講到民視的時候，你們再提醒我也許可以講這一段。這個不打緊，我看它賣得那麼好。那時候是暑假，因為我是很像是 7 月。對，我是 7 月被調去，去台視文化，所

以那時候是暑假。我覺得要人家去，那時候還流行用郵政劃撥有沒有。我覺得要人家去到郵局去郵政劃撥是很辛苦的事情。我在開會的時候就發現，台視有很多像養樂多媽媽那樣子的，社區的這種歐巴桑。他們去幫台視招攬〈家庭〉月刊、〈長春〉月刊、〈智慧〉這些的訂戶。那他們就跟我反應，開會的時候反應，說現在越來越難了。因為你按電鈴，說你們要不要，我是台視文化什麼，人家就把你掛掉。你根本連進門的機會都沒有，這個他們很困擾，覺得說這條路越來越走不通了。我想到了，我就在電視上說，大台北地區專人送書收款。那我一開始想的時候，那時候是用快遞。因為我一套書 6、700 塊，快遞那時候是 50 塊。那我批給出版商是 7 折以下，而且還要不曉得幾個月才收到錢。我打 8 折，專人送書收款，我就付得起那個快遞的費用。

訪：自己通路。

李光輝：對，自己通路。我就想，第二天開始我說不要讓快遞送。我讓我這些養樂多媽媽送。那他們就，他們就來。今天你送這幾家，地址給你，書給你。她就去按電鈴，王公館嗎？我幫你送這個〈星雲禪話〉來了。請進請進，門就開了。她就登堂入室了，就解決了他們進不了門的問題。而且人家對你客客氣氣，書來了是吧，謝謝你喔王小姐，錢多少。她就看一下，這家有老人，她就跟他推銷〈長春〉，我們〈長春〉不錯，講保健的什麼什麼，她又做生意了。看到有小孩，我們〈智慧〉很好，教小朋友怎麼樣、怎麼樣，不要輸在起跑點上。看到年輕人，〈家庭〉很好講這個居家啦什麼。大家做得很高興。但是慢慢他們認為，他們就發現推銷 NU SKIN 比較有利，所以他們就變成去做他們的直銷了，這是後話。我講這一段講得這個口沫橫飛，主要就是說我在台視文化，我也就是有一片天這樣。不過反正這個不一定要照那個嗎。

訪：不用不用。

《台視新聞世界報導》

李光輝：我還是想講幾個這個豐功偉績啦。就是這個比較那個。第一個就是，

亞維聽過引進 CNN 這件事情。就是 1986 年的夏天，我在美國度假，然後我就每天看美國的電視。我就發現 CNN 實在是厲害。它一個事件來，華盛頓現場是怎麼樣，那個倫敦是怎樣，然後這個巴黎是怎麼樣，東京反應怎麼樣。我就看做新聞做到這樣，我是覺得說實在是很過癮。因為我對新聞一直很感興趣。所以為什麼我到民視以後，我除了民視無線台，我同時早一個月開播民視新聞台，這是非常大膽的決定。但是事後其實證明這個決定是非常正確。所以我回來以後，我就寫了一封信給石總經理，建議他引進 CNN，然後開始開闢《台視新聞與世界報導》這個節目。這個名字也是我取的，其實我是偷的。因為那時候聯合報引進了，U.S. News & World Report。叫做《美國新聞世界報導》。我就偷這個名字。然後這封信到了石總經理那邊以後，就交給那時候所謂的業務管制組，就等於研發部門存檔就沒事了。但是到了那年的 9、10 月間。因為馬上面臨第 2 年的 1 月 1 號開始，台視的 11 點要被徵用來播公共電視的節目，那時候廣電基金的節目叫做公共電視，那時候公視還沒有建台，所以就徵用三台的時段這樣。那時候的台視的夜間新聞是在 11 點。叫做《台視新聞夜線》。就是李四端跟陳藹玲主播，收視率不錯。但是因為 1 月 1 號開始公共電視要進駐這個時段，所以你只有兩個選擇。一個選擇你就是往後延，變成 11 點半開始。11 點半那時候就已經很晚了，所以其實一點競爭力都沒有。另外一個就是大膽地往 10 點半移。但是那時候的《台視新聞夜線》，夜間新聞其實都是 7 點半台視新聞的重播而已。所以如果要在 10 點半，你要面對另外兩個友台的綜藝跟戲劇的節目的競爭，其實也是沒有競爭力的。所以就在石總經理召集業務部主管，召集這個各部門主管討論如何因應這個時段變動的時候，那時候因為我是擔任營業組長，所以我就說曾經有一位同事提過說引進 CNN 開闢《台視新聞世界報導》。如果這樣的話，我們移到 10 點半是有競爭力的。我講完這句話以後，石總經理就說好那散會。大家全場都都傻了，草草就散會了。散了會以後，他就把當時的新聞部經理盧治楚先生叫到辦公室，叫他說你馬上去進行跟 CNN 聯繫，引進 CNN，開設《台視新聞世界報導》，是這樣來的。這一段是盧治楚先生後來告訴我的。然後這個節目就開始。盧治楚先生那一天他有補充。總經理給他幾個指示，第

一個一定要固定要有一個製作人，producer，這個是他在美國學新聞的這樣的一個。他不是說你經理就總管一切什麼。他就要有一個 producer 來做《台視新聞世界報導》。那最合適的人選就是章紹曾，因為那時候他剛剛回台視新聞部當新聞部副理。而且他是留美的，英文非常好。他說要有固定的導播，所以他們就指定了一個叫孫亞光，比較年輕的導播。要有固定的主播。因為石先生他非常注重這個主播制度。所以那時候 7 點半的新聞本來都是幾個資深的記者在輪流播，後來他就指定盛竹如當主播。他這個也是學美國像 Dan Rather 這樣。所以這個也證明是對的。所以他說要固定的主播。那理所當然就是原來播台視新聞夜線的李四端跟陳藹玲，而且他們兩個金童玉女都非常合適。李四端沒有爭議，大家都覺得很合適。但是陳藹玲是固定，就只能夠陳藹玲，幾個女記者不答應了。就集體跑去這個盧經理的辦公室吵說，為什麼是陳藹玲為什麼不是我們。你也不能說，盧治楚也不能說人家長得比你漂亮是吧。他說這樣好了，因為現在距離要開播還有幾個月時間。你們一個人輪流播兩個禮拜，然後播完以後大家再來評選這樣。結果聽說兩個禮拜播完以後，好多人來信說某某主播不能看怎麼樣。然後這一輪試完以後其實沒有爭議，就是陳藹玲是最合適的。所以就固定下來，就是李四端跟陳藹玲。

《台視新聞世界報導》的廣告

李光輝：然後那時候我已經在業務部了。有一個由業務部的營業組組長提這樣的一個建議，那是非常有說服力的，為什麼？因為，9 點半到 11 點這個 90 分鐘，禮拜一到禮拜五這個…禮拜一到禮拜天這個 90 分鐘，都是所謂外製外包的節目。就是你業務部其實是沒有責任去經營廣告業務的。那現在你要把《台視新聞世界報導》拿到 10 點半，10 點半到 11 點，這個半小時是你業務部要負責的。因為新聞節目是沒有外包的，這個是你業務部要負責的。所以一個營業組長提出來這個是很有說服力的。那我在業務上來講，我是非常地有把握的。因為台視新聞是永遠不用換戲的，一年 365 天台視新聞收視率都是非常好的，所以它有搭配的能力。如果《台視新聞世界報

導》自己本身沒有自力更生能力的時候，我就用台視新聞搭配就好，所以在業務上我一點都不用擔心。另外，我因為把這個半小時拿來播新聞，而且保證會滿檔的，因為我最差的方法我就台視新聞搭配。然後我 9 點半的節目，每一個節目都從原來的 90 分鐘縮短成 60 分鐘。所以他們也容易滿檔。因為每天都是 90 分鐘，有些好的節目它容易 900 秒做滿，但是有些它做不滿，做不滿你就浪費了。因為廣告這個，電視廣告這個東西就是時間一過，你的產品價值就是 *gone with the wind*（隨風而逝）就沒有了。所以我讓它每一個只需要做 600 秒，節目更扎實更精簡，然後廣告更容易滿檔。所以在業務上來講，也是非常 *make sense* 的。然後因為我提議提的，所以我當然是非常支持這個節目。然後有一天，一個業務員叫錢巨霖的。他回來說，老大我找到了，我剛剛從金車飲料回來，我說服它獨家提供《台視新聞世界報導》第一天，4 月 6 號開播第一天的全部廣告 300 秒。哇，我說這個太厲害了，這個氣勢太好了。然後我就跟其他業務員講，輸人不輸陣，現在小錢弄了一個金車。結果每一個業務員都去拼命去找他們的最要好的客戶。所以愛之味也進來、聲寶也進來、司迪麥口香糖也進來。反正第一個禮拜的廣告，全部由一家一家獨家提供。這個氣勢是不得了的。所以當開播的這個會的時候，每次有一張有一個這樣的進來，我就在台視的進門的大廳，我貼一張很大張的紅紙，感謝金車飲料公司獨家提供 4 月 6 日《台視新聞世界報導》全部廣告 300 秒。第二天馬榮添弄來聲寶，我就感謝聲寶公司獨家提供什麼什麼。每一個台視的人進來，進到台視的大廳看到一張一張紅紙貼出來，那個大家這個熱血沸騰。到了開播的記者會，在台視第一棚，最大的第一棚，那冠蓋雲集。包括現在的馬英九，那時候他是副秘書長之類的，都來道賀。我就請新聞部的美術指導孫少英，用保麗龍的牌子，用保麗龍也是做這樣。感謝金車什麼，感謝什麼。一共 6、7 張，6、7 個牌子這樣一路排開。所以一方面在介紹節目，一方面看到廣告氣勢。所以我可以很驕傲地說，那是讓台視新聞上一個台階。台視新聞本來就很厲害這個沒有話講，但是這個的開播，讓台視新聞了又更上一層樓。當然台視也更上一層樓。那開播以後，第一個禮拜全部廣告全滿，人家要來託播廣告，我都說對不起，你只有從第二個禮拜開

始。所以這個是我從業務的角度，用業務的立場，去支持新聞節目的一個案例。特別是你像做這種變革，從原來不是你業務部的責任範圍，你要變成自己攬，攬這個工作來做，這個必須要有業務部的人來 **endures**（承擔）這個事情。所以我覺得這件事情是值得拿出來講的。然後，我剛剛不是講我在台廣學到的就是行銷嗎？所以我為這個節目宣傳的時候，我的宣傳的海報是這樣做的。製作人章紹曾，美國什麼什麼大學新聞學碩士。主播李四端，美國什麼什麼大學新聞學碩士。主播陳藹玲，美國什麼什麼大學新聞學碩士。那就非常有說服力啦。你一個《台視新聞世界報導》，然後你的製作人跟兩位主播，你的成員都是留美的新聞碩士，那就很有說服力。所以這就是為什麼我一直講說 **marketing** 的訓練對我後來做，即使進入電視台不在廣告公司，但是我覺得還是對我的工作有很大的幫助。

《強棒出擊》

李光輝：另外講一個剛剛我已經忘了，是我在副處長任內，還是組長任內開的節目叫做《強棒出擊》。同樣也是因為公共電視的節目要進駐台視。因為那時候就三台輪流。它徵用兩個時段。一個就新聞前面，《台視新聞》的前面。一個就是晚間新聞，就 11 點鐘，晚上 11 點鐘。《台視新聞》前面本來是閩南語電視劇，特別是常常有楊麗花歌仔戲，收視率是最好的。而且對台視新聞有很好的保護的作用。這個在時段上就是說你前面一個節目強，對你的新聞是有幫助的。所以那時候李四端到華視的時候。他說我最感謝的人是柯南。因為華視新聞前面是《名偵探柯南》。小朋友都在看柯南，接著報新聞的時候，那時候大人覺得三台新聞都差不多，都是蔣一條李二條差不多，所以就沒有轉台。你就承繼了這個。所以台視新聞前面的這個節目帶的收視率，對台視新聞是有保護作用。台視新聞本身有非常強的競爭力，這個無庸置疑。特別是盛竹如，一直都是盛竹如主播的時候。但是如果前面一個節目不好，收視率不好的話，是會有影響的，所以大家也蠻擔心的。那時候中視的是叫《大家一起來》，趙樹海主持的，收視率很好。就有一天，有兩個年輕人。一個叫陳忠義，一個叫李南生。他們就

拿了一捲錄影帶給我，是日本的一個綜藝節目的錄影帶。他們想抄這個節目。然後，我覺得這個節目不錯，又有一點遊戲又有一點…。而且他們找的都是俊男美女，我覺得用這種策略是對的。所以我們那時候雖然是各個學校的對抗，但是我們都要挑過的，我們都要俊男美女，大家看了賞心悅目。但是石總經理指示盛竹如開闢另外一個節目，就是軟性新聞的節目。石總經理是 **prefer** 盛竹如那個節目。我覺得那個節目娛樂性不夠，我就想支持這個節目。好不容易說服他讓我試做一集，就等於做一集拍了，這樣試做一集。他們也很爭氣，他們即使是試做，也不見得會成，他們竟然能找到沈春華來主持，當然那時候沈春華還沒那麼紅。但他找到沈春華來主持。這兩個節目就各自做了。做了以後，兩個節目就拿來大家比較看。就覺得說盛竹如那個節目有一個亮點就是《五花八門》。有一個就是他收集各種奇奇怪怪的東西，然後他又很會講。他那個單元是最好的，他整個節目是李惠惠主持，但是只有那個單元是比較有娛樂性的，比較好看。我就在這個會上提議說兩個節目合併。就是用《強棒出擊》做一個底子，但是把盛竹如做的節目，李惠惠主持這個節目的裡面的最精華最好看的那一段《五花八門》加到這個節目來，當作它的 **bridge**（銜接）。這個建議也就被採納了。然後大概就石總經理說的，那就是盛竹如跟沈春華聯合主持。所以《強棒出擊》是這樣來的。結果播出的時候果然就一炮而紅。然後這個也是業務部支持的，因為《強棒出擊》是業務部自己要經營的。那時候是熊廷武當企劃組長。他說光輝啊，這有沒有問題？一個禮拜那麼多天，有沒有問題？我說沒問題。為什麼呢？因為它這個節目就在《台視新聞》的前面。《台視新聞》是永遠滿檔而且都爆秒的。那他如果廣告自己不能自立更生的時候，我把《台視新聞》的廣告往上捅就好了。他當然不知道我有這樣的陽謀啦。但是我就說沒問題。他說他要再增加一天。我說沒問題。他說真的嗎，光輝？我說沒問題，你就加吧。就是這樣。

廣告業務運作的方式

李光輝：但是它本身收視率很好。後來它本身不但不必《台視新聞》去支持，

它自己還有搭配的能力。所以台視的業務員其實是非常好做的。我把這個有搭配能力的節目，《台視新聞》、《強棒出擊》這些節目，我把它秒數，因為那時候秒數是非常嚴格管制的，現在可能還是。30 分鐘的節目就是 300 秒廣告。60 分鐘的節目就是 600 秒廣告。我把這些廣告的秒數，全部分配給業務員。我有 9 個業務員，再加上有 2 個小姐是管 booking 的，管收託播單的。那 2 個小姐，我就讓她專管電影跟房地產。因為電影廣告跟房地產廣告都是來一波後面沒有了，來一波後面沒有了。所以你派一個業務員去跑這些電影廣告跟房地產廣告是沒有意義的。所以我就讓他們去，而且他們都固定只有在禮拜五、禮拜六、禮拜天才託播，所以其他的日子他們也幫不上忙。所以我就讓這 2 個小姐負責這個。這樣不就剛好十區嗎？我就除以 10，很簡單我就把秒數除以 10，全部分配給你們。同樣的，八點檔是我的主力，而且是自營的。八點檔我每天要 600 秒對不對，我也是除以 10。你每個人每天就要交 60 秒來。所以我那時候我每天下午都是 3 點才進辦公室。我就看看，今天是誰秒數還不夠就交來，因為我把籌碼給你，我把權力下放給你了，你就要盡義務。所以大家都沒話講。而且他們有籌碼在手上就容易。然後如果碰到八點檔好的時候，譬如說林福地的連續劇，檔檔都很紅。楊佩佩的《八月桂花香》什麼……，我都忘記了…

訪：《還君明珠》。

李光輝：《還君明珠》這些的時候，連八點檔本身都有搭配能力。那業務員基本上就非常輕鬆了。所以我才說這個時候，就是台視的廣告滿坑滿谷的時候。搭配到沒有地方搭配了，就連 11 點半的節目都能夠搭配滿檔。午間的節目都可以搭配滿檔，就是這樣。所以這是。然後這個節目開播時候，我已經調回營業組當組長。所以我等於是自己種樹自己乘涼，這個是我比較得意的一個作品。

《八千里路雲和月》

李光輝：那另外我從台視文化我在那邊這個半年以後，王家驊總經理又把我調回節目部副理。因為盛竹如當經理，他就把我調回來當副理。那個時候，

我就是促成了《八千里路雲和月》，凌峰的那個節目的開播。這個事情是這樣子的，在我還是當營業組組長的時候，有一天凌峰打了一個電話給我。他說，我有一個這個非常這個好的東西，而且是最高機密。他約我在來來的 17 樓吃牛肉麵。他說我非常準確的內部消息，馬上要開放大陸，大陸馬上要開放。然後這個，我要成為第一個進大陸做節目的人。你幫我找錢，我需要 100 萬。然後我就找了當時，我就說好沒問題。我就找了當時台視，包台視的外包節目最厲害的一個叫做林國基的，我就跟他講這個事情，約了他也在來來吃了一碗牛肉麵，他就給了 100 萬給凌峰。結果凌峰就準備，就要經過日本。他也得到中國大使館的簽證可以進入大陸了。但是他到東京的時候，（大使館）宣佈了，開放是沒錯，但是只限探親。你是不能做節目的。哇，他凌峰在東京街頭這個走來走去，給我打電話，怎麼辦？我跟他說，他說進去這個到時候可能節目沒辦法播出來。我進去沒問題，因為我已經拿到簽證了。我說你現在放，如果我們沒有放棄，我們損失的頂多就是錢。但是如果你現在放棄，你損失的是一個夢想。他說那我懂了。他就勇敢地去。

訪：你好會說服他。

李光輝：哇他進去那個得到的那種。

訪：尊崇。

李光輝：那種尊重。那個中央電視台跟著他拍啊、播啊。這樣一下子把他在大陸吵得紅紅火火。那是後來去大陸做節目的人不會有過的這樣的待遇。凌峰本身又會蓋，所以把大陸這些人也弄得一愣一愣的。拍回來了。拍了，怎麼辦？我說你帶子千萬不要帶回來。你帶回來在松山機場就被沒收了，在桃園機場就被沒收。你放在香港，你人就回來就好了，他就從香港就把帶子。然後就一直，他就開始找黃主文，找什麼這些立法委員開始去遊說，新聞局讓它（播出），但是一直都沒（得到同意），開公聽會啊幹嘛。然後一直到我到節目部當經理的時候，新聞局才同意播出。那就叫《八千里路雲和月》。一播出來那也是，台視節目上來講也是創了一個高峰。這個大概是我講。然後他那個節目，帶子回來了。怎麼辦呢？開始要剪。那時候顧輝雄當導播組大概組長還是什麼，他簽不下去，每天都要剪

接室怎麼樣。我說，你剪接室的機器到下班的時候都空在那裡，那你讓凌峰剪有什麼關係呢？我就，還好我那時候當節目部副理，我就閉著眼睛就簽了。因為我事先，我那時候找人給他 100 萬的時候，我就跟他講了這個節目將來只能夠在台視播出，要不然我沒有立場。所以這個節目一直鎖定會在台視播出的。所以我就讓他在那邊剪接。不然他在外面租剪接室那要花多少錢。所以這個節目就在。然後節目開播的時候，那時候因為他得到威京小沈的支持，所以在來來的地下室開盛大的記者會。我跟凌峰說，這個節目，從來來 17 樓到地下 1 樓，走了不曉得多少年，走了好幾年。再講一個豐功偉業就差不多了。

訪：你講那個都是我在台視有經歷過的時代。尤其台視那個世界報導，那還沒有解嚴。那個是放到大眼光來看，是台灣老百姓接觸外界世界的即時新聞的第一個窗口，我覺得這很了不起。否則我們對外界世界，戒嚴時代都是二手的那是封閉的。

國際化的電視內容

李光輝：那個時候的 CNN 不像現在你打開頻道就可以看到 CNN。那時候還沒有衛星，還沒有碟子這個時代。所以每天呢要從那個……

訪：FedEx 寄來？

李光輝：不是不是。FedEx 寄來來不及。要從那個平等里，陽明山那個大碟子有沒有那個衛星。要用那個衛星去接收一個小時的他們的 international news。然後就從美國亞特蘭大，用透過太平洋衛星，從陽明山收來，然後用微波傳到台視的錄影組還是什麼。這樣子要經過，每天要這樣子來的。所以那時候的環境跟現在不一樣。現在大家接觸國際新聞很像非常容易，那時候真的是…

訪：很大的衝擊。大學生都看那個新聞，我記得。

李光輝：謝謝。

訪 3：它的預算不就很高？

訪：預算還好。當時 CNN 收的錢我覺得是…

李光輝：CNN 那時候其實是半買半送，因為對他們來講是擴大影響力。所以那時候，應該是沒有多少錢。那時候買外片非常便宜，一集 1000 塊美金。所以包括我們那時候買那種，我們後來改名叫《天龍特攻隊》有沒有，《MacGyver》。那個也是台視非常成功的例子。在禮拜六還禮拜天的晚上，禮拜六的晚上。很像是要跟港劇打對台還什麼。反正那時候引進這個非常便宜，一集 1000 塊美金。然後我們做對了一件事情，那是電影組組長胡渝生跟一個導播叫桂公義，他們兩個的主意。就是說，我們要配國語。哇那時候台視也是譁然。說你這個洋片，你配國語。原來看洋片的人不看了。原來看國片的人也不看。因為你是外國的東西。結果我們，我在業務部我就大聲疾呼，說一定要配國語。因為那個時段，那樣的節目是適合全家觀賞，特別是小孩觀賞。那時候一家都只有一台電視機，mostly。所以誰掌握遙控器呢？小孩。然後另外桂公義他們做了一件很 smart 的事情。它那個翻譯，它不是完全照那個翻。他會講說我們在西門町見。

訪：把 local 加進來。

李光輝：把 local 加進來。我覺得這是非常成功的案例。然後那個《MacGyver》成功，《MacGyver》很多 season，所以來源不斷。然後我們又去找類似的，像什麼飛狼啊還有什麼。反正找類似的，還有《天龍特攻隊》，A-Team。我們就把類似這樣的（節目），陸陸續續就在那個時段裡面（播放），固定的經營那個時段。這個也是在台視的節目的歷史上，就是說引進外片來講是非常成功。

訪：打造台視的電視版圖的重要的幾塊那個部分。外片配國語這件事情影響力很大。因為後來三台通通跟進。就變成有一段時間看外片根本不講英文，都是講 local 的語言，而且要講俏皮啦。都改名阿甘啦、小惠啦都是這樣子。

李光輝：其實 voice over 這個我們不是發明的。對不對，在日本，日本的那個洋片也都是都是配日語的。

節目部副理時期

李光輝：我不是從文化公司又調回來當盛竹如的副理嗎，節目部的副理嗎。那時候我做了一件也是在台視歷史上可以寫下一筆的事情。就是我引進徐進良，開闢了《郵差總是按錯鈴》。然後這個節目宣傳以後，郵政工會就到台視來抗議說，我們郵差是不會按錯鈴的。盛竹如也很妙，他也不想別的名字，那我就把它改成《郵差總是按對鈴》就好啦。所以這個劇名其實很奇怪，郵差總是按錯鈴是有趣味的，而且是很像是有一個電影還是什麼這樣。但是你改成《郵差總是按對鈴》這個就會很奇怪的。他不管啦，反正就這樣子。事情是這樣的，我在台視文化公司的時候，大家都以為我被冰在那裡嘛。有一天黃以功導播打個電話給我，說我有一個朋友導演徐進良。他這個案子在台視一直都通不過。然後問他怎麼辦？他就說，我建議你要結合廣告進入這個才拿得到時段。這個也是你們題目裡面有一個就是節目廣告怎麼（運作）。因為的確那時候有所謂外製外包這樣子的（情況）。所以題目裡面有說，是不是業務員，聽說一個業務員就能夠影響到節目？我覺得其實沒有那麼大的影響力。但是那時候的確存在一種叫做「外製外包」。就是它自己製作然後它又自己包廣告，的確有這樣的一個制度。然後跟台視，收入跟台視分收入。所以黃導播就建議徐進良導演說你應該要找李光輝。你負責節目，李光輝負責廣告，然後你就可以拿到時段。我跟徐進良有一面之緣。就是那時候我當業務員的時候，石總經理派我去坎城，去買片子、選片子。過去選片子都是電影組的事情，從來沒有說讓業務人員去參與的。但石總經理認為要有業務人員去參與，他才從業務的眼光知道怎麼樣的片子會賣錢。所以我是第一個，台視第一個，也是三台第一個，業務員，那時候我還是業務員。業務員去坎城參與選片子。就在坎城電視展的這個會場，跟徐進良夫婦有一面之緣這樣子。當然因為我知道他是名導演嘛。就這樣而已。然後他跟我講了以後，我就說不可能，我是還在台視的人，我怎麼可能幫你弄廣告什麼什麼。我就建議他，那你要從演員著手。因為你是電影導演，所以你在電影演員裡面有很大的人脈。所以你要找，你要用演員，用演員來說服來台視說我有這個人，比較容易拿到時段。你說企劃案，台視一天不曉得要收多少企劃案。你用演

員是比較有機會能夠拿到時段。就這樣就開始了。過了不久，我就調回節目部當副理了。徐進良認為是大概以為說他這個冷灶燒對了。在我被冰凍的時代跟我認識，他又來找我。我說，我還是建議你，你要從演員著手。過了幾天他跟我講，有了，我找到一個人。叫什麼名字我忽然想不起那個名字。就是會脫衣服那個叫什麼許什麼。你們都太年輕，有一個。反正有一個怪咖啦。那時候有一個怪咖，他就會露比較多一點什麼這樣子。

訪：許曉丹嗎？

李光輝：許曉丹。還是劉老師。

訪：年紀比較大。

李光輝：有點年紀對對對。那時候許曉丹。我說許曉丹是個噱頭，可以用。但是她不足以挑大樑。你還是要找其他的演員這樣。但是他就開始著手。後來就弄成了《郵差總是按錯鈴》這樣的一個。然後他找了巴戈，跟那個女的叫什麼，曾慶瑜是吧？

訪：對，曾慶瑜。

李光輝：巴戈呢，他其實是童星出身。但是人家說，他第一次演電視劇演的非常好。他演一個那種…

訪：諧星。

李光輝：然後那個，播出來以後非常成功。那這個節目我要為它做宣傳。為什麼呢？因為這個節目非常重要。這個節目是要去，我不敢說打瓊瑤，要對抗瓊瑤。那時候瓊瑤是，中視播瓊瑤的時候，台視就投降了，躺平了。所以我認為要出奇才能制勝。所以我要弄一個不一樣的地方，就跟他不是 hit to hit，我要用 counter 的這種競爭方式。所以我說這個一定要跟人家不一樣。他就弄一個喜劇，就是有在組織。按對鈴這個。那這個是台灣第一個 sitcom（情境喜劇），其實這個就是 sitcom。因為它每天弄弄弄，又很簡單弄弄弄。然後我要怎麼宣傳呢？我看了第一集，然後第一集錄好了，試片，哇全場笑聲不斷。試片通常都是辦兩場，一場是對影劇記者，一場是對客戶。兩場都非常成功。試片會場都笑聲不斷。我認為這個節目有機會。這個節目是在八點檔。換句話說是在台視新聞的後面。我就請當時

的，因為盛竹如後來當節目部經理了。當時的主播是顧安生。我請顧安生幫我錄一個 promote，一個宣傳。說只要 10 分鐘，只要給我 10 分，只要 10 分鐘，如果你覺得不好看請立即轉台。這樣，只要給我 10 分鐘。我用，用這樣就請顧安生幫我錄。那也是台灣電視史上第一個請新聞主播幫節目做宣傳的。播出以後果然就很成功，人家就會就會想，那我看看。結果 10 分鐘，很多人就被吸引住了。所以這個節目，就沒有像過去的節目，輸瓊瑤這樣輸。跟瓊瑤還可以有一點抗衡。就很成功，所以它又做第二季，第三季，很像後來一共做了五季。但是第二季開播的那一天剛好就是我要去加拿大，我要去出發的，我要出發的前夕。徐進良在盛竹如的房間看了收視率以後非常高興，第一名。打電話給我，謝謝我。然後我到了溫哥華以後，他給我寫了一封信。他說我捨花送人，雖然兩手空空，但是全身沾滿香氣。這個他不曉得是從哪裡抄來的。然後後來我回來以後他跟我講。他在寫這封信給我之前，他已經十多年沒有寫過信了。所以這是我跟徐進良的這一段淵源，也是我在節目部副理那短短的幾個月裡面，我對台視節目做出的貢獻吧，應該這樣講。一個就是，當然也是因緣機會，《八千里路雲和月》的這個開播，另外一個就是《郵差總是按對鈴》。讓台視就是連續做了好多季。前一陣子，我跟徐進良在他家見面。他跟我講說，當年如果我們像民視這樣，都做 5、600 百集，那就太好了這樣子。他還是，雖然已經做了五、六季前所未有的了，但是他還是覺得，他其實可以用這種方式。那也的確，你就把時事什麼加進來，打疫苗什麼都把它加進來，其實就是 sitcom 嘛。大概是這樣啦。OK。那我從美國回來以後。

十大傑出女青年活動

李光輝：我不是留職停薪結束了以後就回來嗎？回來當然就一來是適用王亞維條款，就薪水就是差人家很多。二來我就被冷凍在行政部當研究員。那還好當時的行政部經理就是盛竹如。他非常 generous（慷慨）。他把他的辦公室中間用一個櫃子隔開，讓我能夠跟他 share 辦公室。這個我非常 appreciate。因為你想想，看我這樣回來這個被冷凍在這裡，但是我還擁有

一個跟經理一起的辦公室。他每天下班我就搭他便車回家。但是畢竟英雄無用武之地。都做一些台灣話就雜差仔（tsáp-tshe-á），就是雜七雜八的事情。其中一件事情就是負責主辦第幾屆的十大傑出女青年。那個事情是公關組，主要是公關組的業務。公關組組長是誰我現在一直想不起他的名字。然後我在負責這個事情。我非常 organize。譬如說，我今天要開第一次評審會議。好，那我就把第二次評審會議的通知書什麼，我都打印好了。第一次開評審會議完，我就發第二次評審會議的通知什麼什麼。這我非常 organize 這個事情。一直到整個活動辦完以後，最後一場。最後一個是到總統府去，李登輝總統要接見十大傑出女青年，那天下大雨。結果，我們當然有車子從台視頒獎典禮的現場，在第五攝影棚頒獎典禮的現場把他們送到總統府去，然後把他們送回來。然後其中有一個得獎者是中研院的研究員，我在總統府的時候，我就看到外面下大雨，我馬上連絡行政部。因為我在行政部當研究員過，我就聯絡行政部幫我準備幾部車子，我等一下要送這些得獎者回家。所以回到台視以後，我就跟他們講說誰需要車子，像什麼陳月卿什麼他們自己開車的什麼。其他一個中研院研究員，她就沒有車，我們就讓她搭車回去。她後來寫一封信給王家驊總經理。她說那時候她非常擔心。她穿這樣去讓總統接見，拿著一個獎座，然後不曉得怎麼回去。叫計程車肯定是叫不到的，但是台視非常貼心把她送回去，她非常感謝。就是說，我就舉這小小例子就是說，我把這事情辦得非常圓滿。

國際艾美獎協會活動

李光輝：就在不曉得第二次還什麼時候評審會議完了以後，王家驊就請我，請我們幾個工作人員吃飯。那時候他在頭痛一個事情。就是 Jason Hu 胡志強局長他爭取到國際艾美獎協會的第二年要辦 Salute to Taiwan Television，向中華民國電視致敬，全名是這樣子。那要拍一支片子介紹台灣的電視事業的發展。他們有專人，委託專人去拍這個片。然後還有一場秀，那個秀會在 Lincoln Center 的 Alice Tully Hall。Alice Tully Hall 是 Lincoln Center 第二大廳，不是那種小小的廳，也不是那種戶外的。是很正式的。就是除了歌

劇院以外是第二大的 hall，要在那裡辦一場秀，事後還有 dinner。我要負責製作那個秀。不是那時候王家驊總經理很頭痛，不曉得要找誰。這本來是節目部的事情，節目部說你找雲門舞集。就是很偷懶的想法，就是很像你找一個人，他做了就這樣。就是正在這個時候，那個公關組組長就建議他說，就指我。他說他看我辦這個十大傑出女青年，做得井井有條。說我可以做這個事情，王總經理說，對啊，光輝兄請你來弄。我說等這個辦完再說，這個辦完再說。因為我回來我當然希望能夠趕快有一個戰場。這件事情是一個，辦十大傑出女青年這個事情，其實是不算件事情嘛。但是我總要把它辦好，我真的辦得很好，辦得非常完美，而且非常井井有條。所以那個公關組長就跟王總經理說，就找他吧。他也覺得不錯，你來弄這個。我就說等我辦完再說。一直等到事情辦完以後他又找我。他說光輝兄，這個紐約的事情就麻煩你了。這個時候我就不曉得哪來的膽子，我透過李聖文副總經理跟他說我有一個條件，你要恢復我的副理的名譽，而且薪水要回到副理的，最起碼要回到副理的水準。然後人事室還說，等我這個辦完再說這樣。我說那我不幹。我說你這個就像那個驢子，前面你吊了一個胡蘿蔔對不對，然後你一直傳，然後你說這個辦完就給你會回復到副理。然後這個辦完以後，你又說下一個，我說那我不幹。我說如果你不那個（升職）的話，我就算了。我就在行政部這邊混算了。我不曉得哪來那麼大的膽子。結果他出乎我意料之外的，他沒有給我哪一個部門的副理，他竟然給我一個總經理室特別助理。那是一級主管，那是一級主管。這裡找到一個很奇怪的東西，我怎麼會有一個這樣的東西，而且我發現我根本就從來沒有打開過它。我一直到昨天才打開它，李特別助理。有一個內有個人使用之電話管制號碼，密碼，限本人拆閱。我昨天晚上才把它打開來看。原一級主管有一個特權，你可以用公司分機打國內長途電話跟國際長途電話。它給你一個密碼，你輸入這個密碼就撥得通這樣。

訪：核心高階人力。

李光輝：對，所以我就擠身為一級主管之林。然後王總經理也很夠意思。他說你要跟那時候駐紐約那個新聞，新聞局駐紐約辦事處、文建會駐紐約辦事處、你要跟林肯中心、你要跟國際艾美協會，你還要跟新聞局國際處，你

要去協調這些事情，你一個副理就是很像地位不符合，所以給你一個總經理特別助理，等於是代表我去。我就很感謝他。我就在那邊要辦這個節目。但其實我沒有製作做過節目。我雖然幾次進出節目部，但我沒有做過，我沒有真正地做過節目，掛名很多啦。我在上海的時候，有一次碰到一個中國大陸很有名的製作人。他跟我說，我昨天看我認為是最好，倚天屠龍最好的版本，就是馬景濤版。第一個出現的名字竟然是李光輝，是我認識的人，我覺得好高興。我說那是掛名的，那個節目長什麼樣子老實講我一點印象都沒有了。還有楊佩佩很多節目，都出現第一個名字就是監製李光輝，那個其實都是因為職位的關係。但是這個職位有一個特權。就是每天 8 點要播出的，它下午 4 點會要播給我看，要播給監製看。那我在外面洗完三溫暖回來，然後錄影組就要播來給我看。播來給我看的時候，全公司的電視機都可以看得到。所以大家就要打聽，李副理什麼時候回來？因為我要回來通知 VCR 組說你可以播了，他們才能播。大家都希望想搶先看，是吧，而且又不用看廣告。所以那時候大家都在等，李副理什麼時候回來，大家都在那邊搶先看楊佩佩的節目。所以那些其實都是掛名，我其實沒有真正製作過節目。但是，我就在想我要怎麼做一個有特色的節目？然後我就想到，既然你們一開始想到林懷民，對不對。我覺得林懷民的舞作裡面，我有一個非常印象深刻的叫做《廟會》。《廟會》它場景就是一個廟會。因為廟會所以有各種不同的表演。所以我用這個概念，我就用廟會這個概念。所以我裡面有八家將，就台灣民俗的東西、有客家採茶、有原住民的歌舞。然後，當然你還是要有外省人的東西。所以我有一個最能夠表現國劇裡面的動作，像拾玉鐺這樣。老外不必知道說戲劇內容什麼。他只看到那個身段就覺得很美這樣子。我就用這樣的的方式，摺紙的這種方式去做這個，做這樣的一個，做這一套節目。這裡面，我現在總結起來其實就代表展現了台灣多元族群、多元文化的節目。而不是就是一個歌舞秀或是什麼這樣的東西。還有包括，我就帶了、我就找了，要能夠做這個的，我就找了台北民族舞團，蔡麗華的台北民族舞團。然後找台北市立國樂團。我把整團都帶去。所以我那個團一兩百人。然後我是 live 現場演奏。那我現場演奏一開始的時候，我就是現場用台北市立國樂團演奏中美

兩國的國歌。大家第一次聽到了。然後我中間有一個，有一個獨奏，是那時候二胡最強的叫溫什麼…

訪：溫金龍。

李光輝：溫金龍，你厲害。溫金龍我安排他一小段獨奏，曲目是我訂的，就是那個〈茉莉花〉。因為〈茉莉花〉是《杜蘭朵公主》歌劇裡面的一個旋律。所以這個曲目，溫金龍一拉的時候，也是全場就掌聲響起就非常地。然後那天裡面我剛剛講有八家將，那個都是老外大概都第一次看。還有，我從臺南的內門找最厲害的踩高蹺的。踩高蹺的，他們在高蹺上面，他們在舞臺上面可以用高蹺表演。然後其中有一個人那個地板太滑，跌倒了。跌倒了以後，我們有一個國劇演員姓李的現在我忘記他叫什麼名字。他就用國劇的那個翻滾的方式，去把他扶起來。結果全場也是，他全場都以為說那是刻意安排的。那其實那個出槌，那個是滑倒，而且他起不來。這個時候就是，就是同團的團員裡面有一個這樣的。反正這個秀就非常成功。事後國際艾美獎的月刊裡面，說這是歷年來最精彩的表演，給予這樣的評價。

TVBS 時期

李光輝：接下來就要講那個 TVBS 是吧，OK。其實我跟邱復生董事長是認識非常非常早。因為他早年是經營好像叫大世紀，是拍廣告影片的。所以跟廣告就有一點關係。所以經常會在客戶或是廣告公司那邊碰到，所以就有認識。後來，他又跨足做電視節目。那當然就要到業務部拜碼頭。所以也可以說，或多或少我在業務部的時候也幫過他忙，所以我跟邱先生是認識非常早。然後，有一天他就跟我講，他要拿下這個衛視中文台。因為那時候那個 STAR，是李澤楷的，就是李嘉誠的兒子。STAR TV 是李澤楷創辦的。然後他要賣。他要拿衛視中文台。那我就跟他說做新聞吧。因為我覺得新聞是能夠跟三台做 differentiation 最好的一個利器。因為三台新聞都黨政軍。所以你顯然它就是這樣，所以新聞是可以突破的。他有聽進去。過了幾天他跟我講，他找到一個合適人選叫張照真。因為那時候張照真不曉

得新聞部出了什麼事情，他就調去體育部當經理。體育部當然不好玩。有一天張照真自己跟我講說，他說那個邱復生找我說，他已經跟你講好了，他要找我們兩個人去做新聞，說要給我們一個人 500 萬的股份。我說邱先生講的話我們聽聽就好。可見他其實有聽進去。我鼓勵、建議他做新聞這個事情。然後有一天，那時候我在台視，就是做什麼研究委員，又是冷板凳的時候。很空，那時候剛好是金馬影展，我對金馬影展是很瘋的。因為早年的時候，那個時候日片管制。我為了買一張金馬影展的票，那個是託民生報的記者，又託誰去弄，所以那時候的日片，從松本清張的什麼《砂之器》那些，那些每年我都看。然後另外就是他們的「戰爭三部曲」有沒有。講陸軍的，《にひやくさんこうち》《二零三高地》。講海軍的《れんごうかんたい》《聯合艦隊》，講山本五十六。講空軍的叫《ゼロしき》，零式，《零式機》。每年，一年看一部。為了看這個，在西門町，我第一場跟第三場中間有兩個小時的空檔。我去找個小旅館，睡一個覺然後再繼續看這樣，就是很風靡金馬影展。那時候很空，所以我就天天去看金馬影展。有一天我看完電影回來，辦公室留一個條子，邱復生然後電話什麼什麼這樣。我就打那個電話。原來邱復生到我辦公室找我，我不在。他找人留了一個條子。然後我打去的時候，他還在台視。他就說我過來找你。他就過來找我。說：來啊，來我那邊。好啊，做什麼？我說好啊，做什麼？當副總。那你原來副總呢？他要去做電台。講的是王偉忠。王偉忠要去台北之音。我說好啊，那有車嗎？有啊，有司機？怎麼會沒有。我為什麼會講這個？因為他要聘請那個盧治楚老師去當總經理的時候。報上就講說他派了車，去接他這樣子。我就覺得好這樣子。我這樣就講好了。這樣就說，要簽約？不用，我們兩個不用。最少你給我個東西，我要跟台視辦退休。雖然我們很熟。他就給我一個像 offer letter 類似這種東西。我就拿著那個東西去。不，我就憑著那個東西，我就跟台視申請退休。那時候我已經決定要走了。中國時報用影劇版，大概幾乎全版的，寫我什麼飛了什麼什麼。就是台視的人才飛了意思。就是說雖然高薪但是沒有事情做。然後我就在台視門口碰到徐進良。徐進良就勸我說不要走，他說台視沒有什麼人才。他說馬上要換董事長。你有機會了。我說當一個人能夠自己決定

自己命運的時候，何必把命運交託在別人手上？我今天答應邱復生，我明天就是 TVBS 的副總經理。我留在這邊，我要等你換董事長。董事長換了以後，你又說六個月凍結人事然後又怎樣。我說算了，我就去 TVBS。我去 TVBS 的時候呢，第一個月 TVBS 的營業額不到 3000 萬。我在 TVBS 其實真正算起來才 1 年大概 10 個月左右。等到我要走的時候，一個月將近 3 億。

訪：10 倍。

訪：然後，當然那時候 TVBS 的聲勢也是很強。但是，我前兩年我跟李濤談到這個事情。我說當然當年是濤哥你們幫 TVBS 走向這個聲勢非常好。但是我也可以說，我業務部只有過度反應你們的成績，我並沒有讓你們的成績，就是說沒有得到這個，沒有變現。我認為我變現得非常好，而且超值變現。到了我將近 1 億的時候，一個月將近 1 億的時候，邱復生董事長就跟我講說光輝，我看差不多了，大概就是這樣。我們要想別的辦法。我說董仔，還早。然後包括我們那時候都是播香港的港劇，都是播舊的。業務員就反應說為什麼不播新的？我就說我們來播新的。他說，不行啦。因為那時候引進港劇主要是做錄影帶租售業務。因為它其實是這樣跟 TVB 搭上關係的，所以後來才会有 TVBS。錄影帶租售業那邊會反彈，說人家都在電視上看過了。我說這樣子，它差多少錢，我來補它。我用業務賺的錢，來補償它。他有我這句話，他就敢。那我記得第一檔是《尋秦記》。是 TVB 很經典的一部片子。就在錄影帶還沒有租售，或是同時租售的時候，我就在電視 TVBS 播了。哇，一下子收視率非常好。然後廣告，就是廣告非常強。沒有想到的是，因為這樣，帶動了租售業。因為大家看了 TVBS 播。看了一、兩集。大家衝進那個租售業，他要租後面的，他想要一口氣看完，他不想追劇，他不想等。他們高興得不得了。所以就是說，你不同的媒體、不同的載具，其實是不同的市場。你不要以為說，我都在電視上看就好了，我幹嘛去租。不是的，人的心理不是這樣的。所以後來我到大陸去的時候，也是碰到同樣的問題。我這個只是講媒體的一個現象，就是不同的、不同的載具的那個。我們最早只有講，close promotion，互相宣傳。其實這種同時播出，也有 close promotion 的效果。其實我到大陸去的

時候，那時候大陸的視頻網站剛剛開始。他們也是發現，在電視台播，他們點擊率才會好。照講電視台跟 OTT 是競爭的，是吧。但是他們就發現，在電視台播，他們點擊率才會高。而且要在越強電視台播，他們點擊率越高。所以他們買我們的劇的時候，這個我等一下會講。就是我們賣劇的時候愛奇藝、騰訊，他們的條件是，如果你這部劇有在湖南播出是這個錢，如果這部劇在東方、北京什麼什麼、江蘇什麼什麼，這些衛視播出是這個錢。如果都沒有，是這個錢，是這樣子。甚至沒有它就不買了，是附條件的。這個其實不是很奇怪嗎？你們兩個不是互相競爭嗎？其實不是。他們視為在電視播出，是他們 OTT 點擊的一個宣傳。所以是不同的受眾的。然後還有一個附帶講一個。日本是一個非常奇怪的市場。日本到現在為止，還有錄影帶租售業務。像 TSUTAYA 有沒有，就是日本最大的蔦屋書局，就是日本最大的點。所以日本公司在買我們劇，主要是為了發行 DVD。他們 DVD 有販售的，也有租的。然後他們也會去賣電視台。當然都是那些什麼衛星頻道那些的。他們賣電視台也是為了幫這個劇做宣傳，幫這個錄影帶租售 DVD 租售業務做宣傳。日本到現在還是這樣的市場。這個很奇怪。日本現在 DVD 還有。而且對於我們這些，他們所謂引進劇來講是主要的市場，當然韓劇可能例外啦。韓劇他們可能例外。剛剛講到哪裡。

訪：TVBS。

李光輝：TVBS 最早就是只有一個 TVBS，一個綜合台。然後因為邱復生有聽進去我要做新聞。所以它也有一節晚間新聞。但是那時候他在香港上鍊，所以張雅琴是在香港播新聞的。然後每天要從台北傳一、兩百張傳真，台北各報的新聞，傳到那邊去，張雅琴才根據那些去弄她的晚間新聞。這當然很沒有效率。所以後來又想辦法搬到台北來。然後這個還不打緊，要想辦法開另外一個新聞台，就是 24 小時新聞台。就是後來的，我們叫，原來叫 TVBS-N。就 TVBS 除了一個，TVBS 等於是 general entertainment，綜合台。然後還有一個 TVBS-N，就是 TVBS 新聞台，24 小時播新聞。好了，這又是我。因為我到 TVBS 就是 marketing 跟 sales。我做宣傳，我的宣傳的標題是這樣：「報紙告訴你昨天發生的新聞；電視告訴你今天發生的新聞；TVBS-N 告訴你現在發生的新聞。」因為那時候不是大家就在連線。

三台沒有辦法連線，三台他們有自己的節目，怎麼連。我有 24 小時新聞台。所以我給你看到的，我給你看到的是現在發生的新聞。所以你碰到重大新聞事件的時候，別台其實只用一點新聞快報什麼這種方式。但是，我就是就一直連，一直 live 一直連。所以那個聲勢是非常（旺），尤其是我對新聞，就是新聞，新聞以及新聞台，我其實是情有獨鍾的。所以後來我就講到，我在民視的時候，我那時候就決定同時開播。同時籌備一個。同時開播一個民視新聞台。那是很大膽的決定。因為在這個前一個月，台視也開播了第二個頻道，叫冠軍頻道。開播沒有一個月他們就宣佈結束了。我做這個其實是很大膽的決定。但是我認為是正確的。為什麼？因為民視你號稱，你說是打破黨政軍的媒體壟斷，對不對？那你一定要有（新聞台），新聞一定是你很重要的一個戰場。那你一定要有一個很強大的新聞團隊。那這個團隊一天只有晨、午、晚、夜四節新聞，不是很浪費嗎？所以我其實只要再增加一點點成本，我就可以開一個新聞台。那事後，就發現這個新聞台，增加了我的廣告。我一下子廣告，可以賣的廣告的 **inventory** 就一下增加一倍，這第一個。第二個，這個新聞台讓陳剛信做起節目宣傳來，那是非常過癮。因為他也是很會，很會做這個戲劇的宣傳的。他的一波一波都是非常有策略的。我就多了一個頻道給你播這些宣傳片，宣傳你的八點檔。所以這個對民視來講是很好的。所以為什麼現在無線台來講，其實只有民視每年還都有一、兩億的盈餘，去年還盈餘兩億多。

總統大選廣告大成功

李光輝：這個就講到 TVBS 的新聞台，這業務上我舉一個例子。有一天這個業務員，我們每天早上要開晨會。有一個業務員說，有一個飲料叫生活飲料。他們因為那時候 1996 年，要搭總統大選，他們要辦一個猜總統當選得幾票。你就剪一個生活飲料包裝的剪角，貼在明信片上，寫那個票數寄來。到時候公佈了以後，看誰猜得最準什麼的這樣子。當然那很難猜，五百多萬票你怎麼猜啊？但是他們要辦一個 **campaign** 就對了。他說，他們要

給我們 38 萬的預算。那我爭取到 50 萬。他已經覺得很好了。我說我開完會我就跟他講，我說你去跟客戶講，請他先 hold 住。那是一個禮拜六的早上。我說我下午去找他，我來跟他講。全部預算給我，我幫他做。他就約了他們的副總經理。他們副總經理其實也是老闆之一，可能幾個兄弟。然後我就去跟他講。我說我用 5 個頻道。我給你 1 個月給你播 500 次。他說有可能嗎？500 次對我來講有什麼難的。我 5 個頻道，1 個月 500 次，也就是說 1 個頻道 1 個月 100 次。1 個月 100，1 天就是 3 次、3 點 3 次。我早上播 1 次，下午播 1 次，晚上播 1 次就有。我半夜給你送 1 次，超過 500 次。他從來沒有聽過這個概念。因為他們以前上三台的廣告上一檔，就死去活來了嘛。我說我這樣子，TVBS 新聞最強，對不對。所以你跟我合作，我每天我給你，2 個月我給你搞。你 1 個月 500 萬，兩個月 1000 萬。我說你全部預算給我，那我，你剪角來，明信片寄來你不要等最後才公佈。你最後公佈只有那個人得獎，那個人高興而已，其他人全部都失望。我每天 live，我在 TVBS 什麼 G 什麼，反正我找 1 個頻道，我每天給你抽獎。每天抽 1 個，給你 1 萬塊。你寄得越早，你就機會越多。你抽了，今天抽 1 個 1 萬塊，你沒有抽中的人明天還可以抽。那個明信片來，我們要租一個房子，租一個公寓去堆那些明信片。就找陳孝萱那些比較好看的，身材比較好的去那邊抽。我就我就每天給他播。每天用幾分鐘給他抽獎，搞得紅紅火火，非常高興、非常成功。一直搞到大選前，那時候就是猜多少票。李連配多少票，然後那個叫做彭謝配對不對，還有一個就是郝林配，郝柏村跟林洋港 3 組人馬，當然大家都猜第 1 組最高，但這問題是票數。最後那個李連配是五百多萬票。但是這個活動搞到最後選前 10 天還是多少的時候，選委會來警告了。他說選罷法規定，投票前不曉得 10 天還是什麼時候，是不准公佈民調的。你們這個其實就是變相的民調。你看影響力，影響到選委會來關切。所以就非常成功。這個也是第一次讓人家說，有沒有搞錯，是不是發瘋，給一個 cable 台 1 個月 500 萬預算。這就是我要講的，我其實是在做突破的事情。我不是說那個業務員說它本來要給 38 萬，我爭取到 50 萬。然後我跟他說你能不能爭取到 100 萬，或是你能不能爭取到 80 萬，我不是這樣。我是說你全部不要做，我來幫你做。結果我就這樣說服

副總經理。他就跟我講，明天聯合報會有一個一版全時，我已經今天已經發稿了，那來不及了。但是這個以外，我全部預算全部給你，全部就是按照我的那個做。這個是我比較成功的例子。另外一個，就是我剛去沒有多久。我發現最好賣錢的，其實就是《2100 全民開講》，就是有線時段。那時候已經開始有媒體購買公司了，就是傳立，就是余湘當總經理這個公司。它就是因為量大，它就是 10 秒 4000 塊就是都這樣。但是他的因為量大，所以他佔滿了我的 inventory（清單）。那我 10 秒訂價是 1 萬 2。但是我被它一佔了以後，我沒有空間去增加營收了。我就問業務員，傳立一個月給我多少錢，他們說給我多少。我一算，我估計，我犧牲得起，我就去找余湘談判。我說，我這個要賣 1 萬 2，但是我可以在其他的，我不滿的時段，我再送你 2 次。所以，所以對你來講還是 4000。但是我黃金時段我要賣 1 萬 2。我為什麼要。要出發之前我為什麼要問，傳立一個月給我們多少錢。就是我要看如果萬一我談判破裂。我就會變零，傳立就會變零，我不能承受得起，我認為我承受得起。我判斷我承受得起，所就去跟他談判。因為我底氣很足，因為當然我跟他也是老朋友。就這樣我一下子，我的黃金時段售價，一下子從 4000 變 1 萬 2。我一下子成長 3 倍，類似這種例子。