

# 以數位為軸 澳大利亞 ABC 組織重整

研發部研究員王菲菲

2017 年 11 月

澳大利亞公共媒體 ABC 於 2017 年 11 月 14 日宣布組織重整方案，組織不再以廣播、電視、網路等平台為部門劃分原則，而是「以數位為軸心骨幹」，原本分散於電視部、廣播部、網路部等從事內容產製相關的 3000 名員工重新整編，分別歸入以內容為劃分的「新聞、分析與調查」，「娛樂與主題」，以及「區域與地方」三大團隊。

甫於今年七月慶祝八十五週年生日的 ABC，此舉被視為是澳大利亞傳播歷史上最重大變動。此項組織重整策略等同正式告別頻道概念。依 ABC 年報於 2017 年度所揭露的員工人數為 4769 人，此番調整等於逾六成員工受影響。2017 年度，ABC 已於 3 月首次重整，11 月此項重整為同年度二度重整。

## 2017 年第一波組織調整

首波組織重整政策宣佈時，現任總經理 Michelle Guthrie 總經理到任甫十個月。2017 年 3 月 7 日，在對全體員工發表「投資觀眾 (Investing in Audiences)」演講中，她指出，大環境變化是促使 ABC 必須改變的原因。媒體產業中新業者蓬發，如蘋果、亞馬遜、臉書、google、Netflix；平台與接收設備多樣；內容大爆炸；尤其觀眾使用行為劇變，不再依賴節目表坐等節目播出，任何時間在任何地點要使用對其方便的設備近用喜愛的內容，環境中選擇更多，觀眾益發缺乏耐心，要求更多。

Guthrie 總經理亦指出 ABC 必須在電視、廣播、數位收視表現上提昇；從社會、文化、地理等各面向檢視，ABC 亦須在觀眾、員工、內容上能反應出當代澳大利亞社會的文化多元多樣性。也就是說，在媒體地景劇變時代裡，時時回歸到 ABC Act 所賦予的法定責任：成為澳大利亞對話、文化、故事的獨立來源。

2017 年 3 月組織調整的關鍵目標是與澳大利亞觀眾連結，從精簡管理入手。調整重點為：

- 以 9 個部門領導團隊取代之前的 14 個部門團隊。
- 調整支援部門；在內容與技術支援之間取得平衡。
- 設立內容基金。
- 增加區域服務。

減少科層，去除重覆，以此節約的資金，再投入內容產製。具體目標設定在管理減少 20%。擔任支援角色的部門將承擔更多，亦期待電視與新聞部門，降低固定成本支出，釋出更多資源。如此一來可能造成 2017 年度內有 150 人到 200 人離職。

提出內容基金，提供各方申請，以因應快速變動的觀眾喜好。立即到位的資金規模為 2 千萬澳幣，第二年起每年 5 千萬澳幣，未來期望達到每年 1.5 億澳幣規模。內容基金強調競爭比案所帶來的動能；期待對於新聞的建設意見，也特別期待新聞、藝術、科學、企業、運動等方面的提案。

在此同時，增加人力以服務三分之一澳大利亞人口居住的區域 (regional Australia) 18 個月內，區域新人力會增加到 80 位以上，以增加人力服務三分之一澳大利亞人居住的地理區域。

## 2017 年第二波組織調整

在 ABC 董事會通過第二波組織調整後，Guthrie 總經理於 11 月 14 日公開宣布啓動。二度重整處理組織中的重覆，期望促成組織內部的協力合作；資源釋出後，重新配置將創造資源使用更大彈性。

原本 ABC 依各不同平台，皆設有專業議題領域，分頭深耕的內容產製人力，自此不分播送平台，共同工作。以「數位」為軸心骨幹，原本分散於電視、廣播、網路從事內容產製相關的 3000 名員工重新整編，分別歸入三大新團隊：

1. 新聞、分析與調查 (News, Analysis and Investigation) -- 包括全國新聞報導，調查與深度報導。
2. 娛樂與主題 (Entertainment and Specialist) -- 包括：藝術、科學、教育、宗教與倫理、兒少、音樂、創意發展、紀實、娛樂、劇集、原住民內容。
3. 區域與地方 (Regional & Local) -- 涵蓋地域上的鄉村、區域、主要城市，運動、氣象、現場直播活動。

同時，組織內另增設 google 式的點子實驗室 (Content Ideas Lab)，主責創意創新內容發想，及執行優先專案，與三內容團隊互補合作。方向可包括發展新的國際策略，發展新的創意策略，與新觀眾連結。例如 ABC Life 與 Great Ideas Grant，以及正在進行的 iView 拓展為國際服務的可能性。

ABC 也將在人力投資上投入 1 千萬澳幣。亦即刻招聘 40 位以上的區域新職，於 2018 年中起就任，新職主要以區域記者為主。

Guthrie 總經理強調，十一月的調整非為節省成本，而是要持續檢視節目的表現效能，她特別表示，「爭取最多觀眾並非弱智化（dumbing down）作法」。此係回應近期多有輿論批評，ABC 節目內容為求收視，有朝輕娛樂的走向（light entertainment），以求最多收視的品味中庸、保守、與路線安全。

此項調整宣佈後的隔日，ABC 新任董事長 Justin Milne 在對澳大利亞影視產業的公開演講中指出，如果組織重整計畫進行順利，ABC 在內容產製上將獲得更多資源，此將投注於吸引非 ABC 使用者，擴大 ABC 觸達服務更多國民。

ABC 高層人事對 ABC 發展方向有高度共識方向。Guthrie 總經理曾任 google 亞太區域高階經理人，新董座 Milan 曾任 MSN 與澳大利亞電信 Big Pond 執行長。Milne 董事長公開強調，產業發展看好，ABC 應以亞馬遜（Amazon）為發展典範方向；內容產製以大數據應用找演員寫劇本，朝向 Netflix 式媒體服務。觀眾喜好資料庫必須建立，並且應用機器學習、人工智慧於 ABC 及其觀眾。ABC 既有的隨選服務、iView 平台、ABC Listen – Podcast 等等都只是小起點。2018 年 2 月 ABC 並將推出新的串流平台。Guthrie 總經理亦於同一場合公開表示，2018 年 ABC 將在本國內容購片投資上增加 18%。

## 回應與挑戰

11 月組織調整計畫釋出後，各界對此並不意外。媒體工作者協會（Media, Entertainment and Arts Alliance, MEAA）對此公佈表示「審慎歡迎」。社區與公部門工會（Community and Public Sector Union, CPSU）擔心 ABC 員工已有過勞及焦慮的癥象，將待 ABC 員工普查結果揭示實情。ABC 之友（Friends of ABC）接受此變化同時，將批評指向聯邦政府削減 ABC 預算。

各界平靜回應有其原因。ABC 絕口不提裁員，標舉根本公共媒體法規為依據，強化區域服務為聰明公關策略。此有跡可循。最近的一例個案是，2017 年十月初，擁有 27 年歷史的 ABC 晚間時事評論節目「夜線（Lateline）」停播，全員轉新職、不裁員，當時已揭示了勢無可擋的徵兆。

此番衝擊最大是中階主管群，廣播亦是，尤其 Radio National，RN。RN 是 ABC 悠長發展史中，公廣皇冠上的明珠。RN 內容以知識、文化生活為主；夙以藝術及文化面的專業內容而負盛名；其他專業議題還包括：商業和時事；健康；科學

和技術；原住民文與議題；宗教和倫理；網路內容深度分析等。RN 在網路、數位廣播與 AM 播出，其議題涵蓋之廣泛，知識能量底蘊之深厚，放眼媒體地景中無出其右者，於知識界亦受一定尊重。

第二波調整計畫基本上拆解了 RN。原本議題強項不再有 RN 屋頂呵護，人才原本之專業強度如何維持，影響力如何正向擴散至地方區域，工作現場如何執行並有撞擊火花，再再皆是考驗。

雪梨晨鋒報（Sydney Morning Herald）有評論指出，若 ABC 以數位為主貼近觀眾的策略成功了，但犧牲了新聞專業、出現了馴化了的新聞編輯室，是否為社會樂見的結果？是否值得？新聞專業為公共媒體的價值所在，如果爭取到更多觀眾支持，ABC 多年建立的新聞價值有所折損，是國家之福？

Monash University 媒體學者 Margaret Simons 指出，媒體機構或以內容、或以平台為管理原則，此次 ABC 提出的組織重整，其原則 ABC 在過往不同時間點皆嘗試過。最近一次在 2011 與 2012 年時，ABC 前任總經理 Mark Scott 提出十年行動計畫「Project 21」，其關鍵議題是，「為了讓 ABC 在十年後的 2021 年時仍有其影響力，並與觀眾維持著密切的信任關係，ABC 該有哪些行動？」。該計畫的結論是，以議題為軸線樹立多部門發展，例如：由 RN 主掌知識；由時事部門 Current Affairs 主掌全國對話等。

當年的 Project 21 由於時機評估、內部政治生態等諸多因素，並未付諸執行。2017 年 Guthrie 總經理時期，以高舉服務觀眾需求為核心，執行計畫以內容相似、更加尖銳僅有三項內容團隊的方式來執行。Guthrie 總經理未必掌有最佳時間點，但改造 ABC 是她任內非為不可之任務，成效如何有賴執行。

然而 2017 計畫如何才能順利執行？電視、廣播、網路，各平臺有其特性，敘事方式不同，內容產製人才現今以議題為屋頂共同作業，需要有技術介面的強大支援，但如何支援？工作現場如何運作？ABC 尚未釋出明確行動計畫。

再者，如何建構新團隊內部與之間的權力分工？僅歸諸三內容團隊，其龐大廣泛之議題細節如何運作？資源如何適切配置？以往平台之間資源爭取激烈，嶄新工作環境是修復機會？點子實驗室如何與其他內容團隊合作？直通總經理的工作小組，可以什麼都是，也可能都不是。…… 諸如此類的運作細節將是工作現場的重重挑戰。

Margaret Simons 與其他論者對 11 月 ABC 組織調整的根本批評在於，未能描繪出公共媒體在新時代的願景與想像，也未展示出領導者將如何達成此任務。對於所

有關心公共媒體發展者而言，這是持續觀察的重點所在，亦是當代公共媒體組織共同面對的議題。

參考資料：

ABC (2017.3.7). ABC Managing Director Address to employees – Investing in

Audiences. <http://about.abc.net.au/speeches/abc-md-address-to-staff-investing-in-audiences/>

ABC (2017.11.14). Audience behaviour drives new ABC

structure. <http://about.abc.net.au/press-releases/audience-behaviour-drives-new-abc-structure/>

ABC (2017.11.14). A new way of working for our content

teams. <http://about.abc.net.au/speeches/a-new-way-of-working-for-our-content-teams/>

Carmody, B. (2017.11.10). 'It's been a tough five years': Veteran ABC reporter Matt Peacock farewells colleagues. *Sydney Morning*

*Herald*. <http://www.smh.com.au/entertainment/tv-and-radio/veteran-abc-reporter-matt-peacock-farewells-colleagues-20171110-gzir8q.html>

Carmody, B. (2017.11.13). ABC management taken to task over 'dangerous' stress levels. *Sydney Morning*

*Herald*. <http://www.smh.com.au/entertainment/tv-and-radio/abc-management-taken-to-task-over-dangerous-stress-levels-20171112-gzyjyw.html>

Carmody, B. (2017.11.14). Michelle Guthrie unveils major ABC restructure. *Sydney Morning Herald*.

<http://www.smh.com.au/entertainment/tv-and-radio/michelle-guthrie-unveils-major-abc-restructure-20171113-gzkt1o.html>

Enker, D. (2017.10.12). The news is sad for ABC viewers under Michelle Guthrie's rule. *Sydney Morning*

*Herald*. <http://www.smh.com.au/entertainment/tv-and-radio/the-news-is-sad-for-abc-viewers-under-michelle-guthries-rule-20171009-gywwmj.html>

Groves, D. (2017.11.15). ABC chairman's message to screen producers: Don't be afraid.

*If.com.au* <https://www.if.com.au/abc-chairmans-message-screen-producers-dont-afraid/#.WguQaFSEQ0p.twitter>

Meade, A. (2017.11.12). ABC restructure: biggest shake-up in broadcaster's history to be revealed. *The*

*Guardian*. <https://www.theguardian.com/media/2017/nov/13/abc-restructure-biggest-shake-up-in-broadcasters-history-to-be-revealed>

Meade, A. (2017.11.14). 'Not a dumbing down': Michelle Guthrie announces major ABC restructure. *The*

*Guardian*. <https://www.theguardian.com/media/2017/nov/14/not-a-dumbing-down-michelle-guthrie-announces-major-abc-restructure>

Meade, A. (2017.11.16). ABC teams with teams but who's reporting to whom? *The*

*Guardian*. <https://www.theguardian.com/media/2017/nov/17/abc-teams-with-teams-but-whos-reporting-to-whom-weekly-beast>

Simmons, M. (2017.11.14). Big picture, few hilltops. *Inside*

*Story*. <http://insidestory.org.au/big-picture-few-hilltops/>

Quinn, K. (2017.11.14). Here's hoping Michelle Guthrie hasn't just restructured the ABC's spine away. *Sydney Morning Herald*. <http://www.smh.com.au/entertainment/tv-and-radio/heres-hoping-michelle-guthrie-hasnt-just-restructured-the-abcs-spine-away-20171114-gzl10u.html>

Quinn, K. (2017.11.15). Amazon the model for ABC's new streaming service as big data steers the ship. *Sydney Morning Herald*. <http://www.smh.com.au/entertainment/tv-and-radio/amazon-the-model-for-abcs-new-streaming-service-as-big-data-steers-the-ship-20171114-gzliiz.html>

