

親愛的馬克

策略研發部 副研究員 李鈺

在確認 BBC 執照自 2011 年至 2016 年將無法調漲之後，BBC Trust 董事長 Sir Michael Lyons 於 2011 年 1 月 12 日致信 BBC 總經理 Mark Thompson，要求 BBC 團隊開始對整體預算短缺一事擬定規劃，且需要依照 BBC Trust 在 2010 年所公佈的「BBC 發展策略檢討報告(Strategy Review)」為規劃主軸。 Michael Lyons 在信中表示，希望 BBC 團隊能在 2011 年夏天提出本規劃報告，BBC Trust 在拿到報告後，將會辦理公聽會及外部諮詢審查，藉此確立 BBC 未來的發展方向。

原文信件摘譯如次頁。

PTS R&D
PTS R&D

親愛的 馬克

請優先考量 BBC 節目及服務的品質，並針對新執照費費率擬定規劃方案。

2010 年 10 月，隨著 BBC 執照費新費率的底定，與 2011 年相比，直到 2016 年為止，BBC 最少將短缺 16% 的執照費收入。BBC Trust 能理解，實際的預算短缺可能還會大於原先預估，這將取決於未來通貨膨脹及組織改造所造成的影響，BBC Trust 希望，BBC 經營團隊能夠針對預算節流的多寡提供意見。BBC Trust 同意，這次的挑戰將需要 BBC 經營團隊根本地檢視其預算規模、提供的服務及作為。這封信摘要出 BBC Trust 對於該檢討過程的期待，也反映 2010 年聖誕節前夕，BBC Trust 所公佈之「BBC 發展策略檢討報告(Strategy Review)」的總結說明。

一、BBC Trust 與 BBC 經營團隊的職能，及本案的工作期程

最後的決策將由 BBC Trust 裁定，BBC Trust 支持 BBC 團隊在對 BBC Trust 提出規劃案前，希望能先從內部集思廣益的主張。BBC Trust 希望能在 2011 年的夏天看到 BBC 團隊的提案。雖然這應該會是個繁瑣的過程，但我們希望貴團隊能夠先提早分享原始想法。

一旦 BBC Trust 獲知貴團隊的提案內容，BBC Trust 將會辦理外部諮詢，對象為納稅人及相關產業單位，藉以評估日後的影響為何。BBC Trust 預計在 2011 年年底公佈這份的評量報告。

二、落實「品質是第一優先考量」的策略方向

BBC Trust 期待 BBC 團隊的提案能夠啟動並持續發展，而 BBC Trust 替 BBC 所設立的策略方向為「品質為第一優先考量」，這個原則反映自 BBC Trust 過去與公眾、產業之間深度互動後的結果，而 BBC 團隊的提案，需要針對以下幾個範疇進行陳述：

- (一) 增加節目與服務的差異化及品質
- (二) 提昇執照費的使用效益
- (三) 針對 BBC 組織的公開與透明度建立新的標準
- (四) 提供閱聽人更多的服務

這 4 個範疇需要落實在新的營運計畫中，BBC Trust 也會以此為標竿評估貴團隊的提案。

三、擷節執行預算

未來 BBC 團隊需要朝以下 2 個項目節省財源：(1) 不會影響 BBC 工作產出但能減少成本的項目（這可能是工作習慣的改變或降低後勤部門的支出）；及(2) 確定

會直接影響節目表現的項目（例如既有服務的樣貌、閱聽人所感知的品質狀態，或者原創節目時數的總量）。

顯然地，已有強有力的論述支持 BBC 針對前述項目節省預算。BBC 過去幾年在擲節預算一事已有很好的進展，而我們相信 BBC 未來仍有更多可為的空間。目前最迫切的，就是貴團隊能優先提出節流的想法，若有可能，希望能在今年夏天提報具體規劃。BBC Trust 需要為每一筆執照費所能發揮的價值負責，BBC Trust 希望委任一位外部的獨立諮詢團隊，藉此評量貴團隊的提案，以確保該提案之健全。

但我們不期望資金短缺還能體現出效益，且 BBC 的節目與服務在此非常時期將要面臨的一些抉擇取捨。因為這些提案將會直接影響 BBC 的產出，BBC Trust 將會要求貴團隊針對上述事項提出各種形式的方案與建議，這些將提供做為 BBC Trust 來年對外公開諮詢的範疇。

我們替 BBC 設定的策略方向，會特別將節目的品質與差異性置於優先順位，並讓「少而美」的理念貫徹在 BBC Online 目前的發展策略。本持這樣的原則，BBC Trust 很清楚，執照費預算將無法均衡配在 BBC 每一項的業務，與其如此，應該減低那些公共價值較低的項目的支出。

我們同時也想要強調貴團隊在市場中追求 BBC 主頻、BBC ONE、BBC TWO，及各廣播服務（尤其是 Radio 1 與 Radio 2）的表現最大差異化的重要性。BBC Trust 知道這整個過程，是一個很好的機會去評估在 2012 年數位轉換之後，BBC 電視台整體發展的形塑。

依照新執照費所擬定的執行規劃一定不會是條順遂的路，未來將需做出困難的抉擇。不過 Trust 與 BBC 執行團隊乃共同承擔 BBC 的發展策略，這會讓我們處於優勢，進而能依照納稅人福祉做出正確的決定，BBC Trust 期望能在今年年底可以收到貴團隊的提案規劃。

根據透明公開原則，我們將公佈此信件於 BBC Trust 的官方網站¹。

麥克 里昂 爵士
董事長, BBC Trust

¹原文請參閱 BC TRUST 網站：

http://www.bbc.co.uk/bbctrust/news/press_releases/january/licence_fee_settlement.shtml