

BBC 與 Cannel 4 多事之 2009 秋

公視策發部 資深研究員 孫青 2009/9/28

2009 的八月開始，英國 BBC 與 C4 組織內外地震頻仍。說是多事之秋，實不為過。

先是在 8 月 29 日，新聞集團（News Corporation）的董事長兼歐亞洲執行長詹姆士梅鐸（James Murdoch），在愛丁堡電視節（Edinburgh International Television Festival）的麥塔格講座（James MacTaggart Lecture）中火力全開，發表『信任的危機』（The Absence of Trust）演說，重砲抨擊 BBC 與監理機構 Ofcom。

1989 年 8 月 25 日，詹姆士梅鐸的父親，魯伯梅鐸（Rupert Murdoch）也在同一場地發表過演說，嚴詞批判英國媒體業狹隘的菁英主義。20 年後，小梅鐸再次語出驚人：目前英國的媒體發展途徑是危險的，英國身處數位時代卻只有類比的心態。

他指出，當前人們是以一種非常液態流動的方式消費內容。過往傳播的形式不同，媒體的形式也有差異，但如今一切都可以交互連結、互換。因此，單一的電視市場、報業市場、出版市場都不復存在，毋需爭議的，目前是一個全方位的媒體匯流市場。然而，廣電政策卻沒有跟上這個腳步。

他提出四大問題。1，當局目前如何介入及管制媒體工業？答案是：興緻盎然。Ofcom 過去 5 年做了約 450 份諮詢文件，多達 5000 頁的報告，18000 頁的回應。

2，如此管制的態度合理嗎？答案是：全盤皆錯。萬事變化多端，干預管制會有預想不到的後果。

3，政府介入的結果為何？BBC 獨大，BBC 的收入受到保障而且日增，但其他無線廣播電視網卻難以為繼，生存艱困。

4，這種神造論主義的心態對媒體產業投資有幫助嗎？答案是：NO。在一個高度管制、充斥公共廣電的環境中，媒體獲利的契機會喪失，新工作的創造會受阻，創意的萌發會被抑制。小梅鐸形容英國的投資氣候時，引述托爾斯泰的名句：『所有幸福的家庭都很相似，但不幸福的家庭各有其悲哀。』至於英國。每方面都不幸福。

他因此主張，要協助市場不再下沈，另謀出路的話，唯有信任人民一途。『信任危機』，正是目前英國廣電市場被界定的特質。

小梅鐸舉出，英國當局長久來都傾向讓廣電業是免費的，但人民習慣於付費看報、看電影、買書、上網，如果看高品質的電視內容要付費有何奇怪之處？英國的付費電視開始播的，是公共廣電業所缺乏的體育、最新電影、24 小時新聞，現在播出藝術與戲劇。其中創意與技術都發展無限快速。

他也強調，英國廣電業受到的管制多得驚人。Ofcom 每個月 2 到 3 次發佈廣電公告，每份都十分厚重。英國與歐盟對於每小時節目廣告的量、置入性行銷、廣告與新聞的分野都有一堆規定，連言論自由都被限制，這根本是獨裁主義。

他形容 BBC 包山包海席捲一切，目前的規模與未來的野心在在『令人心寒』(chilling)。BBC Trust 身為管制組織的機構，表現也一塌糊塗。他指責，BBC 拿了執照費，就自以為被賦權要服務每一個民眾。即使在已經被商業媒體照顧得很好的領域也要伸手。這種直接的競爭，根本就是拿強制徵收的執照費與民爭利。以 BBC Radio 2 的經營策略為例，25 到 45 歲的聽眾本來是英國商業廣播主要客戶，BBC 無法掌握。但 BBC 不思市場區隔的經營方式，反而用天價去爭搶藝人，與商業台正面迎戰，一切只是為追逐收聽率的提升。

小梅鐸直指，在全方位媒體市場中，公共媒體大幅擴張，會導致民主價值中最重要的、新聞的多元與獨立自主淪喪。把這種免費的新聞灌到市場上，使得收費的網路新聞沒有生存空間。

他強調，民眾懂得如何做選擇。人民知道選哪種媒體去消費，是否該付費？該付多少錢？他主張：唯一可靠、長遠、持久的獨立自主保證，除了『利潤』別無他法。

這樣直接而冷酷的攻擊措辭，在媒體業界看來，是一項大型風暴開始的狼煙，然而 BBC 表面上似乎刻意去規避逐漸醞釀中的問題。

不論 BBC 的敵手或是盟友都覺得 BBC 沒有好好回應梅鐸的批評，好像也沒有察覺到 BBC 的確有許多問題在累積，沒有意願公開回擊或是辯解，使人覺得 BBC 好像失去了自主意識。

即使梅鐸的評語中諸多漏洞，也看得出有誇浮與流於偏頗的情緒，但 BBC 當日只有新聞部的編輯在場，演講後的餐會中確有一些憤怒的言詞互動，展現的力道卻離『強力防衛』差得太多。至於其他主管，好像都事前約好似的通通閃人。總經理 Mark Thompson 根本沒去電視節，董事長 Michael Lyon 爵士出席的身分也只是一名與會者而已，沒有特別的代表性。他發表了一項簡單的聲明。表示 BBC 『沒有選擇的必須服務全部觀眾。但這也不代表可以、能夠或是應當排擠其他的內容供應者』。他表示，BBC Trust 的存在價值，是強化 BBC 對於所有付費者的利益，不能為了保護商業利益而無所作為。

在麥塔格講堂之外，尤其討論公共廣電媒體議題的其他場次中，C4 與 FIVE 的高階主管都鼓勵 BBC 應該表明立場作出回擊，否則如此悶頭捱打，就會弄到是非不明了。

不過，愛丁堡電視節中其實不是只有梅鐸的砲火引人側目，還有一場演說是與梅鐸論點截然不同的，也受到不少矚目並引起討論。

該場次的主講者 David Simon 是電視影集 The Wire 的製作人。The Wire 的故事背景是馬利蘭州的巴爾第摩城市，2002 年 6 月 2 日在美國 HBO 付費有線頻道首播，總共播出 5 季 60 集，到 2008 年 9 月下檔。David Simon 本身原是警政記者，是本劇的催生者、製作人兼編劇。The Wire 每一集都呈現了巴爾第摩城的各種面向，有毒品交易、港灣、市政府、官僚體制、學校系統以及媒體問題，演員都不是大咖。製作人界定這個節目不是犯罪故事集，而著墨在探討美國城市以及與人們共同生活、各種機構如何影響個人的議題。節目要傳達的是：不論你是警察、碼頭工人、藥頭、政客、法官、律師，任何身份階級的人最終都會妥協，也必須向你所屬的機構力爭理念與權益以求生存。The Wire 並沒有得過很多獎項，但常被影評人形容為最偉大的節目之一，能夠真實的描繪城市生活，藝術呈現水準極高，在挖掘社會政治主題上有著不多見的深度。David Simon 在演說中暢談節目的理念與製作目的，討論 The Wire 批判無節制的資本主義的本質。製作人自認至不是馬克斯主義信徒，節目沒有預測華爾街的崩垮，但覺得日後經濟風暴是一個一語成讖的巧合。製作人堅信，把錯誤的擴張利潤當成建構社會的基盤，是不可思議的事情。

專業雜誌 Broadcast9 月 4 日社論指出，反對梅鐸言論的人也未必是認同 The Wire 理念者。但梅鐸反管制、追逐極大化利潤的說法也有與會者認為充滿反諷。例如新聞集團正是 FOX 新聞的母公司，FOX 新聞的聳動備受批判，不堪的被形容為右翼政府宣傳的機器，不正是無羈放任的惡果？話說回來，反對與部分贊同梅鐸論點的人，都有一個共識：就是 BBC 實在太大了。

當全球金融危機發生，商業媒體日子越來越艱困時，BBC 挾持龐大財力與品牌擴張的野心，在扭曲市場機制。問題在於 BBC 有自覺嗎？還是把愛丁堡的砲火當成小小的蟲咬？電視節會結束，但是相關辯論卻是一直真實存在的。業界認為大家都希望 BBC 好，所以 Trust 愛深責切，要能在必要時揮刀砍掉過高的主管開銷、演藝人員酬勞，以及衍生出的各種業外服務。BBC 多年來樹敵不少，如果 Trust 不早反思重整，等落到其他人來修理 BBC 時，可真的就是一場災難了。

9 月 9 日，BBC Trust 下令準備展開行動，先審視 BBC 的公司規模與活動範疇是否合理。也就是說要看看公司是否真的太龐大？哪些業務是主要核心，最該被關注的？在數位經濟時代 BBC 該扮演哪一種角色？

BBC Trust 的相關新聞出自於一份董事長 Michael Lyon 爵士致所有交執照費民眾的公開信。他特別說明，總經理 Mark Thompson 早在梅鐸開罵之前的 6 月暑假前期，就同意要進行全面的檢視。BBC 的自省，其實比梅鐸的批判更早。

Michael Lyon 爵士信中提到近日有一些關於 BBC 的辯論，其一是 BBC 該縮小範疇，不要再在網路上提供免費新聞。其二是 BBC 的部分執照費要與其他商業媒體共用，以支援其地方新聞，這打破傳統 BBC 與觀眾之間的關係。他強調，Trust 的責任是遞送民眾所希望有的公共價值，是體認外界的環境，以及營造高品質公共服務節目的健康媒體工業，對每個觀眾而言，這樣做才是好事。BBC 贊成把數位轉換的結餘轉回給觀眾，讓下次附執照費時，每家可以少付 5.5 英鎊，而不是把錢轉用到其他商業頻道上去救急。

他最後說，當前經濟環境與技術的急速變化，促使大家思維更寬大。BBC 規模可以變得更小，但要更有效率，不要過渡膨脹。BBC 不怕改變，但改變的驅動力是來自於公眾的希冀，而不是受迫於商業或是政治的壓力。

同一天，總經理 Mark Thompson 也發了一封給全體員工的電子郵件，要談一談 BBC 的未來。他先提到近日由衛報做的一項調查，顯示出民眾對於 BBC 的支持度與信任度提高到 69%，比 2004 年數字更高。BBC 內部的研究也發現，當民眾對於其他的公共機構的信心消退時，對 BBC 反而更為依賴。外界確有不少對 BBC 無情的抨擊，梅鐸的演講更使批判達到高峰，但是這卻是悖離事實，與觀眾反應截然不同的。Mark Thompson 直接使用 desperately out of touch 的字句來為 BBC 指責梅鐸。

但是，Mark Thompson 提醒員工，數位轉換意味著新的觀眾需求與期望，媒體環境的改變遠超過預期，尤其與 2006 年發表組織改造『創意為來』計畫（Creative Future）時大不相同，所以當年規劃的業務也可能有所調整，這次 BBC 要做的改變規模可能也不小於當初。此刻 BBC 要檢視的，是 BBC 在 2012 年之後，數位轉換完成後該是那個樣貌？不論調整或是限縮業務發展，仍不可失去服務公眾的基本立場，而要以推動整體創意工業能良性發展，多元觀點能被重視為原則。

業界評論的調性基本上沒有倒向梅鐸。因為一個衰弱的 BBC 就是意味著一個不振的英國創意經濟。BBC 在支持創新，提供教育、娛樂、新聞的角色上其實日形重要。BBC 該自發的減少不論廣播或是出版上的商業行為，再度建立成為廣電標竿的自信心。

在梅鐸事件尚未褪色之際，BBC 又因為公開承諾要供部分主管薪資、主管開銷於眾，以透明度來尋求更多的外界支持與認可，使得『錢事』變成民眾、業界、新聞界的茶餘飯後話題。

由於 Mark Thompson 的年薪高達 83.4 萬英鎊，連同電視部門主管、北方影城主管、創意主管、BBC1、2、3 的台長薪資都在 25 萬英鎊以上，讓英國首相 19.2 萬英鎊的年薪相形失色，保守黨把他們視為肥貓，覺得不砍不行。C4 老總 Andy Duncan 的薪水也一併掃到颱風尾被批。保守黨國會議員表示，現任的薪水暫不改變，但下一任至少要拉低到跟首相差不多。掌管 BBC 的人居然比掌管國家的首相多賺 75% 似乎說不太過去。

此外，主管申報的開支公布之後，一些項目更容易引人非議。看看過去 5 年主管的支出報帳紀錄，電視主管皮包被扒損失現金，他報了 500 英鎊保險理賠沒有含括的部分，新媒體主管拿了價值 455 英鎊的 iPod 說是要測試 BBC 的服務，老總因為要縮短假期趕回來處理緊急事件，機票加上租車的 2500 英鎊也拿來報帳。BBC 規定得出差住宿費是 85 英鎊，但是主管常住的 5 星級飯店可以高達 300 英鎊一晚。主管們開會討論『重大計劃』餐費 641 英鎊也引起：幹嘛不在普通飯店小吃一下的疑義？總之，雖說電視業與演藝業有時難以全然切割，有些支出是業界常態，但看在明年 4 月恐怕要裁員 90 人的新聞部員工眼中，錢不拿去做節目而給主管應酬開支，還是很不是滋味。BBC W 總經理的 5 年差旅帳單被形容為『世界最佳旅館導覽』，員工不滿可見一斑。至出還有一些雜項的報支，例如停車、過橋、送花、送酒、內部請客、受訪問前的美髮費用都在公布之列，金額由幾十便士到幾百英鎊都有。

英國文化部長 Ben Bradshaw 指出，雖然 BBC 堅稱開銷都是必要且合理的，公布這些開支確有上緊發條的功能，主管要報帳之前不免三思，省得捱刮。

至於 BBC 要裁撤哪些業務？還在研議當中。有資深員工表示，一些原本備受保護的單位難逃一劫。例如該想想 BBC 需要支持 5 個交響樂團與全職的合唱團嗎？要買那麼多美國製的節目嗎？目前看來可以確保的是免費的網路線上新聞。這是梅鐸深惡痛絕的，卻是 Mark Thompson 絕不妥協的一塊，因為那是觀眾的最愛，BBC 的必勝利器。BBCW 與 4 的合併可能是一部份解決方案，必要時部分業務私營化，脫離 BBC 範疇。但是 2007 年被 BBC 拿下大部分股份的『寂寞星球』（Lonely Planet）旅遊出版業，似乎成了 BBC 過渡擴張、違背公共目的的指控圖騰。

以上這些業務的限縮不足以杜悠悠之口，就 BBC 那些深得政治策略箇中三昧的主管而言，拿數位廣播或是數位電視頻道開刀勢必難免。過往 BBC3 是最常被修理的目標，但風水輪轉，目前變成董事長與總經理口中培養新人與實驗新節目型態的溫床，而且能吸引 BBC 致力追求的年輕觀眾。最危險的該是娛樂節目，不少政界人士都指出 BBC 該把輕娛樂服務轉給市場上其他玩家。至於主管薪水問題，雖然令人不爽，但此時要調整幾乎不可能，因為用『犧牲服務』這套說詞是擺不平人才市場上競爭的。

另外一邊正醞釀與 BBCW 合併的 C4，面臨董事長與總經理都走人的不安局面。9月16日，C4 證實總經理 Andy Duncan 將在 2009 年底之前離職，結束了 5 年 C4 的總座生涯，數月來業內四處耳語與猜想也可告終止。C4 的董事會面臨尋找新總經理的任務之外，董事長 Luck Johnson 在明年 1 月任期滿 6 年後，自己請辭，Ofcom 已經開始面談合適人選，希望在 10 月底前定案派任。在公開的談話中，Duncan 對於合併一事表示樂觀，而且認為不久就會有一些結果出現。在這個進入新階段的時刻加上實境節目『老大哥』（Big Brother）將要結束，意味著 C4 在創意上也會有所改變，所以他選擇離開服務五年的職位。

Duncan 在 C4 可謂戰功彪炳。他讓 E4（匯集娛樂節目的數位頻道）、Film4（全英國最完整的影片網站，2 萬部影片，10 萬個影片圖形，5 千個 DVD 可以檢視）再度在 Freeview 上架，也推出了 More 4（2005 年推出，匯集生活形態、紀錄片、藝術節目的數位頻道，與 BBC 4 相抗衡）、4Music（C4 音樂節目的匯集，播出歐洲藝術節、表演後台花絮、片段等）Channel 4+1（E4 更進一步的服務，節目都延後一小時播出）。C4 也是第一個英國推出隨選視訊服務的廣電媒體，4oD 目前在全英隨選視訊市場上佔了 2 成佔有率，也更讓 full HD 服務推上 Sky Digital。但是，這一切都因為 2012 年之後 C4 會有高達 1.5 億英鎊財務缺口，使得 Duncan 成為政治談判的祭品。去年 3 月間，Duncan 力挽狂瀾還提出 Next 4，一個 C4 展現未來創意雄心的藍圖，包括資金為 5 千萬英鎊的 4iP 基金，也花了 1 千萬英鎊開動委製青少年節目，以及一系列數位廣播計畫。2007 年聖誕節 Duncan 下令裁員 200 人，節目預算也下降，但是收視佔有率卻是歷年最高，廣告量也逐步上升。

Duncan 當年到 C4 任職頗出人意表。他的電視製作經驗很淺，原本在食品公司做事的 Duncan，由於在 Unilever 表現耀眼吸引了 BBC 注意，他在做行銷工作時對於數位媒體潛力的直覺非常精準，促成英國無線數位平台 Freeview 成功推展，並擔任董事長一職。當年被 C4 董事長挖角時，他被形容為歷年來最傑出的主管，可惜這種友好關係並不長久。

對公共服務廣電媒體懷抱理想的 Duncan 永遠熱情有衝勁，他不喜歡意味著階級的西裝領帶，總愛坐在空桌邊與員工暢談 C4 多媒體時代的願景。除了雄心萬丈卻多受限制外，C4 以環保節目挑戰二氧化碳造成溫室效應理論的節目，惹惱了環保人士，關於回教議題的調查報導也讓穆司林跳腳，論及黛妃死亡的紀錄片使皇室不滿，但最惹人爭議的是『老大哥』這個叫座的節目，有死亡、有性行為、有種族主意的批評，迫使首相布朗出面對印度當局道歉，Duncan 意圖辯解，但引發了要他下台的聲音。偏偏『老大哥』為 C4 帶來大量觀眾與收入，卻被迫宣布在 2010 年結束，Duncan 的不捨可想而知。總而言之，Duncan 貢獻卓著，尤其是投資的『貧民百萬富翁』電影得到奧斯卡金獎，不能不說他眼光深遠，領導能力極佳。C4 董事會此時面臨著要挑一個創意無限，或是以治理公司見長的新

總經理？ITV 目前高層，Ofcom 現任老總，前傳播部長，BBC 的高層之一，都是可能人選。其中，ITV 的 Peter Fincham 既有創意，又熟諳獨立製片作業，談生意也是一流人才，成爲最熱門的首選。

Duncan 的離去，使 C4 擔心與 BBCW 合併會生變。新人上路日否還有一番局面也不得而知。數位英國報告給予 C4 新的角色與任務，能被付諸實現嗎？當 BBC 還在應對梅鐸傷痕，自我檢視公司業務範疇之際，2 大英國公共廣電媒體的未來步伐，只有靜待下回分解。

參考資料：

James Murdoch' s Vision for the Future of TV	Sky news 08/29/2009
James Murdoch:The Absence of Trust, The 2009 James MacTaggart Lecture	MGEITF 08/28/2009
Trust review set to shrink BBC	Broadcast 09/09/2009
BBC Trust chairman' s open letter to licence fee payers	Broadcast 09/09/2009
Mark Thompson' s letter to staff about the BBC' s future	Broadcast 09/09/2009
BBC must act to take away its enemies' ammunition	Broadcast 10/09/2009
Making the salary sacrifice	Broadcast 10/09/2009
BBC loads money row rages	Broadcast 10/09/2009
BBC expenses: an expensive lesson in transparency	Broadcast 02/07/2009
BBC says James Murdoch" desperately out of touch"	Reuters 10/09/2009
Bradshaw attacks BBC Trust	Broadcast 16/09/2009
C4 confirms Duncan' s exit	Broadcast 16/09/2009

The big question: What's gone wrong at C4, and where does it go from here? By Ian Burrell, Media Editor 16/09/20089

Redmond: BBC and C4 must work together Broadcast 17/09/2009

C4: new boss, same problems Broadcast 17/09/2009

* PTS R&D
* PTS R&D