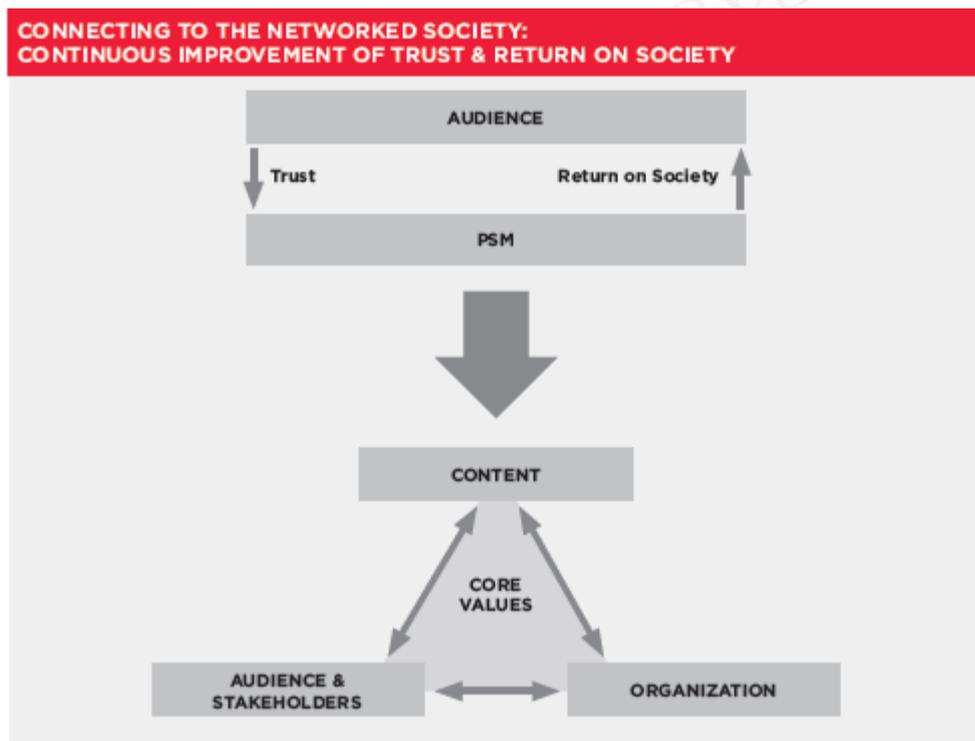


# 給網路時代公共媒體的十個建議

## EBU VISION2020 報告摘要(上)

研發部經理 徐秋華 2015 年 4 月

近年媒體環境發生劇烈變化：觀眾愈來愈分眾化、各種新平台上出現爆量的各式內容、年輕人近用媒體的門檻降低、新的媒體守門人出現等等，在在都打破了幾十年來廣播電視所佔的既有優勢。傳統「電視」的概念正逐漸瓦解，此時，公共廣電的論述也遭逢挑戰。歐洲廣電聯盟 EBU 有鑑於此，在 2012 年 10 月發起 VISION2020 的跨國研究案，讓公共媒體 PSM(Public Service Media，請注意官方用詞已從 PSB 公共廣電改為公共媒體)了解在即將到來的媒體新時代，我們的危機和轉機。



EBU 的研究團隊先訪問了各公共媒體的管理階層與外部專家，彙整出大家的問題和看法。再由各會員國代表共 60 人分組的 3 個專家小組，於 2013 年進行三次的聚會討論。2013 年 5 月 31 日，EBU 的 150 個會員國代表在布魯塞爾參加 EBU 舉辦的趨勢會議，為公共媒體在數位連網時代的發展共謀對策。經過這一連串的

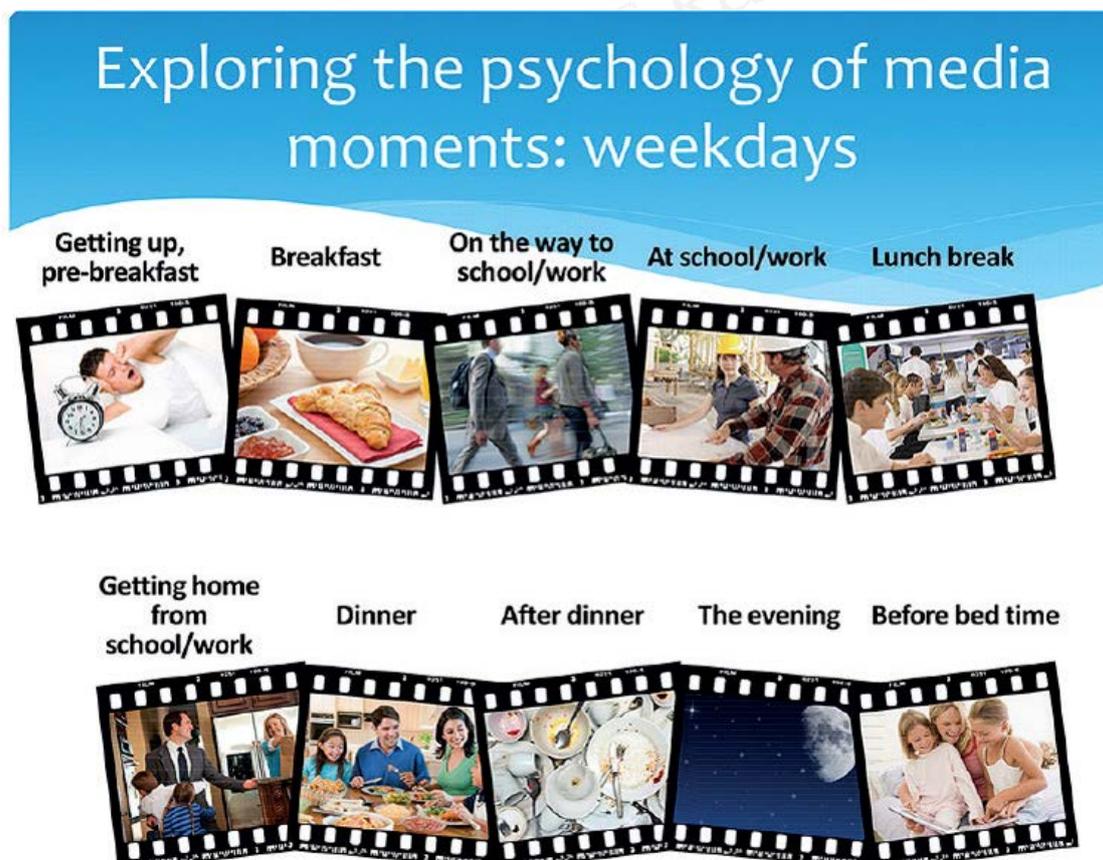
研究與討論，EBU 精粹出對世界公共媒體的十大建議，並完成一份 100 頁的報告，本文將摘錄這十大建議，期對公視未來之發展有所啟發。

## 一、要更了解你的觀眾

與觀眾建立互動關係並提供個人化的媒體服務需要更深入了解觀眾

擴大觀眾研究以深入了解觀眾樣貌(包括生活型態、社群、利益團體、有興趣的主題等)、媒體使用行為與需求(動機、內容種類、何時、何地、工具、個人化、互動性)。研究還應包括社會性或文化性的資訊落差。

在所提供的數位服務上要能掌握觀眾的回饋以及觀眾輪廓，以創造出更符合觀眾所需的內容。如果資料在第三方手裡，則應以協商合作的方式取得資料。身為公共媒體，對觀眾之個資應善盡保護之責。個資使用之目的乃在於提供觀眾更好的服務，而非關商業利益。



## 二、深化與觀眾的互動並注意節目多元性

如果我們希望觀眾有忠誠度，我們就須更重視觀眾，這需要多元化的策略及新的溝通方式。多元的範圍包括年齡、社會/文化、種族、性別、地區、宗教等。

善用 innoversity(innovation+diversity)的概念發展新節目型態。多利用社群媒體或其他觀眾組織與觀眾互動，將觀眾反應視為機會。鼓勵節目同仁使用社群媒體，同時給予適當的教育訓練。



### 三、確認節目與服務的輕重緩急

在有限預算下就節目的品質、多元性、互動性、個人化服務、內容等方面持續改善。

現在獨特性益發重要，但一定的市佔率和觸達率也不容忽視，和觀眾的關連性仍是公共媒體存在的主要價值。「少一點、大一點、好一點」可以用在未來節目和服務的經營上。目的在於更獨特、更有影響力。開發跨類型(cross-genre)的節目，以達到公共媒體節目叫好又叫座的概念。讓有意義的節目不失其可看性。開發各種新類型節目以觸達不同觀眾群。建立內部競爭制度以激發創造力。要成為各國節目市場中優秀節目的領導品牌，讓觀眾在家中收看我們的節目時，不時發出驚喜的讚嘆。在重要時刻(國家活動或重大災難)時，要不惜投資做出指標性節目，寧願少做些一般性節目。

要大膽且高調的開發一些與我們生活與社會息息相關的節目，每年預算的5%要用來做節目的創新。

相關的策略包括：

- ◆ 漸進式地增加流動內容(適合多平台使用並且能個人化的節目)，嘗試新的說故事方法。
- ◆ 以觀眾研究為基礎按部就班發展主要服務。
- ◆ 讓觀眾也參與內容。將節目內容剪輯成小片段，提供社群媒體促進節目的分享與推薦。用「網路優先」的策略宣傳原本線性播出的節目(例如喜劇或連續劇)。
- ◆ 聚焦「緊急與現場實況播出」類的節目，讓觀眾更樂於分享節目訊息與觀賞經驗。像重大體育賽事的直播不但有新聞性，還有凝聚社會之公共價值。



#### 四、做為最值得信賴的訊息來源

強調議題設定(*agenda-setting*)，尤其是在每日新聞、時事報導、紀錄片、消費資訊等方面。

將你的新聞服務擴展到行動載具和社群網路，提供每天 24 小時的即時資訊，並提供個人化服務。採用「網路優先」的策略，使觀眾需要新聞訊息的時候會第一個想到你。當然這使得新聞訊息的更新必須是全天候的，而非僅限於有新聞播出的時段。「網路優先」的策略需要不一樣的工作流程、全新的思維以及新的說故事方法。

但要注意最重要的還是正確和值得信賴。新聞採訪及訊息更新的速度加快，但正

確仍是公共媒體新聞的終極價值。

爲了對抗日益淺薄化的新聞趨勢，公共媒體應投入更多資源在議題設定的調查報導、專業新聞、資料分析以及各地特派員的親身採訪。以提供更好的內容、更多的角度、更深入的分析，避免過激、只看結果不重過程的報導，或尋找替罪羔羊。



## 五、更接近年輕人

雖然年輕人只佔我們觀眾的一小部份，我們卻需要對他們有特別的推廣策略。首先，服務年輕族群是我們的承諾之一；其次，這群高度連網的觀眾，會加速公共媒體在網路新平台的發展；再者，他們是我們的未來。

公共媒體可以保有既有價值和節目品質，但必須了解年輕人的需求和媒體行爲。深入研究以了解他們需求及行爲的多元樣貌，針對 3-6、6-12、12-18、18-34 不同年齡層的兒少或年輕族群觀眾均應有不同的策略。

將你的節目內容傳送到年輕人會使用的平台或服務上，包括：有設定目標觀眾的線上內容，可以行動收看並分享；各種短節目；會被大量分享的病毒式內容；吸引人的說故事技巧(包括速度、立即性、娛樂價值、特殊角度、遊戲)。促成對話、自我表達、同儕認同、以及互動。

建立一個針對年輕人，跨媒體平台的 360 度品牌形象，不要缺席音樂大獎，甚至辦活動、發掘並培養有才華的新生代都是值得去做的事。新聞和嚴肅的資訊節目

需要新的型式，並且涵括不同年齡層的視角，要給他們直接反饋意見和分享的管道。將直播頻道擴展到網路平台播出，原有線性播出的節目要應發展跨類型的節目型式，並採用跨媒體多層次的敘事方式，讓年輕觀眾、年長觀眾都適合收看。



## 六、開放資源與分享

公共媒體大有機會在網路上為觀眾創造附加價值，透過實驗，我們將重新定義公共媒體的公共服務。

原則上對於分享内容這件事，我們應持開放的態度，盡量數位化、並開放我們的資料庫，區隔不同的商業模式(包括類型、時間、畫質、權利、平台、合作夥伴等)。

在媒體生態圈扮演一個正面積極的角色，提供資源與其他媒體(例如報紙)或文創業者合作。將自己定位為一個內容集成、策展的角色。因為當愈來愈多的公共服務內容都在網路上時，一個引導觀眾正確獲得這些資訊的平台也益形重要。不要吝於在自己的網站上聯結其他有公共價值之內容。

公共媒體有支持民間社群團體的傳統，不論是幫助民眾面對天然災害、社會問題或其它攸關公共利益之問題。與大學、體育組織、文化機構、出版商、消費者團體、文創業者都可建立合作結盟關係，在不違背編輯獨立自主的前提下，共創數位公共財。



## 七、加速創新和發展

我們需要調整我們的組織架構以適應新媒體環境，並且成為創新的先驅者。

為多平台的節目產製和傳輸規劃整體策略和未來藍圖，包括巧妙地運用各種技術標準、資料儲存格式等。在年度預算中保留一塊給內容、製作以及傳輸的創新開發，並廣納外界社群的創意人才。

有些節目類型可持續投資於畫質與音質的提升(如體育、戲劇、現場轉播等)，其他如新聞則可以機動、快速、支援行動傳輸並較便宜的設備，走出攝影棚，更接近現場與民眾。

密切關注新科技對於內容產製、傳輸與收看行為的影響，盡量減少阻力以使創新能加速進行。



#### 八、盡可能在各類平台以顯著位置讓觀眾收看節目或取得服務

我們原有的線性播出頻道仍須在各種平台免費提供給所有觀眾，確保我們的節目與服務在任何平台都可以輕易取得。

重新設計傳輸策略，在預算有限的情況下，盡量讓節目容易在各類新平台上取得。考慮發展 OTT 服務(與其他無線電視業者一起)。

應設法利用節目播出後的再傳輸開拓新財源，例如以付費 VOD 的方式增加收入，以彌補版權、頻寬等因發展新媒體而衍生的成本。

要維護公共媒體的合法權益，確認可以在各種平台上被公平的傳輸和播送，在觀眾使用的各種介面或電子節目表上要有顯著的位置。在著作權的取得上宜有先進且簡化的做法，使公共媒體可以在各類平台上提供服務。



## 九、組織文化和領導風格需要轉型

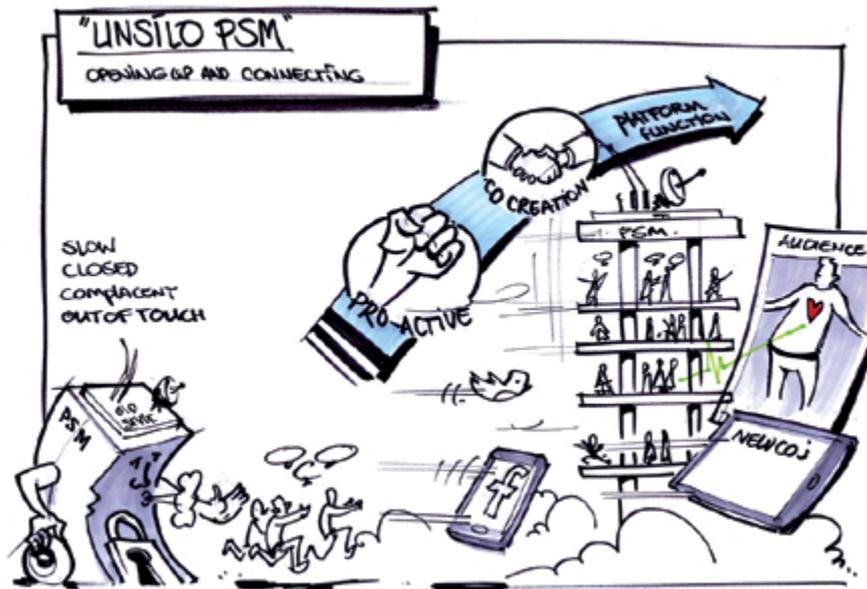
公共媒體若要轉化成一個網路型機構，漸進但根本的改變公司組織架構和文化是必要的。

發展支持公共價值、互動、合作的組織文化，投資於教育訓練以改變員工的心態，並使他們成為更有彈性、更為敏捷、更能溝通且以服務為導向的同仁。

準備好採取行動，對發展、創新保持開放態度，節目人員和管理團隊對於未知的未來難免不安，但請以好奇心代替恐懼，不要害怕嘗試錯誤。

開放你的機構讓它成為媒體教育園區，將你的技術和知識與同業分享。不斷在效率和專業上求進步，以對公眾負責。

以激勵式的領導取代控制型領導，重視多元意見並能兼容並蓄。做一個能「說到做到」的領導人，激勵員工追求卓越並能以身作則。



## 十、證明公共媒體的存在價值

對於公共媒體與政府、市場以及社會的關係應有新的觀點，在新環境中，公共媒體需要調整策略以保持存在的正當性。

開發更多衡量社會反饋的檢測工具，用其結果調整節目策略、內容產製、創新開發及行銷計畫。在政府-市場-社會之三角關係中，發展自己的長期定位。公共媒體通常是各國文化內容最重要的產製者和推廣者。要讓社會知道長期製播本國優質內容的媒體是值得支持的。要爭取穩定的預算，奠定轉型跨平台媒體的基礎工程。同時擴大觀眾參與，爭取社群支持，讓觀眾參加節目企劃並定期舉辦交流座談等。



參考資料：

1.

[http://www3.ebu.ch/files/live/sites/ebu/files/Publications/EBU-Vision2020-Networked-Society\\_EN.pdf](http://www3.ebu.ch/files/live/sites/ebu/files/Publications/EBU-Vision2020-Networked-Society_EN.pdf)

\* PTS R&D  
\* PTS R&D