

BBC 前進 YouTube 一舉多得之策略分析

公視策發部 曹琬凌 2007/03

全球最受歡迎的影音分享網站 YouTube，影響力越來越大。世界公視老大哥英國 BBC 也於三月初宣佈，將與 YouTube 合作，開闢三個 BBC 專屬頻道，提供新聞與娛樂短片。一方面希望能接近年輕族群而擴增新的觀眾；另一方面，因其中有兩個頻道將由商業營運的 BBC Worldwide 經營廣告，所以也希望藉此開拓營收，回饋公共服務。

去年被 Google 以 16 億 5 千萬美元天價蒐購的 YouTube 網站，估計每月有 7 千萬使用者進入，每天有一億個影音短片被點閱。龐大的網路流量成為 BBC 拓展觸達、並開拓營收的有效管道。此舉可看出 BBC 跨足新媒體，並積極開拓財源的強烈企圖心。但由於 BBC 每年有高達 1800 億台幣收視費，這次大動作跨足新媒體甚至經營廣告，也成為媒體爭議話題。

三個頻道 為節目打知名度 也賣廣告

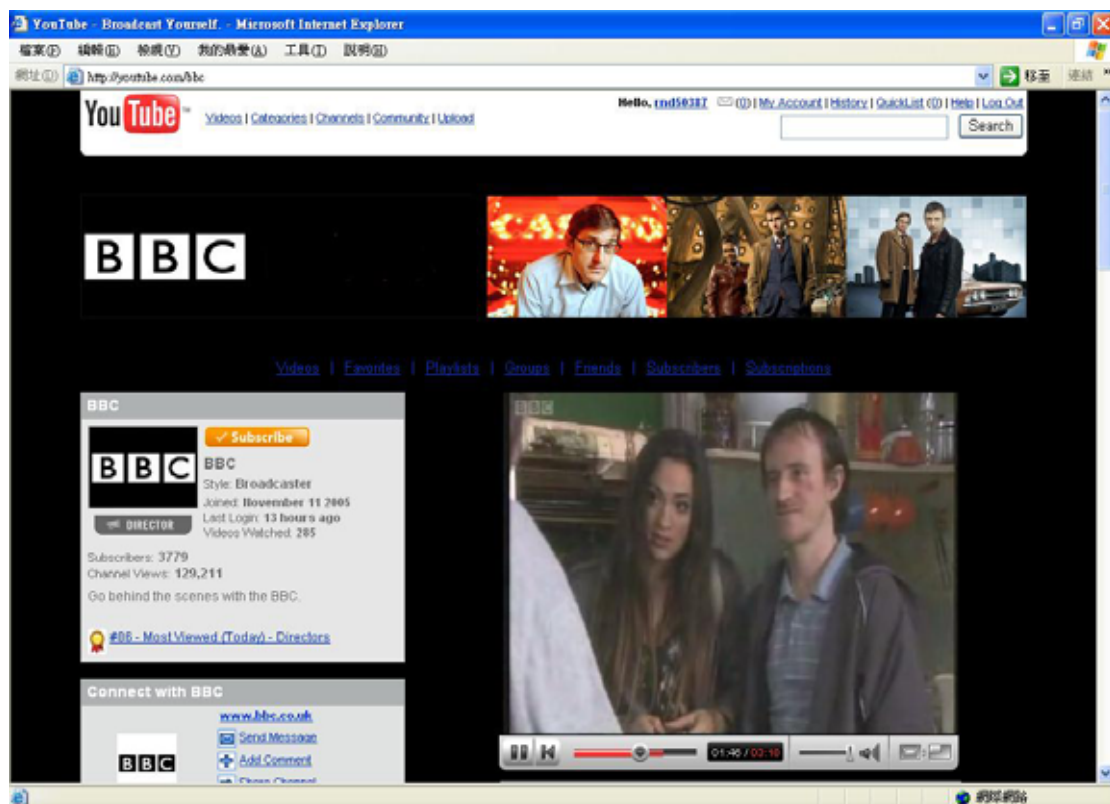
這次與 YouTube 達成協議的合作案中，將新闢三個帶有 BBC 品牌的新頻道。其中兩個是娛樂頻道，一為純粹公共服務的 youtube.com/BBC，內容包括暢銷節目如 Dr. Who、Life on Mars 等的精彩預告或製作幕後（例如劇中主角之每日影音日誌、或 BBC 駐巴格達特派員談當地採訪之困難等）；另一個 youtube.com/bbcworldwide 則由 BBC Worldwide 經營，從其影音資料庫中擷取暢銷節目如 Top Gear、Spooks 等片段，每段約 3-6 分鐘；第三個則由其商業營運的國際新聞頻道 BBC World 推出 YouTube 版的新聞頻道，每天將提供 30 則影音新聞以及即時訊息。

在以上三個頻道，觀眾除了觀看，也可提供意見、給予評價、推薦朋友、甚至上傳自己製作的影音內容，網站同時提供 BBC 相關節目的網路連結，但 Worldwide 娛樂頻道與 World 新聞兩頻道將有廣告 banner 或在影片前插播廣告。這兩個有廣告的頻道中，Worldwide 娛樂頻道仍定位為本國服務之一環，而 BBC World 的網路新聞頻道更明確為商業營運，合作模式與之前的內容登上 Yahoo USA 相同，新聞中將插播廣告，所以僅提供國際版，英國本地觀眾將無法透過網路收看。

這次合作具有一舉多得的策略意義。首先，BBC 看中 YouTube 每月 7 千萬人次的網路流量，希望觀眾看過影音片段後，能進一步回流各頻道收看節目，增加

節目的曝光率，進而提升觸達率；再者直接把YouTube之觀眾流量，帶入BBC正在規劃的寬頻電視iPlayer¹（七天內隨時免費收看之IPTV服務），同時也為Worldwide開拓財源，彌補收視費之不足。

BBC總經理Mark Thompson形容，這是一次「開創性」的合作，除了能吸引新觀眾，也能藉此了解此類新型態的觀眾行爲。而未來媒體部經理Ashley Highfield也表示，這項合作計畫能使BBC更接近年輕人--這群目前屬於未獲足夠服務的觀眾（underserved audiences）²，而這個族群正是Youtube的主要觀眾，說不定能因此鼓勵他們回頭來看如BBC One頻道的節目。

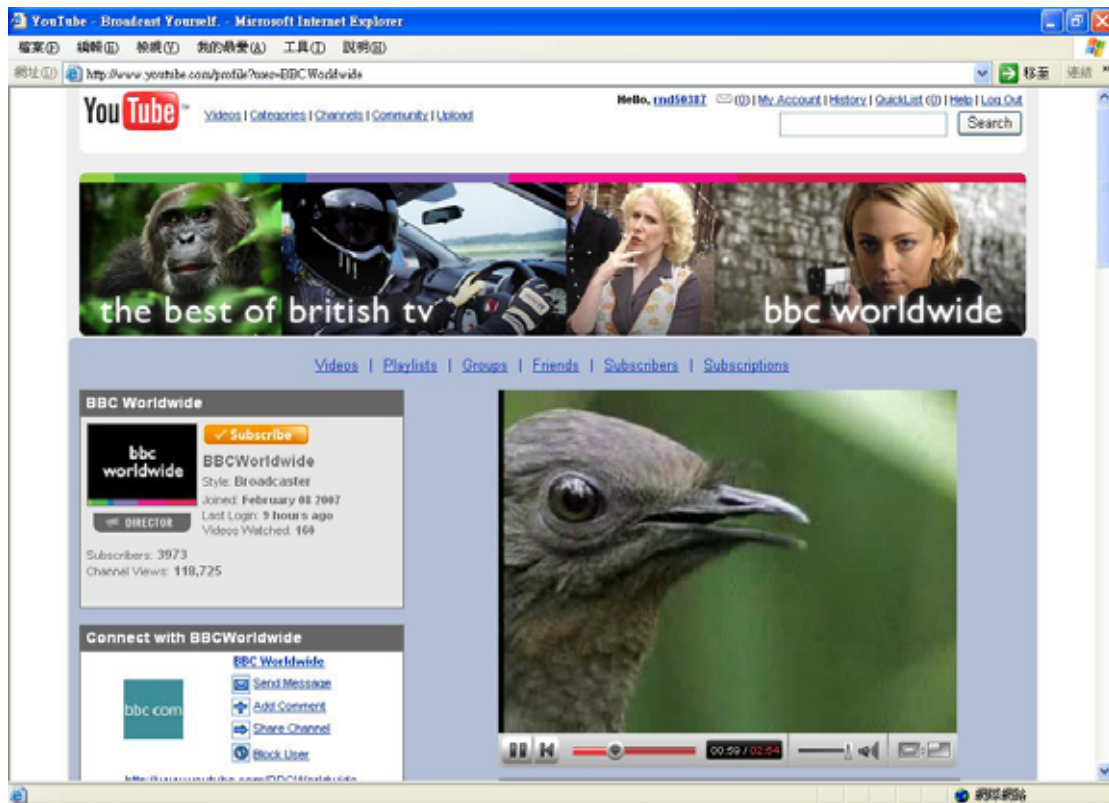


▲ BBC 與 YouTube 合作推出的頻道中，觀眾可觀看精彩節目片段，被認為是有利的宣傳管道。
資料來源：<http://youtube.com/bbc>

而在美國的經驗就顯示，當 YouTube 播出電視節目片段之後，這些節目的收視率明顯上升。目前除了 BBC 之外，美國各大電視網如 CBS、NBC、以及 Fox 都已經有與 YouTube 有類似的合作協議。

¹ BBC iPlayer於 2007 年 1 月通過BBC Trust初步審查，這也是BBC新憲章規定重大服務須通過Trust之Public Value Test後，第一件執行此項檢測的重大服務案，最後審查結論預計在 5 月公佈。

²根據BBC一份研究發現，16 到 24 歲的觀眾之中，有四分之一的人不再看BBC。而BBC內部人士分析，許多從小就看BBC的觀眾，到了青少年時期就流失了。



▲ BBC Worldwide 之 YouTube 頻道將經營廣告，開闢財源。資料來源：
<http://www.youtube.com/BBCWorldwide>

BBC 慢慢變窮 有賴海外商業營運開源

今年才確定未來五年收視費率的 BBC，因費率漲幅不如預期，開源節流的壓力越來越大。其中商業營運的全球行銷公司 BBC WorldWide 就被賦予五年內獲利加倍，達到 2 億英鎊的業績目標。期望從海外商業營運的利潤，回饋英國本地的公共服務發展，彌補收視費之不足。

BBC Worlwide 也正在規劃海外商業營運版的 iPlayer，預計今年秋天推出。該公司執行長 John Smith 在接受英國《金融時報》訪問時，號召英國廣電業者一同將節目內容在商業版的 BBC iPlayer 上架，匯聚英國影音內容共創商機，正面迎戰蘋果電腦的 iTunes 下載網站。

這次 BBC Worldwide 與 YouTube 合作，也是其試探商業營運模式的新嘗試。不過由於 BBC 主要運作經費來自於收視費，因此在 YuoTube 網站中的 Worldwide 娛樂頻道出現廣告，甚至英國境內可以看得到，便引發了是否有損公共服務精神的爭議。BBC Worldwide 強調，正如 BBC 經營雜誌 Top Gear、商業營運頻道 BBC World 與 UK Living 等頻道均有廣告一樣，此舉並非開先例。

事實上，當收視費費率提升不如理想，維運成本又隨著物價上漲而節節高升，有人形容，BBC 正在慢慢變窮當中。除了降低成本、提高效率之外，透過商業營運來「開源」似乎成爲必要手段。例如 BBC 近年正在研議，在 BBC.com 的國際版網站經營廣告，惟此議引起 BBC 內部 2 百個記者與技術人員的反彈，要求理事會 BBC Trust 拒絕這項提案。最後今年 2 月 BBC Trust 決定暫不放行，直到經營團隊補充進一步資料再決定，包括廣告收益如何再投資於 BBC 全球新聞與其他公共服務，並且評估是否符合收視費付費公眾的利益。

BBC Trust 同時發表聲明表示，全球性發展是 BBC 的目標，而在全球各區域投資網路亦勢在必行，卻不能用收視費來達成這項目的，這使得 BBC.com 經營廣告成爲可能選項。然而這需要憑藉更多資訊審慎考量，目前還不足以做決定。也就是，需要有更充分的資訊，來輔助決策的正當性。

肩負公共廣電使命 創新商業模式更審慎

近年來 BBC 來自商業營運的經費重要性已逐漸增加，至 2005/2006 年約佔總收入的 15.5%，雖與收視費佔 77% 相比還是相對少數，但仍是一項重要的補充性經費來源。

從 1996 年的皇家憲章修訂中，當時保守黨執政政府即傾向希望 BBC 藉由商業活動來補足收益。1999 年工黨布萊爾執政時期，由獨立審議小組戴維斯委員會 (The Davis Committee) 發佈的「BBC 未來經費模式」(The Future Funding of the BBC) 報告中，雖然支持提高收視費來發展數位服務，也還是建議 BBC 應從節省成本與增加商業收益兩方面著手，來支應新增服務需要。報告指出：

「BBC 應該在不與公共廣電角色衝突下，追求加速商業服務成長，並且提出新的方法來確保嚴格且透明地遵守公平交易承諾。」

因此，BBC 商業服務之全球行銷 BBC Worldwide 作爲主要的商業營運子公司，就有一套獨立的財務會計系統，以確保收視費不致用來交叉補貼其商業服務，造成不公平競爭。

就像一刀的兩面刃，每次當 BBC 更進一步展現商業企圖，外界商業同業壓力也隨之而來。這也是爲什麼無論與 YouTube 合作、或是國際版網站經營廣告都免不了爭議，也使得 BBC 在創新商業模式時，必須比一般純粹商營公司有更縝密的考量。

積極拓展策略聯盟 節目是發展核心

總括分析BBC近期與網路新媒體發展相關的動作，可看出當傳統電視收視受到多頻道發展以及網路崛起的衝擊，市佔率逐年下滑³之際，BBC必須以新的姿態因應環境的變局。一方面積極規劃發展IPTV之自有品牌BBC iPlayer，另一方面也走進當紅新媒介如YouTube、Yahoo，往龐大潛在觀眾的流動處設立合作據點，以期發揮相互拉抬的連帶效益。其中，商業營運的Worldwide更在其間開拓收益，所得再回饋支持新媒體發展。但無論媒介與平台如何改變，BBC強大的品牌實力、以及優質又受歡迎的節目創意與內容，才是支持發展的堅強後盾。

與英國相比，台灣電視業界面臨更嚴峻的市場競爭條件，而寬頻內容與影音分享網站發展也相對較不成熟。如何善用網路新媒體，開拓發展新機，除了要積極發掘華文世界之中如 YouTube、Yahoo 這類成功的策略合作夥伴，更要專注地提升節目的創意與品質，才能趁勢創造更大的價值。

網路新媒體是不是個好生意？當然還在嘗試階段，也還存在著風險。但可以確定的是，收視環境正在變遷，如果不迎向新趨勢，恐怕遲早會被新一代的受眾放棄。

參考資料：

1. Mark Sweney (2007), BBC Makes deal with YouTube, Mar. 2, MediaGuardian.co.uk。
2. Tim Weber (2007), BBC strikes Google-YouTube deal, Mar. 2, BBC News, available on : <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/6411017.stm>。
3. Susan Thompson (2007), BBC launches YouTube channels, Mar. 2, Broadcastnow, www.broadcastnow.co.uk。
4. Susan Thompson (2007), BBC moots iTunes rival for UK broadcasters, Mar. 6, Broadcastnow, www.broadcastnow.co.uk。
5. Susan Thompson (2007), BBC Trust delays bbc.com ad decision, Feb. 22, Broadcastnow, www.broadcastnow.co.uk。

³根據統計，2006年英國五家無線台只有BBC One市佔率持平，其他四台之中BBC 2下降8%、ITV 1市佔率下降5%、Ch 4降5%、Ch 5下降9%。(MediaGuardian.co.uk, Mar 7, 2007)

6. Rob Shepherd (2007), BBC Worldwide sets financial targets, Mar. 5, Broadcastnow, www.broadcastnow.co.uk ◦
7. Rob Shepherd (2007), BBC iPlayer given green light by Trust, Feb. 1, Broadcastnow, www.broadcastnow.co.uk ◦
8. Television across Europe : regulation, policy and independence Volume 3 (2005), Open Society Institute, p.1620-1621 ◦

