

BBC 提出 DQF 精實方案，預估 2017 年將裁員 2000 人

研究發展部 副研究員 李珩 2011/10

2010 年 10 月，英國政府宣佈將在未來 6 年內凍漲 BBC 執照費，使執照費維持在每人每年 145.5 英鎊的水平，這使得 BBC 每年減少約 3 億 4 千萬英鎊的營收。除此之外，縮編後的預算還得同時支應 BBC Worlds Service、S4C，及 BBC Monitoring 的營運費用。對此，前任 BBC Trust 董事長 Sir Michael Lyons 在 2011 年 1 月 12 日致信 BBC 總經理 Mark Thompson，希望 BBC 團隊除仍須維持 BBC 節目品質，也須對新執照費費率擬定營運對策。同年 10 月，BBC 遞交精實方案，其中最引人側目的一項規劃，便是 BBC 計畫在 2017 年以前裁員 2000 餘人。



圖一：BBC公佈DFQ報告（影像取自於[BBC Trust](#)網站首頁）

一、從 Putting Quality First 到 Delivering Quality First

前任BBC Trust董座Sir Michael Lyons曾表示，雖然BBC面臨執照費凍漲的困境，但仍須以【Putting Quality First】（摘譯：品質是第一優先考量）」做為核心價值¹。

¹Sir Michael Lyons的信件，可參閱岩花館：「[親愛的馬克](#)」一文。

(一) 調整節目編輯政策

BBC 團隊在 10 月所提出的規劃方案，以【Delivering Quality First，簡稱 DQF】（摘譯：提供品質服務為第一優先考量）做為報告的標題。並在報告中提出未來 5 個節目編輯政策，包括：

1. 成為世界領先的新聞媒體

BBC 過去無論在媒體或是在國際社會皆以新聞報導見長，這是因為 BBC 擁有厚植的新聞倫理、報導深度，及閱聽人的信任。因此成為世界領先的新聞媒體自然成為首要的執行方針。

基本上各節新聞的播報時段不會改變，但報導內容會因為主題重要性而有所調整。國際新聞與深度報導的比例會增加，不過部份地方新聞議題（如蘇格蘭、威爾斯等地）的重播率則會提昇。

由於 BBC World Service 將歸為 BBC 旗下，且預算也來自 BBC 執照費，因此未來將合併兩單位的新聞產製流程，藉以節約製作成本並共享內容。估計整體新聞類節目成本在 2016-2017 年間可節省至 2,400 萬英鎊（含電台廣播）。

2. 成為英國知識、音樂與文化傳承的供應者

BBC 對知識教育、音樂創作及文化傳承的影響舉足輕重，在本次的縮編過程中，各頻道在文化藝術類的節目量將會減低，但希望強化品質而增加節目的影響力，估計在 2016-2017 年間可節省至 3,700 萬英鎊（含電台廣播）。

3. 提供原創的英國戲劇與喜劇

在 BBC One 播出的戲劇節目，排播策略維持不變，將以本土戲劇與喜劇為主。BBC Two 則會減少喜劇節目的播出量，但會增加英國本土電視電影的播出比例。BBC Three 頻道的目標閱聽人將鎖定青少年，故頻道節目的調性則以創新特立為主。BBC Four 主打外語節目，將引入世界各地不同類型戲劇或電視電影。

估計戲劇類節目可在 2016-2017 年間節省 3,700 萬英鎊（含電台廣播）。

4. 提供優質的兒童節目

兒童節目在本次執照費凍漲風暴中所受到的影響最低。特別是 CBeebies(0-6 歲學齡前兒童頻道)的預算完全沒有被縮減。而 CBBC 原 8,920 萬英鎊的預算，也輕砍 200 萬英鎊，幅度達 2.3%。

5. 轉播可凝聚地方與國家的活動慶典

BBC 長期以來投資在體育賽事活動的經費僅次於新聞節目。對此，BBC 團隊將改變此一策略。未來體育賽事的比例將降低，並將版權預算挹注在國家慶典、轉播英國本土藝人演唱會、音樂會等。估計此舉可在 2016-2017 年間節省至 1,300 萬英鎊。

(二) 調整跨平台播出策略

由於節目的跨平台播出將衍生更多的傳輸費用或部份非自製節目的授權費用，故BBC也調整了既有的跨平台策略，包括：(一) 減少互動服務BBC Red Button²的服務比例。(二) 關閉BBC HD頻道，BBC Two轉型成爲HD頻道。(三) 關閉部份在英格蘭透過衛星上架播出的頻道。(四) 目前BBC仍有透過長波(Long Wave)頻播出的電台（如Radio 4）。考慮播出成本，未來BBC將不再投資長波頻段相關軟硬體之支出，但仍保證播出品質及修繕。

²BBC Red Button 是BBC在數位無線廣播電視提供的加值資訊服務，既有頻道上的節目若出現紅色圓形圖示，觀眾只要鍵入遙控器的紅色鍵，則可觀看既有節目的外加資訊（包含影像與文字）。BBC Red Button最早起源於類比時代的無線電讀(teletext)，英國完成數位化後，則轉型爲Red Button。

Red Button 廣告影片（取自Youtube）<http://www.youtube.com/watch?v=-fA13LfnKo&feature=related>

(三) 刪減組織人力

最後，也是預估未來連動層面最大的舉動，便是部份各級組織人力的裁撤。BBC 在報告書中，稱之為這是痛苦的決定(painful choices)。報告中雖未有提及明確的裁員數，但 BBC 總經理 Mark Thompson 在接收 BBC News 採訪中表示，裁員人數預計將達 2,000 餘人。

(四) 未來與願景：打造數位公有地(Digital Public Space)

即使預算縮減，BBC 亦未曾停止對於數位影音匯流服務的想像與實踐。面對更為困窘的未來，BBC 在【Delivering Quality First】第三章節中提出「數位公有地」的願景，包括：

1. 更豐富的節目內容

(1)整合線性與非線性節目服務，讓觀眾可以在任何時間任何地點都可以看到 BBC 的節目。

(2)開展更多方式，結合網路，社交、個人及互動經驗，讓民眾收看到 BBC 的節目。

2.更多的選擇

(1)讓民眾可以透過多螢幕的方式，包括電腦、平板電腦，聯網電視等，無縫收看到 BBC 的節目。

(2) 讓 BBC 的節目可以永久在網際網路上收看。

3.全民開放

(1) 讓 BBC 的節目可以透過更多終端接收裝置露出，提供全民普及、不受限的節目服務。

(2)與業界分享 BBC 的技術平台、巨集資料(metadata)、程式碼，共同打造數位創意英國。

三、BBC 各頻道影響分析

BBC 執照費收入每年約為 35 億英鎊，除了執照費凍結外，由於還須與 BBC World Service 共用經費，未來四年內預算還會縮減 16%，約為 5.55 億英鎊。對此，BBC 經營團隊在報告中所提出的縮編幅度，則達 19%，約為 7 億英鎊。從整體縮編支出項目來看，節目製作的成本在這次的縮編中，降幅佔執照費收入比例的 11%（約為 4 億英鎊），其次為服務規模，佔 6%（約為 2.05 億英鎊）。

表一：BBC 各縮編項目金額

縮編項目	金額 £m
製作類	400
縮小節目服務規模	205
其他商業活動（如跨國合製、異業合作）	40
人事成本	25
	小計：670
精簡既有節目預算	30
	合計：700 £m

資料來源：BBC，2011。

BBC 分別針對「兒童」、「戲劇\喜劇」、「文化、藝術與音樂」、「新聞」及「活動慶典」各自提出不同的編輯政策，並評估未來預算挹注或縮編的服務。若將整體縮編服務以頻道別來看，則可得到以下表列的結果。整體來看，節省節目成本為首要策略，頻道共享同一套節目資源為具體方案，最後同中求異，各自再設法發展特色。因此 BBC One 與 BBC Three 共享，而 BBC Two 則與 BBC Four 互補。各頻道影響詳列如表二。完全不受影響的頻道為 CBeebies、BBC Parliament，及 BBC Alba。

表二：BBC 各電視頻道預算縮編一覽表

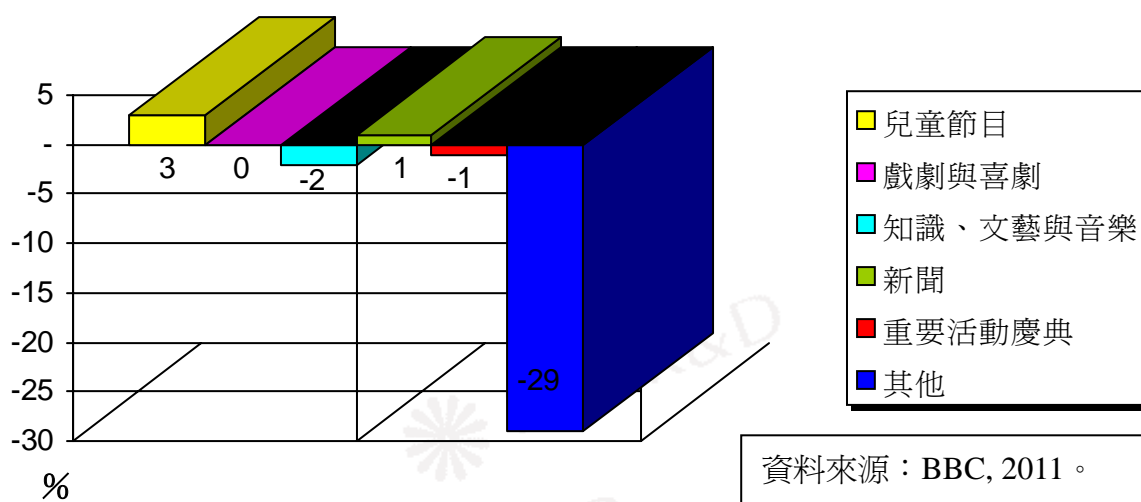
頻道別	原訂預算 ³ (£m)	縮編後預算 (£m)	縮編幅度 %	說明
BBC One	1,184.6	-35.3	-3	1.增加晚間 10 點新聞的重播率，減少黃金時段的娛樂節目，節省的預算將挹注於戲劇與喜劇。 2.將在蘇格蘭、威爾斯及北愛爾蘭提供 BBC One HD Channel，其餘地區的節目則以 SD 模式播出。
BBC Two	454.9	-27.6	-6.1	1.日間時段的節目將以新聞為主。 2.與 BBC Four 共同播出部份文化藝術及音樂節目。 3.取消 BBC HD 頻道，BBC Two 轉為 HD 頻道，並在蘇格蘭、威爾斯及北愛爾蘭播出。
BBC Three	85.5	-8.5	-10	1.將與 BBC One 共享節目資源，並與之互補。 2.新節目服務製作將以青少年為主。
BBC Four	54.3	-5.2	-9.6	1 將與 BBC Two 共享節目資源，並與之互補。 2.未來新製節目將以文化藝術與音樂轉播為主。
CBBC	89.2	-2.0	-2.3	未有明顯影響。
CBeebies	31.6	0	0	未有明顯影響。
BBC News Channel	46.8	-2.8	-6	1.減少藝文新聞的報導量。 2.強化國內外要聞的報導。 3.增加部份時段的重播。
BBC Parliament	2.3	0	0	無影響
BBC Alba	4.7	0	0	無影響
BBC Red Button	16.9	-1.9	-11	2012 年之後減少各類節目的非線性附加影音資訊。
BBC Online	117.8	-0.1	-0.1	未有明顯影響。

資料來源：BBC，2011。

³ 原訂預算是指 2016-2017 年，由 BBC 執照費提撥至該頻道的預算總額。

在縮編後的預算規模下，各類型的節目所獲得的預算比例，則以兒童節目為多，佔全預算的 3%，其次為新聞類節目佔 1%。戲劇與喜劇節目持平不變。降幅較多的為知識、文化藝術及音樂性節目為-2%、重要活動賽事則降幅-1%。其餘的服務或開銷完全緊縮，降幅達-29%，請參見表三。

表三：各類節目縮編後所或額之預算比例



四、BBC Trust 啓動公開諮詢

BBC 遞交 DQF 報告後，BBC Trust 也開始審核規劃內容，並同步啓動公開諮詢程序。審核標準來自於 2010 年「BBC 發展策略檢討報告(Strategy Review)」所提及的 4 項發展策略，包括：(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、(四) 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。

然而由於本次縮編影響範圍較廣，故 BBC Trust 又加入了 2 個審核標準，這 2 個標準，簡言之便是「節目的差異性」及「觸達方式」。詳細說明如下：

- (一) 根據 BBC 團隊所提出的 5 個編輯政策，BBC Trust 將檢視新聞報導、兒童節目、知識文藝音樂節目、戲(喜)劇，及重要活動慶典這幾個節目是否具備足夠的差異性。

(二) BBC 是否能提供全國人民各類型的節目內容，且能藉由不同的方式觸達全國、地方，及不同的社群。

公開諮詢部份，則是開放並蒐集各方意見表述。所有英國公民皆可對 BBC 所提出的 DQF 報告提出批評或見解。另 BBC Trust 也提供制式表格，讓民眾填寫回傳。表格的結構，則分為「編輯政策」、「電視頻道」、「電台廣播」、「地方服務」及「數位產出」5 個類別，民眾填寫後可郵寄或 Email 至 BBC Trust。公開諮詢期限為 2011 年 12 月 21 日，審議結果與意見預計將在 2012 年第一季公佈。但 BBC Trust 也表示，未來 BBC 所調整服務內容其影響層面若過大，也不排除特定項目須進行公共價值評量。

參考資料：

A BBC focused on quality, efficiency and distinctiveness - Trust launches public consultation on proposals for the BBC of the future

http://www.bbc.co.uk/bbctrust/news/press_releases/october/delivering_quality_first.shtml

BBC cuts at a glance

<http://www.bbc.co.uk/news/entertainment-arts-15186116>

BBC set to cut 2,000 jobs by 2017 【註：含 Mark Thompson 影音採訪】

<http://www.bbc.co.uk/news/entertainment-arts-15165926>

BBC spending: where does the license fee go?

<http://www.guardian.co.uk/news/datablog/2011/jul/12/bbc-spending#>

Delivering Quality First

http://www.bbc.co.uk/aboutthebbc/dqf/pdf/dqf_detailedproposals.pdf