

展望新局，英國 BBC 提出營運策略及各數位媒體發展計畫

研發部 副研究員 李珩 103.01

英國公共廣播媒體 BBC 新任總經理 Tony Hall，在 2013 年 10 月 8 日演講中，提出嶄新的 BBC 數位願景，並宣示將在 2014 年陸續啟動各項數位專案計畫，藉以服務廣大的英國閱聽人。本文將以 Tony Hall 的演講為主軸，逐一介紹各項專案計畫的內容，進而探討 BBC 未來的整體營運策略。

一、Tony Hall 回應 BBC 近年管理瑕疵

Tony Hall 在開場並不諱言，BBC 在這兩年出現不少管理瑕疵¹，但他也認為，每個組織都有可能出現行政管理上的錯誤，BBC 也不例外，然而 BBC 的管理疏失，起因於她想要服務廣大的民眾，而非貪圖自己的私利，BBC 的確犯了錯，但他希望關注焦點應是確定 BBC 能從中汲取教訓，進而往後有好的表現。Tony Hall 表示，他曾在這一連串的負面事件後勉勵同仁，員工們的未來的工作態度應該是：「如果這件事情做對了，可以有多好的正面效果」而非「如果這件事情做錯了，我可能會受到什麼懲罰」暨管理議題之後，Tony Hall 則進入當天演說的核心：BBC 未來的營運策略。在演講中，Tony Hall 共提出 10 項專案計畫。依照計畫性質可發現，BBC 仍以數位新媒體發展的比例為高（共有 6 項），其他專案性質則包括：「投資文化藝術節目製播」、「提昇全球節目觸達」與「強化閱聽人的雙向交流」。

發展重點	專案計畫名稱
數位 新媒體發展類	一、次世代 iPlayer
	二、BBC Store
	三、Open Minds
	四、Shakespeare
	五、BBC Playlist
	六、Digital Creativity and Coding
	七、Live Events（體育與重大活動轉播）
節目製播類	八、投資文化藝術節目
	九、提昇全球觸達人口
公眾溝通類	十、貼近閱聽人

¹可參閱岩花館專文如「[已故老牌 Jimmy Savile 涉嫌多起性侵案，英國 BBC 陷醜聞風暴](#)」與「[Newsnight 誤報性侵案，BBC 總經理 George Entwistle 引咎辭職](#)」等。

二、BBC 各專案計畫介紹

依照前例，BBC 任何會動用到執照費的服務，在推出前皆需通過 BBC Trust 所設立公共價值評量(Public Value Test)與 Ofcom 的市場影響分析(Market Impact Assessments)後方能啟動，故以下的計畫是否會成案，仍需視最後評量結果後才能確認。依照 Tony Hall 演說的內容，各專案計畫內容介紹如下：

(一) 次世代 iPlayer

BBC 的隨選影音服務 iPlayer 創於 2007 年，營運至今已進入第 7 年。自 2014 年開始，次世代的 iPlayer 將以「我的 BBC (My BBC)」為改版理念，藉以優化使用者互動介面並豐富其影音內容，相關改版規劃的功能包括：

功能	說明
延長節目回溯時限	7 天前隨選影音服務節目內容時限，將延長為 30 天前
個人節目排檔	民眾可透過 iPlayer 的操作介面，事先編排好自己想收看的節目，亦即民眾能藉由 iPlayer 編輯出自己的節目排檔。
線上主題頻道	BBC 將透過特別編表，推出各類線上主題頻道供觀眾收視（如表演藝術專區等）
節目推薦機制	透過巨量資料演算，推薦民眾可能感興趣的節目
iPlayer 專屬節目	部份節目資源將轉移自 iPlayer，亦即未來會有 iPlayer 獨家首播的節目。
附加節目資訊	部份節目將提供附加節目資訊，以強化教育功能。

(二) BBC Store

BBC 計畫以全民數位資料庫的概念，推出 BBC Store 服務。BBC 將開放自己的影音資料庫，供民眾付費下載不同的影音節目，且能永久保存下載後的影音內容。BBC Store 目前定調為商業服務，類似蘋果電腦提供的 iTunes。Tony Hall 在演講中並未公佈收費標準（如單次計費或按月計價等），不過這項服務公佈後，卻也引起部份民眾的批評。反對者認為，民眾既然已經支付 BBC 電視執照費，何以還需要支付額外的費用以取得這些服務？對此 BBC 回應，BBC 已提供免費的

iPlayer 供民眾免費收視，但民眾想擁有影音作品或有重新編輯的權利，則需透過計價方式授權較為妥當。另 BBC Store 的目標也包含全球市場，藉此影音素材銷售方式，增加 BBC 的整體營收。

(三) Open Minds

Open Mind 服務預計將以 BBC Radio 4、Radio 3 與 World Service 電台的節目內容為範疇，並依照議題、類型等分類（如經濟、科學、藝術等），提供聽眾客製化的電台節目內容。這些客製化的節目內容，將來自於前開電台的節目或單一節目的擷取片段。

(四) Shakespeare

2016 年將適逢英國大文豪莎士比亞 400 歲冥誕，BBC 計畫將所有有關莎士比亞相關的電視或電台節目與素材予以數位典藏，且免費開放英國民眾做非營利使用，藉以達到英國本土文學傳承、擴散與教育之功能。

(五) BBC Playlist

目前 BBC 電台皆可透過網際網路收聽，BBC Playlist 旨在讓網路版電台具備個人化的使用特性。過去民眾收聽電台廣播音樂，皆只能線性收聽，意即歌曲播畢後，便無法再回溯收聽。BBC Playlist 計畫讓民眾透過標記(Tag)功能，在收聽電台音樂時，可標記有興趣的音樂曲目，並可於事後重複收聽。BBC Playlist 除桌機電腦板外，未來也會開發 Android 與 IOS 系統上的行動裝置應用服務程式。

(六) Digital Creativity and Coding

約莫在 30 年前，BBC 研究發展部門曾開發出獨家的桌上型電腦—BBC Micro，並深入校園推廣 BBC Micro，藉以提昇英國青少年的電腦技能。時至今日，數位科技發展已遠遠超出過去基本的電腦操作，秉持提昇英國民眾數位技能、創意的精神，BBC 未來將與地方、國家與國際級組織合作，合作對象包括學校、地方政府與跨國公司等。

(七) Live Events (體育與重大活動轉播)

體育活動賽事轉播也列為 BBC 未來營運的重點項目，轉播內容包括冬季奧運、世界盃足球賽、英聯邦運動會(Commonwealth Games)、愛丁堡藝術節(Edinburgh Festival)、葛拉絲頓斯頓當代藝術表演祭(Glastonbury Festival)等，這些活動除原有的傳統電視轉播外，未來將以多螢幕(multi screen)的方式播送，藉以符合目前的跨媒體收視行爲，進而觸達、服務更多用戶。

(八) 投資文化藝術節目

Tony Hall 表示，未來 BBC 將提撥 20%的預算於製播文化藝術節目（未強調是間接或直接成本），並協同英格蘭藝術委員會(Arts Council England)進行各節目之創意發想、企劃與製作事宜。英格蘭藝術委員會成立於 1994 年，委員會隸屬文化、媒體與體育部。該委員會主責英國藝術發展事務，研究、推廣並補助各類表演藝術活動。

(九) 提昇全球觸達人口

根據統計，直至 2013 年為止，除英國領地以外，BBC 每週可觸達的人口（包括電視、廣播、網路媒體）可達 2 億 5000 萬人。Tony Hall 在演講中指出，BBC 目標在 2022 年以前，要將全球觸達人口數倍增至 5 億人。具體辦法包括調整過去以文字內容為核心的網站，提昇影音內容的比例，藉以提升新媒體收視平台的觸達率，

(十) 貼近閱聽人

身為新任總經理的 Tony Hall 未來的幾個月內，將赴英國各地與閱聽人進行面對面的交流，藉此分享 BBC 經營理念，推廣服務內容，並同時瞭解觀眾想法，藉以調整服務內容。

三、反映執照費解凍的可能與新媒體服務趨勢

從營運策略來看，BBC 在此時提出其營運策略與各項專案計畫，主因 BBC 據以營運的法規－皇家憲章 Royal Charter，即將在 2016 年到期，屆時英國文化、媒體與體育部(DCMS)將協同 Ofcom 等單位共同檢視皇家憲章的內容，並重新訂定 BBC 的營運目標。此外，2016 年也是英國執照費的解凍之日，英國電視執照費能

否解凍並恢復隨物價調整之機制，勢必也會引起一番政策辯論，Tony Hall 藉此提出新的願景與策略計畫，應有助於影響未來的輿論並獲得公眾與政府單位之支持。

若再以英國媒體執照費性質的角度分析，依照英國電視執照費的徵收方式，英國民眾只要具備手機、平板或電腦等，便需依法繳交執照費。這反映閱聽人使用媒體的動機與行為，已與過去相差甚遠，觀眾仍保有能看到優質節目的期待，但也更希望能不受時空限制，靈活調整自己的收視行為、用最簡單的方式，分享並與同儕討論他們讀到的新聞資訊。倘若 BBC 的服務仍固守在傳統電視服務，而未將觸角延伸至不同的新媒體平台服務或優化使用者介面，除無法符合閱聽眾的期待外，未來可能也會失去 BBC 以執照費為營運經費的正當性。

全文完

參考資料

BBC 'to launch personalised iPlayer'

<http://www.bbc.co.uk/news/entertainment-arts-24426290>

BBC unveils next-gen iPlayer: 'A primary entertainment destination'

<http://www.digitalspy.co.uk/tv/news/a521925/bbc-unveils-next-gen-iplayer-a-primary-entertainment-destination.html>

BBC unveils new vision for the BBC iPlayer of the future

<http://www.bbc.co.uk/mediacentre/latestnews/2013/dg-iplayer.html>

Director-General Tony Hall unveils his vision for the BBC

<http://www.bbc.co.uk/mediacentre/speeches/2013/tony-hall-vision.html>

BBC's Tony Hall sets out his vision for the future – key points

<http://www.theguardian.com/media/2013/oct/08/bbc-tony-hall-future>

BBC to launch initiative to inspire digital creativity in young people

<http://www.wired.co.uk/news/archive/2013-10/09/bbc-digital-initiative>

BBC initiative announced to inspire digital creativity for future generations

<http://www.bbc.co.uk/mediacentre/latestnews/2013/dg-digital-creativity.html>