

## 第三章 台灣公共廣電媒體發展與他國公視經驗

媒體改革一路走到公共廣電媒體集團成立，社會期待可以因此健全媒體環境，本研究正是站在台灣公共廣電集團建設成型的關鍵時刻，看公視、華視首要處理的問題和面對的各方群眾，並蒐集台灣將要師法的韓國公視的經費制度與顧客策略，以及其他國家有超過一家公視的公共廣播經驗，與本地公集團情況互相對照。

### 第一節 台灣公共廣電媒體的發展

公共廣電集團形成過程中，不論對組織內部或社會外界，公視和華視都必須處理各種對於組織未來的發展有疑慮的聲音，也必須維持或重新建立與各種顧客、群眾的關係。而公共廣電集團也必須要從兩家公司的思維轉變為整體集團化的管理模式。

#### 壹、 公共廣電媒體集團的關鍵時刻

公視面對媒體生態和數位轉換的關鍵時刻，預計以「公共廣電與文化創意、數位電視發展兩年計劃」來擴大公共服務，也爭取社會各界例如中研院院長李遠哲、雲門舞集林懷民、導演李安等名人連署支持，以及包括公益、環保、兒少、人權等非營利性組織的信任與付託。

而在外界的支持聲中，華視和公視內部的工作人員，對於公廣集團的成立，有不同的懷疑和憂慮。華視員工擔心改制後的員工權益、廣告業務、購片計畫等

（張麗君、蘇秀慧，2005年8月27日；黃兆璽，2005年8月27日）；公視員工關心的是由於公視法尚未修法的情況下，華視雖然已經公共化但還是要自負盈虧、得衝收視率，擔心整併後喪失公共理念、節目製作方向被商業邏輯牽著走（公共電視，2006c）。

2006年7月1日，公共廣電媒體集團終於掛牌成立，華視針對一些不符合公共價值及精神的節目立即評估，如販賣時段的節目，也進一步了解合約狀況，投入更多社會關懷議題的轉播與合作。有關公視、華視在分工定位上如何區隔的議題，例如「公共廣電集團新聞的使命與期待」、「公共廣電集團未來的頻道定位、分工與經營策略」以及「公共廣電集團與區域均衡發展」等，則成為首要的課題（公共電視，2006d）。

另外，如同募款，非營利組織與商業單位合作，達到雙方各自的目標，如企業形象、公眾認同、擴大知名度、廣告收益等，也不違背宗旨且能服務到更多人羣；將這個概念轉換到公視與華視的經營上，公共廣電集團也採取了這種運作思維。例如公視轉播美國職棒大聯盟在社會上受到極大矚目，面對更多商業電視台有意加入轉播，公視總經理胡元輝表示，美國職棒大聯盟已預計提高明年的轉播權利金，而公視會本著服務的精神繼續爭取，更希望與商業電視台協調共同轉播，不僅不浪費國家資源，更可達到服務的目的（公共電視，2006e）。

## 貳、 關鍵時刻的關鍵顧客：台灣公共媒體的利益關係人

站在公廣集團成立時點的位置，過去對於單獨一家公共電視台的顧客和重要利益關係人的認知，可能已經不敷使用，如何管理以及維持或建立關係更是依此衍伸的問題。由於這些群眾對於公廣集團的發展具有關鍵的影響力，因此辨認出他們並且標示出重要性高低是必要的。

決定哪些人或群眾是屬於對組織重要的利益關係人的因素有很多，例如對於生產藥物和酒這類管制較嚴格的產品的廠商來說，政府機構的支持會比較重要；對上市公司來說，投資團體和金融媒體是最重要的利益關係人（Duncan and Moriarty，1997/廖宜怡譯，1999）；對於公共媒體來說，重要的利益關係群眾也必然與其他事業不同。

何玉婷（2000）整理對公共電視重要的利益關係人，認為除了觀眾及潛在觀眾之外，還包括其他媒體、策略聯盟的對象、公視之友、節目供應單位、以及義工組織。

以下分別敘述公視的利益關係人（何玉婷，2000；Duncan and Moriarty，1997/廖宜怡譯，1999；公共電視，2006f；公共電視，2005c；公共電視，2004b；關尚仁，2001）：

#### 一、 公眾與潛在觀眾：

公共電視的服務對象雖然是全體國民，但一般民眾的範圍太過廣泛，因此公視以節目類型來區分收視觀眾，也藉由提供多元的節目，反應出其為全民服務的形象。

此外，由於公廣集團服務公眾，衡量它是否達到對公民的承諾，不適合與商業媒體共用一套評比標準。公共電視策略研發部為了研究符合國人公共付託的指標，進行日、韓、英、美、澳等國公共廣電的公共價值與品質評量體系研究，搭配公民意見調查、以德菲法蒐集專家學者看法，建立收視率以外的公共價值評量構面和指標。

## 二、 立法院：

公視法的修訂、公視預算的撥給都需要經過立法院同意。一方面，立法院對公視有監督的權力，另一方面，公視有專業自主的考量，必須判斷來自立法院的壓力是人民需求或是政治角力，因此彼此關係十分巧妙。

## 三、 公視之友

公視的經費除了政府捐助以及企業贊助之外，另一重要來源就是民眾捐款，並且促進民眾支持公視節目、持續捐款意願、號召社會認同，也是公視的重要工作，因此以會員制度招募小額捐款，是公共電視的特殊制度。

並且相較於招募新會員，維持與舊會員的關係，回饋公視之友是更為重要的，尤其是企業贊助的大筆金額如果流失，將會非常可惜。但實際上，僅止於認同，並不會採取捐款行動，因此必須要以行銷觀點、提供誘因，將公視之友的維持管理納入工作中，而不是放任自然發展。

## 四、 弱勢族群、非主流獨立創作者

公視的基本經營理念，就是保持節目製播多元、客觀、公平、兼顧弱勢族群的權益、提供公眾接近使用媒體的機會。而公視法強調維護自由民主精神、社會多元價值，特別是少數或非主流的意見或創作，因為他們平常找不到適當的發表演道，只有屬於社會大眾的共同頻道可發表。因此公視不但要與弱勢族群/非主流獨立創作者維持良好關係，更要積極了解他們的需求，這也是落實了表達意見的自由。

## 五、 媒體

公視以外的媒體不但可以選擇對公視做正面或負面的報導，還可以決定報導範圍的大小和深度，而且公視的觀眾或其他利益關係人可能會被這些報導影響。一則報導若是正面的，不但拓展知名度，也會為組織帶來許多實質資源，如觀眾的興趣、詢問、捐款等。對於非營利組織的公關人員而言，媒體報導可視為免費的宣傳；並且媒體往往是公視行銷傳播活動最重要的策略聯盟對象，有時也是贊助廠商，會贊助廣告版面。

## 六、 策略聯盟的對象〈如非營利組織、營利企業、教育單位、文化組織〉

除了與媒體保持良好關係，策略聯盟無疑是另一個開源節流的好方法，社會上有許多非營利組織與營利企業合作成功的例子，公視採用這個方法也得到不錯的迴響。公視選擇策略聯盟的標準，是本身屬性與公視特質接近，並且認同公視的對象；其次考慮的條件是，是否能為合作活動的目標對象帶來利益。

另外，公視長年關注教育和媒體識讀，不論是兒童、青少年教育或是空中大學的社區教育都從基礎做起，開闢教育資源網站，透過營隊、學習手冊等方式深入教學環境中，達成密切互動和合作的關係。

此外，公視與其他文化組織合作，讓公視可以不定期的為公視之友規劃特惠活動，例如回郵索取電影首映票、以優惠價購買紀念品或參加活動等。

## 七、 節目供應單位、影音產品製造商

製作單位與頻道的關係，就像一般公司與產品供應商的關係。與製作公司維持良好的合作關係，未來該公司的節目第一個尋求合作的對象可能就是公視，而

非其他頻道，而且各方面配合意願會較高，在節目市場競爭激烈的多媒體環境中，維持與製作單位的良好互動關係是必需的；而且，在節目宣傳的執行上，能激發創意和獲得幫助。

對公視來說，管理與協力廠商、外包廠商等的關係，合乎委製、合製節目的品質管理，通常以價格、交貨、品質來評定合作關係。例如公視欲發行影音產品，當與製造商關係穩定良好時，將走向簡化交貨檢驗的趨勢，可以透過製程的監督，避免生產後退貨爭議，也能從一次性的合作轉成長期供應的關係。

## 八、 義工組織、媒體改革團體

義工的參與是非營利組織的特色，一方面可藉此減少機構的費用，一方面讓有服務社會熱誠的人得到貢獻社會的機會。屬於非營利組織的公視，也視義工為重要資源，公視所推動的公共服務項目，許多都是經由義工幫助完成的，因此義工的素質也關係著公視的服務品質及對外形象。

一些運行較久、較具規模的媒體改革團體，如台灣媒體觀察教育基金會、媒體改造學社等，是獨立於政府、媒體之外的第三種角色，是他律組織，由於對公視有高度期待，站在監督的位置上，面對公視有正面的支持也有負面的批評。

## 九、 國際市場

國際頻道服務的對象通常以海外僑胞、外籍人士為主，並肩負推展國家形象、文化觀光的重要任務，以及表達對於國際事務的觀點、立場，具有對國際發聲的策略性地位。國際頻道不只是一個電視台的事，更拓展到一國國際形象、國家重要策略的層級。

而因應 2007 年宏觀頻道納入公廣集團，公視組織規程中增設國際部，以及

國際事務諮詢委員會。

## 十、 內部員工

除了文獻所述以外，公視員工的行動也對公視發展有重大影響，員工透過內部溝通、外部串聯，批判公視並促使它進行改革。例如 2005 年 3 月「UBU 硬地音樂節」事件，公視播出歌手羅大佑諷刺陳水扁和李登輝的歌曲，遭台聯立委和新聞局要求道歉，引發公視內部網站上，員工公開署名對高層快速道歉的動作持不同意見，也因此公視擬定了節目製播準則，確立提報與諮詢機制（林政忠，2005 年 3 月 29 日）。

而在一連串的憂慮與質疑後，「產業民主」與「專業共治」便成為公視基層第一線工作者以及公視工會要爭取的積極訴求，由公視工會代表公視基層工作者的聲音，對公視高層主管爭取在專業上的自主權與對話機制。同時，公視工會積極的爭取在公視內部決策會議上有勞工代表列席，而最後的目標，則是希望爭取在公視董事會中獲得一席的勞工董事，讓公視第一線的媒體工作者能夠藉由其第一線長期工作的實務經驗，將公共價值與經驗提供給公視決策者作為公視任何一項發展政策的參考依據（林靖堂，2006）。

另外對於公廣集團的發展，在《目擊者》雜誌中，公視新聞部同仁具名批評並表達關心與疑慮的專題；公視記者擔心公視新聞因為公廣集團的成立而接受置入性行銷專案，會減弱原有公共性與弱勢關懷，因此透過召開「新聞諮詢委員會」等方式表達強烈反對，使得公視高層不只一次公開宣示華視新聞加入公廣集團之後，將不再接受任何置入性行銷。而公視採訪組發起的「公視記者的集體憂慮」連署活動，則提出公、華視新聞部同仁應一體適用「節目製播準則」；並且通過保障新聞專業自律的「內部申訴機制」，要求公華視決策者與管理階層在公廣集團整併前完成制度性配套（管中祥，2006 年 7 月 28 日）。這些發展對公視工會，

甚至華視與其他客家原民等電視台員工而言，都是建立公共廣電集團內部產業民主、專業共治以及推動公共性價值的成果，亦有可能成爲其他商業媒體專業自主與勞動權益的引導典範。

## 參、 小結

公廣集團成立後，首要目標與最先面臨的挑戰，便是兩個頻道如何截長補短、整合資源又保持獨立的公共性的問題。頻道分工的目的，除了是把有限的資源做最妥善的運用以達到最大效益之外，也是要让頻道在觀眾、以及廣告商等顧客心目中有個清楚明確的定位訴求；而在組織整併過程中，與公、華視兩家公司的內部員工切身相關的問題，將會優先被提出來挑戰。不論是形塑公視和華視整體的公廣集團概念，抑或加強兩個頻道分別的優勢，目的是要爭取顧客/利益關係群眾的認同和實際行動支持，除了留住原有的收視群眾之外，也使兩家電視台可以互相分享彼此的顧客資源。



## 第二節 韓國公視 KBS 和 MBC

Martin 和 Chaudhary 認為，比較媒體制度應以經濟因素和新聞自由為框架，也就是說，只要分析一個國家的經濟和政治體制，就可清楚他的公共電視的角色（轉引自馮廣超、馮應謙，2006）。每一種公共電視的收入來源都與某一種政治理念有一定的關係，如果收入來源模式與廣播理念吻合，這種公共電視就可以穩步發展；但當收費模式跟公共廣播的哲學有衝突，這種類型的公共電視的延續就會很困難終將瓦解。

台灣公廣集團整合面臨最大的問題，正是收費模式與公共表現矛盾所造成的；即公視與華視面臨在不同模式經營下，必須推展相同的組織文化，共同建立公共價值的困難。且組織所有權的更迭，會連帶影響經營哲學的轉換，而台灣對於商業營運模式的公共電視台的認識，在各方面都很陌生。公視總經理胡元輝說明，對於公視和華視未來的經營方向，諮詢外界得到的提議，希望採以韓國公共電視台 KBS1、KBS2 的模式經營（潘淑韻、葉致俞，2006 年 1 月 5 日）。因此本研究希望藉由關照韓國公共電視的營運狀況，給予國內公共廣播機制另一個角度做參考；以下先從韓國公共電視的經費來源介紹起。

### 壹、 韓國公視的經費來源和組織架構

韓國KBS（Korean Broadcasting System）成立時為國營電台，1973年後改為公共電視台，1980年合併商業電視台TBC，成立KBS1和KBS2兩個頻道，KBS1的財源是執照費，KBS2則可收取廣告費用。以2004年為例，KBS總收入為1兆2,491億韓元（約為400.2億台幣），其中執照費佔41%，廣告收入佔50%，其他收入（如影視產品銷售）佔9%。執照費針對家戶隨電費徵收，每戶以1台電視機為計算標

準，每戶每月韓幣2,500元。受委託代收的韓國電力公司可獲得5.65%的徵收所得。對於未繳者罰逃漏金額的5%；若未辦理電視機登記，罰一整年的執照費。針對特定人士訂有優惠規定；低收入戶、殘障、訊號未覆蓋區域、用電低於50千瓦等家戶免徵（公共電視，2005c）。

KBS的組織架構分成「政策和計畫（Policy & Planning Division）、人力資源（Human Resources Division）、閱聽眾關係（Audience Relations Division）、全球事務（Global Affairs Division）、數位媒體（Digital Media Division）」這幾個部門，如圖3-1。頻道規劃也依據組織架構，主要分成「電視（Terrestrial TV）、廣播（Radio）、國際廣播（International Broadcasting）、數位行動廣播（Terrestrial DMB）」四大塊（KBS Global，2007）。

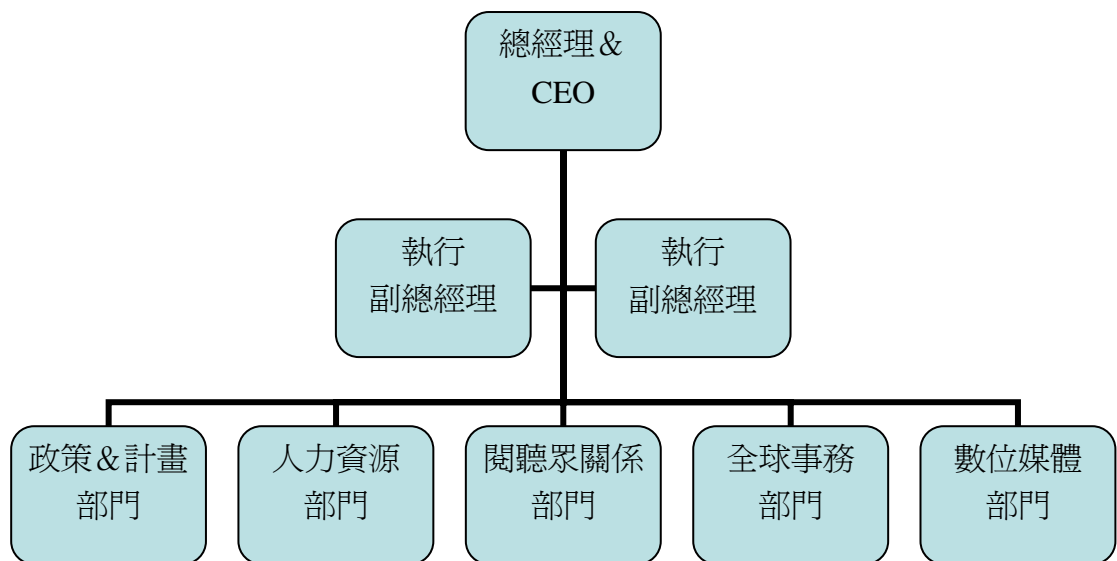


圖3-1 KBS組織架構圖

而 MBC（Munhwa Broadcasting Corporation）則原為商業媒體，1988 年由政府收回，轉由 FBC（Foundation for Broadcasting Culture）基金會經營，具有公共電視性質，但全無收受收視費用，也沒有得到政府的補助，是靠廣告和半公營方式經

營。MBC 國際交流部部長宋元根，在「公視國際研討會—台灣電視媒體大未來」中，談論『數位化多頻道時代公共電視的角色—以韓國文化廣播電視公司為中心』，提到 MBC 獨特的結構與財政經營方式，從其財源全靠廣告與營業活動來支撐的事實上看，它是具有商業電視台的經營結構，因此，MBC 對於收視率相當敏感，也不得不持續地去注意觀眾所關心的焦點到底是在哪裡。然而，MBC 最大的股東是非營利公益財團「放送文化振興會」，在法源和制度上，是由「放送文化振興會」和工會來執行電視台的自律性與獨立性（公共電視，2004a）。

宋元根依據 MBC 的經驗，表示公共電視目前的情況應是把重點擺在研究如何滿足大眾的需求，而不是製作以少數人為主的節目，以確保播映後的影響力。因此，對於趣味和公益性、市場性與公共性而言，與其說是兩者之間的取捨問題，不如將其視為是協調兩者，加以整合的問題。因為在多頻道與觀眾日漸流失的時代裡，優質性、公益性的認定，不應只以頻道經營者為中心，更應該依存在觀眾的喜好與認定上來作判斷，朝著屬於大眾且具有公益性的電視製作目標邁進（公共電視，2004a）。而事實證明大眾喜好與節目品質的追求並不衝突，例如 1993 年曾經在大批觀眾的支持下，成功讓 MBC 放棄過度商業化的節目安排，恢復以一個公共服務為目標的青少年節目（媒體改造學社，2004）。

## 貳、 韓國公共電視台的顧客策略

韓國廣電業由韓國廣播公司（KBS，包括兩個頻道 KBS1 和 KBS2）、文化廣播公司（MBC）和漢城廣播公司（SBS）三家瓜分市場，就收視率和市場佔有率而言，呈現寡頭壟斷之勢；其中 KBS 和 MBC 屬於公營機構，叫好叫座的「藍色生死戀」、「冬季戀歌」、「明成皇后」是 KBS 的節目，MBC 製作的「情定大飯店」、「愛上女女主播」、「大長今」則都是台灣觀眾熟悉的作品。

三家廣電網儘管所有權形式不同，經營目標和行爲方式有區別，但共同的是都透過營利性廣告行爲贏得生存的資本。一般播出廣告的公共廣播機構，其收入來源通常以收視費或國家撥款、團體捐款爲主，廣告收入大都作爲補充，但在韓國，廣告收入則是居於主導（劉燕南，2006）。圖 3-2 表示韓國無線電視及其特性（公共電視，2005d；KBS Global，2007）。

	KBS		MBC	SBS	EBS
性質	KBS1 公共電視	KBS2 公共電視	公共電視	商業電視	公共電視
主要 經費 來源	執照收入	廣告收入	廣告收入	廣告收入	出版、 廣告收入、 廣電發展基金
節目 特色	公共服務 (以新聞、文化、時事爲主)	健康的家庭娛樂	戲劇	娛樂	教育

圖 3-2 韓國無線電視及其特性

以下陸續介紹韓國公視的廣告制度，以及韓國的國家政策在廣電產業上規劃的特殊之處，包括與上游製作、和下游應用的一些鼓勵和限制的制度，最後從韓國對國際市場的重視，提供我們公廣集團推廣台灣文化、建立國際形象的參考。

## 一、 電視台與廣告仲介的關係

公共電視收取廣告費用的制度並非韓國獨創，韓國區別於其他公共廣播體制的關鍵處，是成立了一家名爲韓國廣播廣告公社（KOBACO—Korea Broadcasting

Advertising Corporation) 的機構，全權代理KBS、MBC和SBS三家機構的廣告業務。換言之，廣告公社將營利性廣告業務從三台的主幹業務中剝離出來，被授權負責時段銷售、廣告計畫和廣告費的分配等業務，並有權從中預留6%的廣告收入用於廣電發展基金。這樣做在很大程度上把住了各台的生存命脈，也在一定程度上約制了各台的營利衝動，並從制度上保障公共廣播特點的顯現。直到2000年3月，主管機關「韓國廣播電視委員會」從政府的文化觀光部獨立出來，作為民間性質的公共機構，開始獨立處理廣播電視事務，並且新《廣播法》允許設立民營廣播廣告代理公司，韓國廣播廣告公社獨霸廣告業務的局面才結束（劉燕南，2006）。

## 二、 電視台與政策立法的關係

韓國的廣電產業利益與國家政策、立法息息相關。在1998年提出「文化立國」的國策方針，1999年制定有關文化產業的綜合性法規《文化產業振興基本法》，之後的法規計畫也明確制定文化產業的發展戰略和中長期發展計畫，其他與著作權、電影、廣播、唱片、錄影帶、遊戲等相關的法規也做了部分或全面修訂，被廢止或修改的內容達70%左右（張國濤，2005）。

韓國電視產業的結構調整，除了主管機關獨立與法律修正外，制度也跟上腳步，目的是要打破寡佔壟斷，具體的方法有兩項：一是倡行節目配額制，促使製播分離，規定三大網需要播出的外製節目比例，特別是播出獨立製片商製作的節目，以及黃金時間播出的外製節目的比例，若違反規定也有處罰措施；二是通過基金貸款，扶持獨立製片商（劉燕南，2006）。

## 參、 電視台與上游製作公司的關係

韓國的三家無線電視台KBS、MBC、SBS，在收視率、市場佔有率上呈現寡頭壟斷，三台廣告收入也佔韓國廣電廣告總收入的80%以上，因此對節目供應的上游製作公司也握有主導權。由於電視連續劇是韓國電視產業最有利潤的輸出品，因此韓劇一直由電視台及其下屬影視製作公司所壟斷，兩者之間是訂購的關係，獨立製片商較少有機會插手電視劇的製作。根據預算，電視台事先要付給影視製作公司整個拍攝資金的35%~45%，所以製作公司一般沒有資金壓力，只要專注把劇本做好，以便電視台來訂購（劉亞力，2005）。在韓國，無論是公共電視KBS、MBC還是民營的SBS，雖然經營目標、行爲各異，但相同的是自製節目比例都相當高，1991年三台節目自製比例皆高達93%以上，之後由於政府政策倡行節目配額制、扶持獨立製片商，1998年才稍微降至80%左右（劉燕南，2006）。

雖然韓國電視台有能力用內部製作的節目將時間占滿，但由於生產和播出之間的銜接缺少流通，使得節目價值無法充分實現，造成社會財富的浪費。爲了輔導獨立製作公司，根據《廣電法》，無線電視必須保留4%~35%總播出時數給外製節目，首先要求推動實行的是有線電視內容供應商、地方電視台，之後則要求無線電視台也必須達到某程度的製播分離（公共電視，2005d）。

而根據《文化產業振興基本法》第14條「對獨立製作社的製作支援」，政府、廣電法人、廣播電視台，可採取基金貸款、專項財政貸款的形式，對獨立製作社等機構的節目製作從資金上給予扶助。資金來源包括政府「文化觀光部」下屬的文化產業基金，「韓國廣播電視委員會」下屬的韓國廣播振興研究院設立的廣播振興基金；資助對象包括獨立製片機構、投資公司、動畫製作社和有線電視節目供應商，資助額度從3億到10億韓幣不等（韓幣：台幣=1：0.03）（劉燕南，2006）。

對於製作公司來說，雖然節目版權屬於電視台所有，但除了製作影視之外，

製作公司有權把劇作本身以外的各種衍生產品推向國際市場，包括演藝人才培養、包裝、廣告、演唱會、影視衍生品的開發等業務，這樣韓劇的知識產權就集中在製作公司手裡（張國濤，2005）。

#### 肆、 電視台與下游電信公司的關係

從2005年12月起，韓國的公共電視、私營電視機構有六家獲准經營行動數位電視。經營方式採取使用者免費收看電視節目及收聽廣播服務的策略，主要收入來源則有二：一為電視及廣播的廣告收入，另一則為數據使用服務費。透過電視產業的發展也延伸開發出許多消費性產品的使用者，包括手機、筆記型電腦、PDA等接收終端的用戶（許諾，2006）。

不論是電視台或電信系統業者，在數位電視節目製作方面提供的內容製作量不足，且為了降低製作成本風險，通常會把既有傳統節目內容再製作，或者以傳統電視與行動數位電視共用內容的一魚兩吃方式進行。韓國政府透過KBI

〈Korean Broadcasting Institute〉這個組織下設專屬基金，鼓勵獨立製作數位節目，凡是獨立的製作公司，能夠提出連續劇製作計畫且第一集完整劇本，經KBI審核通過，第一集製作費可獲全額補助（孔繁芸，2006）。

#### 伍、 國際市場

韓國文化產業發展的戰略是開拓國際市場，把以中國、日本為重點的東亞地區作為登陸世界的跳板，為出口韓劇找尋對等的國際市場機會。策略是利用國內市場收回製作成本，通過海外市場營利；從1997年開始，電視節目的出口每年以

33%的速度遞增，其中有19%左右是銷往中國。韓國把海外市場分為四個等級，一級市場是香港、中國、日本、台灣，二級市場是東南亞（藉由台灣影響新加坡、馬來西亞），三級市場是歐美（藉由日本擴散至美國芝加哥等地），四級市場是受歐美文化影響的其他國家（丁樹雄，2005；劉原，2006）。

在具體措施上，為幫助韓劇開拓國際市場，韓國政府2001年成立了文化產業振興院，每年政府資助5000萬美元，並在中、日、美、英等國設立辦事處，建成橫跨亞、歐和北美主要市場的聯絡體系。此外，韓國政府對韓文翻譯為外語和製作的費用幾乎給予全額補助，因此KBS也主動將現有節目重新編排、加上英語字幕及配音；並且韓國對電視劇出口免稅，出口電視劇的利潤由電視台和製作公司五五分成，同時還設立出口獎勵制度、構築海外行銷網絡。而韓劇儘管從一開始就存有開拓國際市場的趨向，卻仍然把國內本土作為基本立足點進行製作，是因為韓劇能否真正走出國門、走向國際市場的主要一個依據，就是國內本土的收視狀況以及觀眾反應情況，所以韓劇只有在國內電視市場上取得良好表現，才可能擁有在國際市場賣出好價錢的籌碼（張國濤，2005）。

除了戲劇的外銷之外，韓國有一個國際化的衛星電視Arirang TV（阿里郎電視台），與世界各國交換節目。主要任務為將韓國製節目推廣至世界各地、促進韓國電視事業的發展、在海外建立韓國的國際形象。Arirang電視台隸屬於Korea International Broadcasting Foundation，主要由KBS、MBC、SBS等電視台，以及韓國放送廣告公社、韓國廣告團體聯合會集資成立；由國家撥款營運，廣告只佔總收入的6%。Arirang節目主要以衛星播出，目前共有3個頻道，分別是：Arirang World向世界各地播出，頻道為免費收視；Arirang Korea服務韓國境內外國人士，提供新聞、娛樂、教育節目、語言學習、兒童等節目；Arirang Arab主要服務中東、北非等地區觀眾。廣播部分有1個FM頻道，主要聽眾為韓國境內的外籍人士，以及外來觀光客，節目主要內容在於介紹韓國文化與韓國觀光資訊。Arirang的節目來源是以現有節目為主，有85%購自KBS、MBC、SBS，15%為自製，自製節目主要



有新聞、音樂、演唱會等（公共電視，2005c）。

2003年之後，對於國際市場的企圖從文化宣傳轉向文化經濟，KBS World衛星頻道成立，以KBS現有節目為主，重新編排與字幕配音，以免費方式進入各洲有線電視（林麗雲，2006）。

國際廣播方面，KBS旗下的韓國國際廣播電台（KBS World Radio），主要服務韓僑第一代，與Arirang服務的韓僑第二代有所區隔。KBS World用韓語、日語、法語、德語、西班牙語、俄羅斯語、印尼語、阿拉伯語、中國語及英語共十種語言，向全球播出包括南北韓關係、韓國文化、韓國音樂、訪談、聽眾信箱等節目。韓國國際廣播電台和加拿大、英國簽署相互交換轉播節目協定，使節目可以透過其他國家的發射站設備轉播，加強海外各地、特別是歐洲、美洲、中東及非洲等離韓國較遠地區的收聽效果。為了鼓勵聽眾參與互動，會寄送收聽證明卡、年曆等，也委託聽友擔任監聽員，依監聽意見改善節目（KBS World，2006）。

### 第三節 英國 BBC

相對於世界其他國家，BBC 執行公共廣播制度久遠且規模也較大，且 BBC 從過去經驗和未來新媒體趨勢的考量，近日（2006 年 7 月）重新調整組織架構；因此本研究希望透過整個 BBC 公廣集團的組織管理概念，對內、對外的關係，以及集團內各頻道對應關係資源所做的努力，給台灣公廣集團作為借鏡。

#### 壹、 英國公共廣播電視制度

英國的廣播電視制度的特色是，不論商業電視台或非商業電視台，都是涵蓋在公共廣播電視服務的體系之下。除了 BBC 之外，包括商業電視台 ITV、Channel 4、Channel 5，都負有公共服務的義務。

##### 一、 BBC 與政策立法的關係

皇家憲章(Royal Charter)是英國 BBC 的法源基礎，訂定 BBC 之權利與責任，包括董事會組成、收視費作為財務來源、成立宗旨等內容。BBC 憲章審查有一套綿密的流程，會透過大規模的公眾諮詢，和各種質化與量化的公眾意見調查，以獨立審查的方式進行系列深度研討。近年來，收視費與董事會改革是攸關 BBC 制度的兩大議題（曹琬凌，2005）。

##### 二、 BBC 的經營階層與經費來源

2005 年英國將 BBC 董事會制度改革為信託制度，BBC Trust 為最高權力機構，對外全權對收視大眾負責，對內任命經營委員會主席，並且也負責評價 BBC 的表現。BBC Trust 與經營委員會 Executive Board 分別肩負起監督管理(Regulation)

與經營治理（Governance）的責任，因此監督和執行服務兩方可以真正分開而獨立執行。信託的功能是要確保 BBC 所提供服務的品質和價值，有讓繳交執照費的人民對 BBC 的期望被滿足，並且 BBC 可以致力於建構公共價值，例如達成它要讓閱聽人有更多選擇的目標（BBC Governors，2006）。

BBC 的經費以執照費為主。徵收執照費的法源是皇家憲章，訂定費率的是文化傳播體育部，BBC 每年依法收取的收視費高達 28 億英鎊（約台幣 1680 億元），近年來不斷遭到外界質疑，但英國文化部考量 2012 年數位轉換的關鍵因素，決定未來十年維持現制，並認為收視費到現在還是壞處最少且公眾支持的選擇（曹琬凌，2005）。

除了穩定的執照費財源之外，BBC 也有其他來自公共服務事業的收入和商業部門的收入，例如政府海外頻道的補助金、BBC Worldwide 部門等，大多數的利潤都回饋到 BBC 的節目製作上（公共電視，2005c）。

## 貳、 BBC 的顧客策略

以下介紹英國公共電視 BBC 的頻道服務內容、組織架構的規劃，以及如何衡量公共價值、提供公共服務。另外，對於國際市場的經營，較特別的是，BBC 在全球各主要城市設有行銷據點，BBC Worldwide 國際英語新聞，影響力僅次於國際新聞媒體 CNN，是 BBC 主要的商業補貼，許多國際企業都是它的廣告主。

### 一、 BBC 的頻道規劃與服務內容

英國民眾支付的執照費，加上英國政府以經費支援海外服務，再加上 BBC 本身進行的商業活動，此三項所累積的經費，創造了以下的服務規模（BBC

Governors, 2006) :

無線電視網：BBC One, BBC Two。BBC One 藉由多元的主題吸引各種類別的觀眾，期望能夠接觸到最廣大範圍的人群，內容涵蓋國內和國際的運動事項、展示國土的節目等等。BBC Two 則混合了嚴肅事實和專家主題，以有創造力的喜劇和特殊的戲劇展現。

數位電視頻道：BBC Three, BBC Four, BBC Parliament (國會頻道), BBC News 24 (24 小時新聞頻道), CBBC (6~12 歲兒童節目頻道), Cbeebies (5 歲以下幼兒節目頻道)。BBC Three 專注於創新內容，目標閱聽眾是年輕族群，頻道規劃為新聞、時事、音樂、藝術、國際消息和高品質的特殊新戲劇/喜劇以及娛樂。BBC Four 的走向較鑽研深度廣度，例如紀錄片、表演、音樂、電影、主題特別報導，以滿足另類/非主流閱聽眾。CBBC 目標是鼓勵 6~12 歲孩童發現興趣、幫助他們瞭解世界，並且強調參與。Cbeebies 針對 5 歲以下幼兒設計，注重教育和娛樂，透過玩樂鼓勵學習。

廣播：Radio One (當代流行音樂), Two (輕音樂與喜劇), Three (爵士樂、古典音樂、非西方音樂), Four (非音樂娛樂節目、新聞、紀實節目), Five Live (新聞、體育綜合與評論)。

數位廣播：Five Live Sports Extra (體育電台), 1Xtra, 6 Music, BBC 7 (演說、喜劇和戲劇) and BBC Asian network (以英語和其他多種語言廣播)。透過數位平台，不光是收聽，也提供視覺資訊，並嘗試互動設計和個人訂閱節目。

新媒體：bbc.co.uk (網站), BBCi (互動服務) and BBC Jam (數位學校課程)。

全球服務：BBC World Service, BBC World。

國家和地區服務：English Regions, Scotland, Cymru Wales, Northern Ireland。

商業服務：BBC Worldwide, BBC Resources。

## 二、 部門組織的分工

BBC 由於規模龐大，有許多電視、廣播網，數位頻道以及新媒體，服務範圍含蓋全球，各種資源如果分散處理的話勢必造成浪費，因此需要以整個公廣集團為單位來統籌規劃，才能收事半功倍之效。

過去 BBC 的組織是扁平化、管理層級少，並以總經理為中心的管理架構，2006 年 7 月起，把過去各台長各自經營的狀況，轉成多平台合作的概念；組織改造之後，原本 14 個部門縮減為 9 個部門。整體組織架構以行銷傳播和觀眾服務（Marketing communications and Audiences）為核心，由新聞、廣播音樂、影視（含多頻道經營與委製、戲劇娛樂與兒童、紀實與學習）三個內容產製部門所組成的媒體平台所環繞，形成未來媒體部（Future media and Technology）；外圍則有財務、人力資源、營運（含政策法務、策略推廣）、以及 BBC 全球資源部，如圖 3-3（曹琬凌，2006a）。

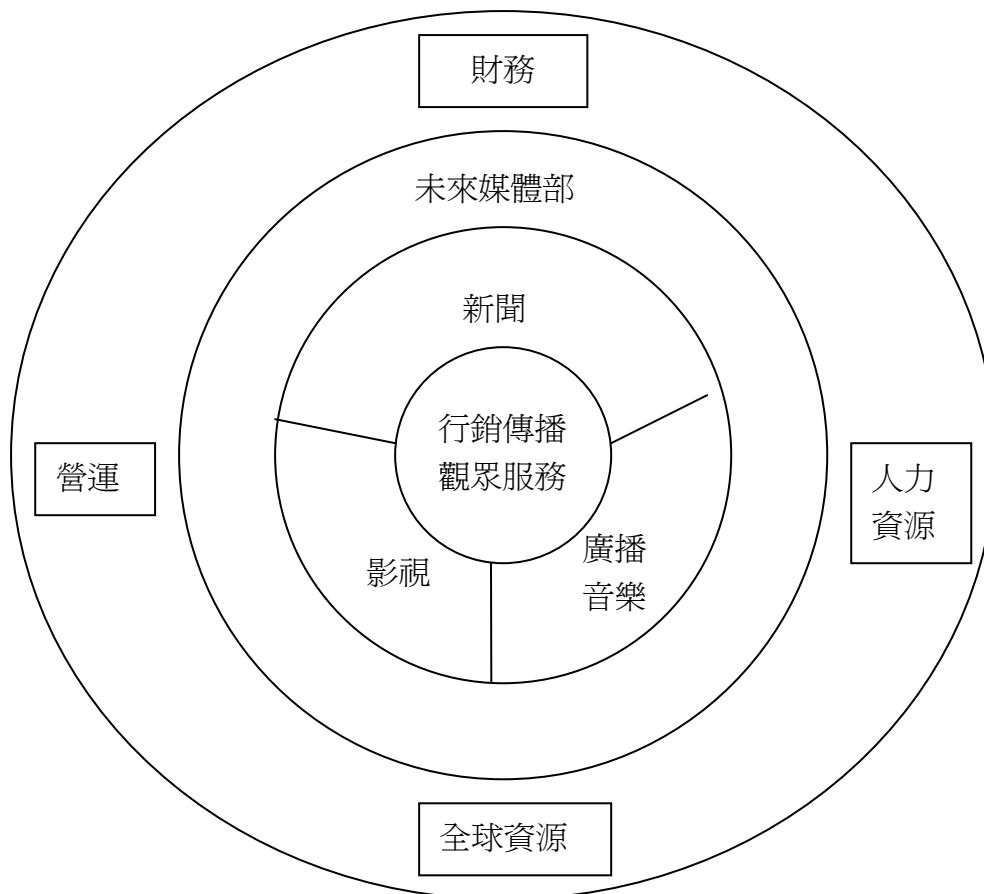


圖 3-3 2006 年 BBC 組織改造圖

### 三、 BBC 與閱聽眾的關係、顧客服務

BBC受到數位頻道快速成長的競爭，BBC1和BBC2的閱聽眾減少，BBC3和BBC4的收視人口卻沒有把這段損失差距補回來，這其中流失掉的是年輕的觀眾，當他們從類比轉換到數位的時候，同時也捨棄以電視作為獲取資訊的管道。BBC因而決定開創青少年品牌，新製長期播映的戲劇、喜劇、紀實與音樂節目（BBC Governors，2006）。

BBC透過把抽象的「公共價值」具體化，來為民眾提供新的服務。其方法是將消費者價值（來自付費意願調查）與整體價值作比較，找出對整體公民社會有

益的價值所在。在BBC所建構的公共價值中，確認了三大要素（個人價值、公民價值、經濟價值）、五項使命（民主、文化、教育、社會、全球價值）、以及四項衡量途徑（觸達率、品質、影響力、投資效益），據此衡量BBC的表現。

重新衡量公共價值後，BBC 推出新的顧客服務，包括讓民眾基於學習或教育目的可免費下載的檔案、寬頻新聞服務、七天內的節目可透過寬頻隨時收看、加倍投資兒童頻道、全國各大城市火車站大螢幕展示、電子節目表單、利用手機推出的教育服務、每週可選擇 BBC 所有廣播節目設定個人電台、線上音樂與樂器學習服務等（曹琬凌，2004）。

BBC 的抱怨處理制度是首先依照慣例分類，之後十天內會有初步的抱怨回應，最後在網站上會有細緻的說明，有專門的委員會在處理這一連串過程。其申訴處理的特點是重視處理時效、強化獨立性的編輯申訴小組、流程透明公開、經營階層設立專責窗口、以及 E 化處理系統（BBC Governors，2006）。

#### 四、 國際市場與商業廣告

BBC World Service 以 43 種語言向全球提供收音機廣播服務，以及 1995 年以商業營運模式成立的 BBC Worldwide 國際 24 小時英語電視新聞台，並且透過國際網路提供多種語言的線上新聞服務。

BBC World Service 經費主要來自英國外交部，本著非營利服務之公共服務概念，每小時提供五分鐘即時新聞，也針對全球議題製作深度分析以及訪談節目。BBC Worldwide 則是提供即時新聞、財經、體育、氣象、時事、紀錄片、生活時尚等內容。它以商業模式營運，經營廣告並收取頻道授權費，隸屬於 BBC 子公司 BBC World Limited，是 BBC 最主要的商業補貼來源，許多國際性企業均為其廣告主，且在倫敦、紐約、巴黎、新加坡、香港、杜拜、法蘭克福等各主要市場設有行銷據點，至於較次要市場則與頻道代理商合作經營（公共電視，2005c）。

未來BBC Worldwide計劃要拓展它在全球其他國家的頻道事業和國際網路等互動媒體，希望藉此機會吸引廣告投資；此外也有部分獲利是從VCD/DVD、書籍等家庭娛樂的銷售，或以BBC為品牌的教育產品的販賣而來（BBC Governors，2006）。



## 第四節 紐西蘭與澳洲公共電視

紐西蘭公共電視有 TVNZ 和 MAORI TV，澳洲公共電視是 ABC 和 SBS，本研究檢閱紐西蘭和澳洲公視，是由於 MAORI TV 和 SBS 都是專門服務原住民、少數族群的頻道，與台灣公廣集團規劃中將納入的原住民、客家頻道，有相同的特殊性；此外，TVNZ 的發展是由商業政策轉為公共化而經營得頗為成功的例子，其經驗可供華視參考。

### 壹、 紐西蘭公共電視 TVNZ 和 MAORI TV

人口近 412 萬人的紐西蘭，有許多不同國家移民，以及 15% 的原住民（毛利人）。公共電視在紐西蘭有 TVNZ 和 MAORI TV，後者於 2004 年 3 月開播，源於政府對毛利語維護之責任，專為多元族群/原住民服務，且七人董事會中有四人是由毛利選舉人團指派。

TVNZ 和 MAORI TV 的經費模式都來自廣告和政府，但 TVNZ 以廣告為主，2005 年總收入約台幣 80 億，90% 的經費來自於廣告，而政府的補助是依據 TVNZ 的表現每年不同，包括本地節目的製播比例、節目多樣性以及財務績效等指標。MAORI TV 則以政府經費為主要來源，2005 年總收入約台幣 6 億，其中由政府而來的佔近 96%。

#### 一、 紐西蘭廣電環境與公共化脈絡

紐西蘭的廣電政策受到新自由主義私有化影響，制定出商業主義電視政策，以經濟獲利為目標，因此 TVNZ 於 1980 年成立時被規劃為國有商業電視，需負擔豐厚國庫的責任；當時，紐西蘭將公共廣電的理想，縮小到僅為產製本土內容

而已，由接受經費補助的機構產製本地內容（包括電視節目、廣播節目、音樂創作、影音資料庫建構等），以此省下電視台運作的大筆經費成本。公廣機構的電視部份，被改造為以營利為主的國營事業，收益優先，社文目標退居為次，表現很惹爭議，包括：本土內容不多，內容欠缺多元性，深度新聞報導與時事節目不足，廣告太多等（公共電視，2005b；王靖婷，2006a）。

到了 2000 年，紐西蘭的廣播電視政策，把電視公共服務的對象定義為公民而非消費者；其次，也認知到電視公共服務需要專屬頻道播出，而非贊助相關節目在不同頻道上播出；最後，將地面波電視作公共廣電服務的主體，不論是公營或商營，頻道為國家全民的公共財，拍賣原則必須考量商業利益之外的因素。在保留頻譜給非營利目的使用上，頻譜拍賣只限管理權部份，所有權不得更動，不可以商業經營穩定性為由，改變國家擁有的正當性，且毛利族原住民也應取得優先的競標權（程宗明，2001）。

## 二、 TVNZ 與政策立法的關係

為了抗拒廣播全球化之大勢，重新找尋紐西蘭文化定位，在經營自主和編輯自主的原則下，製播一些體現當地人文化身份、反映當地生活特色的節目，2003 年起紐西蘭通過《紐西蘭電視法》以及《TVNZ 憲章》，將 TVNZ 轉型為公共電視，增加公共服務目標，董事會由政府相關部長指派，但財務結構仍以商業收入為主（呂書練，2002；王靖婷，2006b）。

## 三、 TVNZ 的公共化作為與限制以及與廣告主的關係

TVNZ 公共化後進行轉型的改革，包括整頓新聞部門、建立新的新聞地方中心、增加專業新聞記者人數、調整節目編排策略、投入資源製播多樣且具有本地文化意識的節目、調整節目委製程序，增加決策過程的透明性，並且積極與獨立

製作部門建立良好的合作關係。執行的方法則作了相應的機構人員精簡和資源調整，比如將兩個電視頻道 TV One 和 TV Two 統一由一個部門管理；承諾在黃金時段每年會製播不少於五成的本土節目，而兩個電視頻道每年至少會分別贊助一個社區活動等。

但 TVNZ 受到外在條件的限制，特別是公共服務和商業獲利的雙重使命，使得節目編排面臨收視壓力，削弱執行公共服務的能力。政府象徵性的稀少補助使得資金運用、生產成本等受到限制，電視台必須慎選合作對象，以具有商業潛力或者能吸引較大規模觀眾群的節目為優先。此外，TVNZ 與商業電視台在不公平的環境下競爭有限資源，紐西蘭政府放任私人電視台自由競爭，不需負擔制播本地節目的義務，還可以申請公共補助基金。而直接影響 TVNZ 財務狀況的，則是政府在決定公共化的同時，卻將其下兩間具盈利能力的子公司 TVNZ Australia 和 BOL 分析，將收入直接上繳政府庫房，使得 TVNZ 必須更費力的尋求廣告收入（王靖婷，2006b）。

而 TVNZ 新任總經理艾里斯（Rick Ellis）對於商營公共電視要如何賺錢的看法，強調關鍵在於能否行銷自己節目內容的獨特價值，以及能否瞭解廣告主的需求和廣告主所希望吸引到的觀眾的需求，以此達到在商業營運上成功且能符合公共價值期待的雙贏局面。不過整體而言，TVNZ 在安排節目時，會常常將公共廣電的責任置於商業需求之上（胡元輝，2006）。

#### 四、 TVNZ 與 MAORI TV 的頻道規劃和服務內容

TVNZ 在廣電市場中的佔有率達 68.5%。TVNZ 的服務內容，TV One 以新聞、時事和體育為主，兼顧國產的和國際的節目，例如得獎的紀錄片和戲劇。TV Two 以娛樂內容為主，播放本地產製戲劇、電影與進口影集，目標觀眾是年輕人與家庭收視。另外，New Zealand Television Archive 是紐西蘭最大的視聽生產圖書館，

收藏新聞、時事、紀錄片、運動、娛樂和戲劇，以及紐西蘭國家檔案，並保留豐富的族群文化資料。在數位化的準備方面，紐西蘭 2007 年將設數位平台 Free View，共 18 個頻道，TVNZ 將有 6 個，TVNZ 並提供衛星電視 DTH 服務（TVNZ，2006）。

MAORI TV 的服務內容為自製的新聞、時事、族語教學、談話性節目，也有音樂、運動節目和體育脫口秀，每日播出八小時。其中每日有半小時新聞，每週有十小時兒童節目，皆須以毛利語播出（原民台，2006）。

## 五、 TVNZ 和 MAORI TV 與製作單位的關係

紐西蘭的節目製作能力具有一定的水準，但在製作人才方面，須仰賴澳洲的製作人員，因此，紐西蘭增加在劇本與導演方面人才培訓的投資。TVNZ 在公共化之前，大約有 75% 以上的節目來自國外，如今主頻 TV ONE 所播出的本地節目已逾 50%。TVNZ 和 MAORI TV 都積極的培養傳播媒體的專業人才，MAORI TV 每年都以薪資 3% 的預算進行在職訓練（李天鐸、劉現成，1999；胡元輝，2006；原民台，2006）。

## 六、 TVNZ 和 MAORI TV 與弱勢族群的關係

依據 TVNZ 憲章為公共化設定的使命，與顧客關係相關的部分有：確保在節目中或在節目策劃時令原住民有參與感；節目編排要服務各種趣味和資訊的需要，兼顧各個年齡層，尤其是其他電視台沒有提供的品味；平衡大眾和小眾的需要，展現多元文化和滿足弱勢社群；資助本土獨立製作的電影、電視工業和支持創意來源（TVNZ Charter，2006）。TVNZ 為多元文化作的努力，除了提供毛利內容之外，也為太平洋島民服務，由於越來越多的外來移民造成人口結構轉變，也會增加為東加移民和亞洲、中東難民服務的節目。

而 MAORI TV 則是專門提供毛利內容的頻道，推展毛利人的語言及文化，員工編制有三分之二是毛利人，電視台內部員工每週要上族語課。MAORI TV 以復振族語為營運目的，而這個目標也主導了電視台的經營策略，董事會最重視的數字不是廣告收入，而是族語節目的比例有沒有增加（原民台，2006）。

## 七、 國際市場

紐西蘭對於「自然歷史生態節目」的製作佔有競爭優勢，並出口到日本、美國，並計畫開發中國大陸和泰國市場，例如 TVNZ 提供節目給美國和亞洲的 Discovery Channel。這類型節目可以重複收視，因此在市場上相當有利基。

除了節目行銷，也和亞太其他地區合作與交流，例如日本 NHK 播放 TVNZ 的紀錄片，美國 TCI、Dow Jones 兩公司和新加坡國營電視台 SBC 與紐西蘭 TVNZ 組成亞洲商業新聞的合作關係（李天鐸、劉現成，1999）。

## 貳、 澳洲公共電視 ABC 和 SBS

澳大利亞人口約 2020 萬人，其中海外出生者佔 23%，在家使用非英語者有 16%，以及有 2% 的原住民。澳洲的電視生態有公共電視廣播、商業電視廣播、付費有線電視頻道（如 Australis Media 等）、直播衛星電視頻道（如 Sky 等）。公共電視在澳洲有 ABC 和 SBS，後者專為多元族群/原住民服務（李天鐸、劉現成，1999；李敏勇，2006）。

### 一、 ABC 財源

ABC（Australian Broadcasting Corporation）成立於 1932 年，1980 年由委員會

改為公司。董事會由政府任命，另設諮詢委員會，公民可以申請加入。經費主要來自於政府捐獻，不允許廣告，2005 年總收入 10.5 億澳幣（約台幣 248 億），其中 84% 是政府經費，其餘則是銷售收入和利息；銷售成績，需歸功於事業部（ABC Enterprise）的表現，包括文化商品開發銷售、ABC 物業的租賃收入等（公共電視，2005b）。

## 二、 ABC 與政府的關係

澳洲的執政聯盟（自由黨與國民黨）自 1996 年執政之後，立刻刪除當時 ABC 基礎預算 1,100 萬澳幣，隔年再刪三年預算總額 5,500 萬澳幣。ABC 預算不足，又禁播廣告，為了彌補經費缺口，2000 年與電信業者 Telstra 秘密協商，將提供 Telstra 網站新聞聯結服務，這項合作能讓 ABC 獲得五年 5,600 萬澳幣的收入。但素以新聞專業著稱的 ABC，事件被報章揭露公開之後，進行中的交易在輿論壓力下中止，且批評指向執政聯盟。執政聯盟刪 ABC 預算，大大的影響了總體預算，直到近兩年才回復到 1994 年的水準（公共電視，2005b）。

## 三、 ABC 的頻道規劃和服務內容

ABC 曾在 2001 年 8、11 月分別開播兩個兒青數位頻道 ABC Kids 與 Fly TV，但因經費不足，於 2003 年 6 月 30 日停播。之後由於政府經費水準恢復，在 2005 年 3 月推出 ABC2，節目內容以高品質兒童節目、紀錄片、藝文、國際與區域新聞為主（公共電視，2005b）。

ABC 是澳洲本地節目製作的先鋒，提升本身自製節目的方式在於一方面從專業化的節目製作型態，轉向較通俗的戲劇，另一方面與其他國家的製作單位合製節目，以取得較多製作基金（李天鐸、劉現成，1999）。

目前 ABC 提供以下服務：電視 ABC 主頻道、數位電視 ABC2、4 個全國廣

播網、9 個主要城市廣播電台、51 個地方台；新媒體服務有 ABC Online、podcast、vodcast 等，國際廣電服務則有 Radio Australia、Australia Network。

#### 四、 國際市場

ABC 的節目製作完全以亞洲地區的需求為考量，和許多單位合製節目，節目類型也比較沒有文化入侵的問題。所製作的許多迷你戲劇節目、紀錄片、自然生態節目以及兒童節目在國際電視市場中出名，且有極好的銷售量，歐洲、中東、非洲、亞太地區，都是 ABC 的市場（李天鐸、劉現成，1999）。

除了節目行銷以外，ABC Asia Pacific 是 ABC 為亞太地區提供的國際衛星電視服務，成立於 2002 年，目的在於促進澳洲在亞太地區的媒體曝光度、建立澳洲的國際地位，並對國際事務提供澳洲觀點、以及服務海外澳人。ABC Asia Pacific 經費來源為澳大利亞外交事務暨貿易部，提供連續五年總數 9 千萬澳幣的經費（總數約為 22.8 億台幣）。為使此頻道運作順利，該頻道得進行商業營運計畫，以充裕經費來源。

目前 ABC Asia Pacific 衛星發射範圍北至蒙古，南至巴布紐幾內亞，東至庫克群島。亞太及中東地區國家經由有線電視收視；其他地區則由衛星免費接收。收視範圍遍及 39 個國家、900 萬家戶，及超過 20 萬旅館房間。ABC Asia Pacific 頻道的節目之間，播放相當數量澳大利亞教育、投資、移民、商務等訊息，附屬網站提供進一步的細節與聯結，並有澳大利亞各式資訊（國情、旅遊、教育、商務投資、移民簽證、工作與生活等相關資訊）（公共電視，2005c）。

#### 五、 SBS

1975 年起有廣播，1980 年後提供電視服務。從族群服務到多元文化主流。董事會由政府任命，總經理則向國際徵才，並設社區諮詢委員會。收入來源同時

有政府經費和接受商業廣告、私人贊助，2005 年總收入約 2.09 億澳幣，政府經費約佔 78%；也重視品牌、版權以及周邊商品販賣。

SBS 的服務內容包含電視和兩個廣播網，電視有主頻和數位播出 World News Channel，以 60 種語言發音，廣播也有 68 種語言，可於數位電視收聽。而服務內容主要是電影、運動、生活風格和國際新聞。

在多元文化方面的努力，表現在節目來源的多樣性上，非常積極尋求多樣類型的節目，2005 年購自 79 個國家，有許多外國電影、紀錄片與專題節目，提供翻譯服務與國際觀點；也投入自製節目，銷往全世界。