

# BBC的經營管理（下）

李國煌 譯

書名：Governing the BBC

作者：Asa Briggs

出版：London: British Broadcasting Corporation, 1979.

## 肆 委員介紹

商業公司選擇某些人物成爲其委員會的一員，大半是基於私人利益的考慮。事實上，很有可能根本沒有股票持有人的參與，只是內部經過激烈爭辯就產生了重大的改變。當然，關於委員會的規模大小、組成型態、所扮演的角色及其責任範圍等等，都是一再地被討論的問題。

英國廣播公司（BBC）也有一個典型的管理委員會，其中包括一位參與委員會的執行人員（executive）雷士（J. C. W. Reith）。該委員會包括九位成員，每年各支薪兩百英鎊，這筆款項免扣所得稅；每一位均代表創始合股的所有份子；亦即每一位均具有個別與整體的利益。

馬可尼公司（Marconi Company）的尹沙克斯（Godfrey Isaacs）表現非常傑出，前郵政大臣

甘福特 (Lord Gainford) 接替他的職位成爲 BBC 管理委員會的主席。曾召開合股會議的凱勒威 (F. W. Kellaway) 據說是在雷士之前擔任 BBC 總經理的首要人選。另一位郵政人員是通用電子公司 (General Electric) 的威廉諾伯先生 (Sir William Noble)。

副主席是一位政治家兼商人的布爾 (Sir William Bull)，雷士曾有一段時間擔任他的榮譽秘書。委員會其中一位成員是西方電子 (Western Electric) 的皮斯 (H. M. Pease)，他是一個美國人。

新公司的委員們於一九二七年一月四日舉行首次委員會會議。克雷倫敦 (The Sixth Earl of Clarendon) 是肯尼屋斯城郭 (Kenilworth Castle) 的擁有人，當時四十九歲，他擔任主席。克雷倫敦曾任上院的執政黨幹事 (Chief Government Whip)，爲了冷靜。最初，他與年僅三十七歲的雷士關係並不和睦。

新任的副主席是六十六歲的甘福特，他曾任郵政大臣及英國廣播公司的主席，是雷士考慮公營公司主席的第一號人選。當時六十五歲的高爾登奈爾 (Sir Gordon Nairne) 是前英倫銀行會計檢查官，有豐富的經驗。

倫道 (Dr. Montague Rendall) 是溫特斯特學院 (Winchester) 的前任技長。郵政大臣是湯姆森 (Sir William Mitchell Thomson)。

貝德濫 (Baldwin) 首相當時心裏可能希望最少有一位管理委員代表工黨。但是湯姆森在提名史諾登 (Mrs Philip Snowden) 之前，並未與工黨領袖麥克當勞 (Ramsay Mac Donald) 商量，因而引起強烈的憤恨不平。

第一屆委員會成員之間不愉快的關係一直持續至一九三〇年五月，麥克當勞任命克雷倫敦擔任南非總督爲止。他的繼任者是一九二一年至一九二八年擔任下院發言人的惠特利 (J. H. Whitley)。一九三一年底，高登五年任期屆滿，繼續連任；甘福特、倫道及史諾登均再連任，每一位均延長一年的任期，並於一九三二年十二月退休。

一九二九年下院曾發佈官方的公告，謂五年期滿後，欲連任者得再予以任命。而後，阿勒斯瓦特委員會 (Ulswater Committee) 提出議案，認爲不應連任的情況。然而，後來的阿勒斯瓦特憲章 (Ulswater Charter) 並未有大的成效，除非郵政大臣能證明是爲了大眾利益，否則退休的管理委員，不應再予以任命。

當時惠特利已經逝世，前英倫銀行總裁諾曼 (R. C. Norman) 繼之成爲主席。律師布朗 (H. G. Brown) 自一九三五年十月至十二月之間，擔任副主席。前任自由黨教育協會總裁，亦爲新學院 (New College) 校長的費雪 (H. A. L. Fisher)，與布雷齊曼 (Lady Bridgeman)，都由全國政府 (National Government) 任命成爲管理委員。

一位曾任管理委員的人士拉斯提 (Sir Robert Lusty) 於一九七五年說，選任 BBC 的主席，今日而言完全是政府的事，而非與 BBC 內部任何層級人員商討的事；各方情況顯示，政府內心想要一位強而有實力的主席。報上對主席的人選有各種不同的臆測。

在政府所推荐任命的管理委員人選中，富瑞色 (Sir Ian Fraser) 是唯一經常被提及者；與他同

時進入委員會的是馬倫 (Dr. J. J. Mallon)。四十三歲的密利斯 (C. H. G. Millis)，在戰時有輝煌的紀錄，於一九三七年六月進入委員會；前牛津大學索莫飛學院 (Somerville College) 院長，六十三歲的馬其利富萊 (Miss Margery Fry)，於一九三八年一月進入委員會；六十三歲的波威爾 (Sir Allan Powell) 在一九三九年四月，取代諾曼成爲主席。

雷士在一九三七年的日記中寫道，這些管理委員個個都是可憎、可厭的傢伙。當然，他並未把波威爾算進去。他與富瑞色並不投合，對馬倫倒很尊敬。

戰後管理委員會的成員同樣令人注目，包括兩位對BBC有許多貢獻的女士。其中一位是工黨政府任命的渥德 (Barbard Ward)，時年三十一歲，對人民的權利非常熱心認真。繼任波威爾成爲主席的英曼 (Lord Inman)，自一九四七年一月至一九四七年四月二十二日，只擔任幾個月的管理委員。惠特費爾得 (Dr Ernest Whitfield) 於一九四六年接任富瑞色的職位。懷森蕭 (Lord Simon of Wythen Shawe) 於一九四七年六月取代英曼的職位。

二次大戰期間曾任空軍發言人的李察貝克 (Sir Richard Peck)，在一九四六年四月至一九四九年十二月三十一日擔任管理委員。當時自一九四七年一月至一九五二年七月擔任管理委員的亞當森 (John Adamson) 是英格蘭特許會計師協會的總裁，英曼是倫敦市中央廣場醫院的主管。

英曼在公開演講中強調，BBC的管理委員是公共僕人，對於民意必須非常細心。

英曼在BBC的口號是『聽衆第一』 (Listeners First)，這是由他在主管中央廣場醫院時所倡導的『病患第一』 (Patients First) 轉用過來。

哈雷 (Haley) 當時四十七歲，西蒙六十八歲。哈雷比前任的任一位主席，對廣播界都更為明晰，爲了成爲主席，他必須辭去擔任了十七年的皇家報業委員會 (Royal Commission on the Press) 的職務；他是唯一辭去實際私人職務的主席。

其他四位管理委員，都是在一九五一年工黨政府下台前接受任命的。公衆知名的泰得 (Lord Teder) 在一九五一年進入委員會，一年後成爲副主席。在接受任命的前兩年，他曾是空軍指揮官。在被任命之前，他說，我什麼都不懂，但我能學習。他最喜歡講的話中有一句是：專門化 (Specialization) 是最危險的趨勢之一，帶給我們專家，但沒有給予我們有智慧的人。

其他同時接受任命的管理委員中，包括一位能幹、精力充沛的工黨支持者，倫敦大學教授伍登 (Prof Barbara Wootton)，一度曾擔任上院副發言人。伍登教授曾於一九四五年出版『計劃的自由』 (Freedom Under Planning) 一書。她帶給委員會許多經驗與意見，在她那本有趣的自傳中，對她服務公衆及管理 BBC 的態度有明確的描述。

法蘭西斯威廉斯 (Francis Williams) 與首相阿特利 (Attlee) 的關係很密切，他對擔任管理委員一職，並不快樂，一九五二年任期屆滿內心並不掛戀。

最後一位工黨的任命者史得福特 (Ivan Stedeford)，曾是一九四九年一九五〇年電視顧問委員會 (The Television Advisory Committee) 的成員之一。

管理委員的任期應該多長，才足以使之對委員會產生某種認同感，這是個有趣的問題。自一九五二年八月擔任主席至一九五七年十二月底的凱得更 (Sir Alexander Cadogan)，大部份的服務期間

，都與和他一起接受任命的四位管理委員工作；比他早一年退休的萊恩威廉斯(Lady Rhys Williams)，莫瑞斯(Sir Philip Morris)，馬賀蘭得(Sir Henry Molhald)，和麥克當芬(bord McDonald)。他最後一年任期內，又新進三位人員，他們分別是巴洛夫耳(the Earl of Balfour)，凱瑟蕾卡(Mrs Thelma Cuzalet-Keir)，和佛洛倫斯漢考克(Dame Florence Hancock)

在全國製造商聯盟(The National Union of Manufacturers)總裁洛克忒爾(Lord Rochdale)，七十三歲的前蘇格蘭工黨國務卿(Former Labour Secretary of State for Scotland) 湯姆士詹士棟(Thomas Johnstone)，與接任史得福特成爲財政總督(Finance Governor)的愛德華班塞爾(Sir Henry Betterton)之間，一直只有三位管理委員。

## 伍 公衆監督

一九六三年『目擊者』(Speculator)雜誌在一篇文章中談論BBC的管理委員，認爲他們有如在總經理手中的濕黏土一般。當時管理委員會對格林(Greene)一心想完成的廣播革命，顯示出真誠的興趣。

儘管在管理委員會的歷史中並不明顯，但這樣的評論顯露了公衆對管理委員的興趣。當時在討論這些事情時，一般都認爲管理委員並不是『統治』(Governing)BBC，而是支持總經理的政令而已。對一九四六年的管理委員會組織有了實質改變之後，『真理』(Truth)雜誌很具特色地寫道

：「在BBC管理委員的最後一次任命中，公衆的利益並未被顯示出來。」一年後，對哈雷(Haley)的新管理委員會成員名單批評道：「很明顯地，實際上經營委員會(Board of Management)只是在表演，管理委員則從兩星期一次的一般事務會議中自娛。」

十六年前『星報』(Star)說出一般的觀點，它說委員會非常人所能及，因其存在於受帝王偏愛保護的獨佔階級。第一位管理委員一直都受公衆的注意，史諾登(Mrs. Snowden)特別盡全力以保其他位。『普遍無線』(Popular Wireless)的主編在一九三〇年批評道：不當關心的擴散，大量外行的決定，這些都是管理委員干預過度的併發症，他們只是努力在完成國會的顯明意圖。

在這篇文章的前言裏，這位主編引用了威廉氏(Sir William Mitchell-Thomson)在衆院演說時說的話，認爲BBC的管理委員必須是代表廣泛不同利益，並對各項事務具有淵博知識的人。

共產主義者的『星期日工人』(Sunday Worker)報抱怨BBC管理委員會是由資本家、地主、保王黨及帝國的通風報信者所組成，給予工黨的只是象徵性的位置。在安南報告(Aannan Report)之後，除了專門期刊『廣播』(Broadcast)之外，在報上再沒有討論有關管理委員的角色這樣的主題了。安南報告明顯地指出，應有一個新的官方機構來管理第四電視頻道；同時地方廣播電台，包括公共與商業性者，均應遵照新方向發展。從管理委員的組成名單中可以看出，官方的成員少有根植於勞工大衆者，這與『大的、好的』(The Great and the Good)的觀念有關。但首相(Prime Minister)與內相(Home Secretary)可能會選擇『小與更好』(Lesser and the Better)者，與『阿勒斯華特』(Ulswater)報告一樣，要求有工人或一般平民擔任管理委員。

『真理』雜誌在一九四六年論『管理BBC』(Governing the BBC)一文中，認為BBC的管理局委員有順從主要政黨的趨勢。一九四六年的『蘇格蘭人』(The Scotman)報抱怨在新的管理局委員中沒有蘇格蘭人。

保守黨員大衛克洛屈(David Crouch)希望主管廣播方面的官員能深入公眾，直接了解公眾，尤其應保持獨立。

長期以來報業感覺到的『控制』(Control)，主要是『節目』(Programming)方面的束縛。一九三七年羅伯森(W. A. Robson)抱怨BBC和廣大的聽眾之間只有最模糊、淡薄的接觸。

一九五五年商業性廣播揭開了競爭的序幕，管理局必須對節目製作付予更多心力。不管商業電視節目有多好，但不可能對節目品質做穩定的提昇。長期競爭，求取吸引大量閱聽大眾的結果，徒然擠壓掉許多好的素材。

高登(Lincoln Gordon)在一九三〇年提出一個看法；認為一個強而有力的管理局委員會應將『檢查』(Censorship)的程度降至最低；同時對有疑問的決策，不應以危機為由，拒絕提供訊息給公眾，應保持獨立，公開抵抗政府對其所施加的壓力。

在公眾的眼中，BBC管理局委員會主席的角色有如首相及反對黨領袖一般重要。主席應有充分的力量抵抗國會對廣播獨立地位的侵犯。

一九六四年，約瑟佛得爾(Sir Arthur Forde)主席去職後，政府希望找一個有地位的主席，能決定BBC的政策、節目內容，及所有服務品質，一時報業不滿之聲四起。『經濟學人』(The Eco-



nomist) 雜誌認為『行政』(Administration) 應與『政策』(Policy) 明確地劃分開來。

對政治及廣播有豐富認識的麥克拉蘭(Donald McLachlan)在一篇文章中指出，BBC需要的並不是一個強而有力的人，而是一個有智慧的人，他同時論及BBC的傳統，認為該力量足以使一個專業政客主席辭職。BBC主席人選一事引起廣泛的討論。希爾(Hill)被任命為那個強而有力的主席之後，報上開始談論爭議。一九六八年班恩(Benn)公開批評BBC是『大量權力的累積』(enormous accumulation of power)，節目內容瑣碎、膚淺、煽情。報上的評論開始迅速蔓延，強調政治力量不應介入BBC。

一九六〇年晚期，公衆似乎不再對BBC注目。政黨本身及內部產生分裂，民意本身對懷特豪斯(Whitehouse)所提的論題也有不同的看法，許多原先對廣播並沒有興趣的議員都捲入爭論。

在一九六〇年與一九七〇年，社會學家所進行的大規模傳播研究中，對班恩『公共廣播』(Public Broadcasting)的觀點給予最大的支持。

一九七〇年安南委員會成立時，又將注意力從專家轉移至公衆身上。安南報告引起了熱烈的討論，其中心有關於管理委員的角色及新總經理的任命問題，少有報紙注意到BBC內部人員及工作的重新組織。

安南報告之前，BBC本身已完成大規模的『分權』(decentralization)計劃，其結構及風格都在變動之中。過去三十年來，BBC接受了大大小小二十個以上的委員會的調查，如果不對這些調查的熱情稍加限制，恐怕有一天BBC會因被連根挖起，在風中吹曬太久導致乾枯而死。

## 陸 事件摘錄

對管理委員的權力與表現，甚至他們個人的人格特質加以綜括說明有特殊的困難之處。因此，有必要詳細探討他們對特殊狀況的處理方式。這種個案研究的方式，使我們可以對一個人或機構如何發生作用，做詳盡的檢測。

整個BBC的歷史可環繞著總經理及他們各別的職務任期來討論，從各個不同的角度來進行個案研究，探討其高階層人員權力變動的情形，BBC主席與總經理之間的關係，提供了BBC經營上的重點所在。

在本章中將提出九個具有代表性的事件，這些事件代表一段心境、政治、社會及關係轉變的時期。其中幾件是關於爲了修改或刪除BBC節目計劃，而加諸管理委員的壓力。

從這九個例子中，可看出BBC易受外在壓力的傷害，但其本身一直能建立防衛的體系，甚至在發生錯誤的決定時亦然。

### 一、海遜根事件 (The Hashagen Case, 1932)

一九三二年七月六日，內閣要求勞工部長 (Minister of Labour) 亨利貝特頓 (Sir Henry Betterton) 禁止海遜根 (Captain Ernst Hashagen) 在英國的廣播電台談論他在大戰期間擔任德國U型船指揮

官時，如何利用U型船炸沉英國及其盟國商船的經驗。

內閣堅決反對這位U型船指揮官廣播他的經驗，認為將會使那些在大戰中失去親友的人感到痛苦與憤怒。但是內閣並不希望運用法律的力量來加以阻止，因為那是政府在緊急時期動用檢查力量的代表。結果由貝德溫 (Stanley Baldwin) 給予郵政大臣伍德 (Sir Kingsley Wood) 一個指示，由他將內閣想取消這項廣播談話的意思傳達給雷士 (Reith)。

郵政大臣打電話給雷士，雙方發生激烈的爭論。雷士拒絕在沒有與他的主席惠特利 (J. H. Whitley) 商量之前就取消這項廣播談話。同時西利 (Jack Seely) 將軍到廣播間，聲稱帶來了內閣的要求，立即取消該項廣播談話，否則他將前往白金漢宮 (Buckingham Palace) 要求英皇不參加隔天啓用新廣播間的開幕典禮。

隔天BBC主席與總經理，連同副主席甘福特 (Lord Gainford) 前往郵政局拜訪郵政大臣伍德，同意取消該項廣播。伍德當天下午發言道：「我了解這次廣播談話是一系列消除此一戰爭方式計劃中的一部份；然而就正在日內瓦進行的國際討論其觀點而言，已決定不要進行此項廣播談話；因此，無須再提起准許與否的問題。」

惠特利爲此向內閣大爲抗議，在解釋畢邀請U型船指揮官的原因之後，他討論到憲法上的問題；他說道，BBC是經由皇家特許 (Royal Charter) 成立，早期階段一直努力矯正其爲政府一部門的錯誤印象，BBC是經營與管理公益事業的實驗，爲世界各國所注目；BBC獨立不受政府控制，是其在國際上擁有威望的重要因素。根據皇家特許狀，郵政大臣可全權決定該公司的事務；但在

一九二七年郵政大臣告知該公司，除非在國家緊急時期，否則不會動用這項權力，且至今仍未曾使用過。雖然有些時候BBC爲保持其獨立，不得不抵抗來自政府的壓力，但仍一直努力與政府的日常事務及特殊情境相配合。爲了公共利益的考慮，及顧全皇家特許的精神及目標，不應通過與之相悖的決定。

伍德最後表示，並不是他想動用禁止的權力，那將使他成爲該公司節目的檢查官；此一事件主要是由內閣所引起。

#### 「巴特利事件」(The Vernon Bartlett Row, 1933)

巴特利(Vernon Bartlett)是BBC的增補人員，沒有正式的頭銜，負責國外的聯絡工作，他與BBC所簽訂的是兩年的短期契約。他首次廣播是一九二四年一月十八日針對國聯(L League of Nations)所做。一九二八年開始固定在電台作分析外國事務發展的談話。

一九三三年十月十四日，納粹德國(Nazi)退席國際聯盟的裁軍會議。當天下午六點的晚間新聞報導了這件事，並引用外相西蒙(Sir John Simon)那天早上在日內瓦的演講；而後是巴特利的評論，他說：「我相信如果英國處在德國的情境之下，也會採取同樣的行動。」

這個廣播立即引起爭論。隨後巴特利也承認他對這件事太過情緒化，有失公正評論的立場。在倫敦報紙的社論上這樣寫道；許多人的感覺，如果我們要在危機時刻廣播易受爭議的觀點，應由政府部門中負此責任的人員，而非由BBC的候補外交官來做這件事。

首相麥克當勞(Mac Donal'd)當天寫了一封信給BBC主席惠特利，表示其不滿之意；並告訴BBC在此危機時刻，任何評論應小心謹慎，在播出之前先尋求忠告，不要再發生此類事況。

一九三三年十二月十三日，巴特利自己向BBC提出辭呈；到了一九三四年一月十七日，委員會才決定在一九三四年三月三十一日取消他每週固定談話的節目。

### 三「公民與政府」(The Citizen and His Government 1935-36)

一九三五年BBC的成人教育顧問委員會(Adult Education Advisory Committee)提議推出一系列教育性談話節目，包括十二次預先計劃好的論題，名爲『公民與政府』(The Citizen and his Government)的談話。首先七次的談話，邀請七位主講人，分別是：國會議員巴勒佛爾(Captain Harold Balfour)、毛利小姐(Miss Agens Headlam Morley)；繼之是五位不同政治意見的代表，莫斯利(Sir Oswald Mosley，法西斯主義者)，帕利特(Harry Pollitt，共產主義者)，國會議員富特(Isaac Foot，自由主義人士)，莫瑞森(Herbert Morrison，工黨)，及保守黨國會議員皮克松(Kenneth Pickthorn)。

這項計劃的細節提交管理委員會，而後由節目管理人(Controller of Programmes)道奈(Colonel Alan Dawnay)與外交部商討節目大綱。因爲帕力特剛在莫斯科第三國際會議上發表演說，外交部拒絕他參與廣播談話。隨之政府官員便與BBC聯絡，並告訴雷士，因義大利攻擊阿比西尼亞(Abyssinia)，希望取消莫斯利的談話。

BBC管理委員會決定仍照原計劃播出，因為討論法西斯主義與義—阿之間的戰爭並沒有關係。同時，管理委員堅決認為應該准許帕力特談論共產主義，如要停止該項播出，必須動用郵政大臣的否決權。

外交部官員以即將舉行的普選為由，要求延遲後五次廣播談話。繼任的節目管理人格瑞佛（Captain Cecil Graves）寫了一封信給史坦浩（Earl Stanhope）；說明如果政府宣佈因這些談話而焦慮不安，BBC管理委員會可取消已在進行中的節目。

外交部將此事提交內閣，二月十二日進行討論。BBC管理委員會已告知政府，如要取消該節目，政府必須公開聲明該節目使政府感到困窘不安。內閣認為郵政大臣應被授權，在必要的時候，明顯表示政府不准該項節目播出。

一星期之後，首相報告說BBC主席諾曼（R. C. Norman）已同意取消帕力特與莫斯利的談話，沒有任何政府介入的公開跡象。

郵政大臣後來說明，在事件的早期階段，BBC與政府一直保持密切的接觸；而後政府告訴BBC，該節目將使英國國際地位跌落，BBC同意取消該節目。

不管BBC管理委員會或成人教育顧問委員會有什麼疑懼不安，今日政府已成功地迫使已決定播出的節目取消，並掩蓋住事實的真相。

藍伯特 (R. S. Lambert) 在一九二七年進入 BBC，在成人教育部門工作。先前他是一位古典學者，曾擔任『經濟學人』的記者，並在倫敦大學任教。

一九二八年他主編『傾聽者』(The Listener) 雜誌時，雇用普萊斯 (Harry Price) 撰述一系列的文章，其中包括他個人的超自然經驗的說明。一九三五年九月，藍伯特並安排一位印度人做『走火』(fire-walking) 的表演。

在印度人表演『走火』技藝前不久，藍伯特和普萊斯一直在調查一個孤立的農戶內所發生的種種奇奧的事。

一九三六年二月七日，內政部電影檢查顧問麗微塔女士 (Sir Cecil Levita) 在一次午宴中談到藍伯特只是把時間花在玄妙之事，相信那些怪異的現象，而不努力建立他擔任電影協會管理委員的資格。這些話傳到了藍伯特的耳中，唯恐他在 BBC 的職位會受到危害，立即採取法律行動，要求麗微塔收回她的談話並致歉。

BBC 主席、副主席與雷士立即討論此一事件。BBC 主席提到他最關心的是萬一此事送到法院審理時的狀況。而後指示傳達給藍伯特一個忠告，希望他不要堅持採取法律行動。

正當此時，衆院正在爲更新 BBC 特許狀爭辯，史達佛特 (Sir Stafford) 在衆院中猛烈抨擊雷士對 BBC 一般人事政策的獨裁作風，特別是對藍伯特施加壓力，要其取消法律行動；史達佛特稱之爲『大醜聞』(a great scandal)，譴責雷士晉用人員的方式，強迫能力不足人員辭職的補償方式，監視員工私人生活等。

藍伯特控麗微塔一案於一九三六年十一月四日開始進入法律程序。陪審團裁定七千五百英鎊的損害賠償。

BBC主席寫了一封信給首相貝德溫，要求給予澄清的機會。貝德溫隨即成立了以史坦波(Sir Josiah Stamp)為主席的三人調查小組。

一九三六年十二月十六日公佈調查報告，澄清BBC管理委員會運用不當壓力的污名；但同時指出，委員會在沒有充份考慮該事件的影響程度下，就給予藍伯特正式的警告。

對藍伯特一案，報紙的反應分歧複雜。史坦波報告在結論中認為BBC應調整其人事處理的方法。

至此，廣播間的陰霾氣氛隨之明朗，各方面也都有了改進，建立了一套人員任命的規則，公開徵求工作人員，並成立人員審核錄取委員會，修訂舊有人員的契約，生氣勃勃地進行組織人事協會(Staff Association)的方案。

#### 五「政黨的風格」(Party Manners, 1950)

一九五〇年六月十二日，BBC國內廣播服務網播出一齣戲，名為「政黨的風格」(Party Manners)。當時星期日的電視劇在正常情況下都於星期四重播。

那個星期工黨正舉行年會。而後一位參加該年會的BBC管理委員告訴主席西蒙(Lord Simon)「政黨的風格」一劇對工黨領袖的職位引起巨大的攻擊。「每日前鋒報」(The Daily Herald)稱之



爲粗魯具侮辱性的鬧劇，不應在星期四重播。

西蒙在沒有徵得委員會其他成員支持前，就以私人行動取消該劇重播的計劃；並在報上聲明，該劇易引起誤解，且不符合公衆利益。西蒙的同事描述他是一個專制的領導人。

BBC管理委員分別在四個會議中討論該劇引發的情事。伍登(Barbara Wootton)發表意見說，就其私人而言，並不喜歡該劇；但這是一個原則問題，管理委員不應干預細節的節目問題。各方對西蒙的批評紛湧。

西蒙則爲其行動辯護。在結束BBC主席職務後，他寫了一本書，名爲『由BBC內部來看』(The BBC from Within)，表示私人而言，他覺得禁止該劇的播出是正確的，只是在行動方法上有些偏誤，重要的是如果擔任主席一職的人不能隨意地禁止戲劇的播出，以後恐怕沒有任何主席敢採取這一類的行動了。

伍頓(Lord Woolton)則從另一個角度來看這件事，他說在終止獨佔一事上，主席可以有決定性的行動。

#### 六蘇伊士運河事件 (Suez, 1956)

一九五六年七月二十六日埃及總統納瑟(Gamal Abdel Nasser)宣佈將『英法蘇伊士運河公司』(Anglo-French Suez Canal Company)收歸國有。工黨立即採反納瑟的行動，對之大加譴責。因爲某些理由，工黨對艾登政府的立場益增不滿，這種政治情勢的轉變，特別在八月十日電視上平衡討

論 (balanced discussion) 蘇伊士運河事件中反映出來。澳大利亞首相曼吉斯 (Robert Menzies) 強烈支持艾登首相，並欲在電台公開宣稱其支持的立場。但因為政治上不平衡，不應只播出單面觀點的理由，為『會談管理人員』(Controller of Talks) 格林 (John Green) 所拒絕。艾登立即打電話給他的主席老友，大加抗議。而後曼吉斯的談話在電視中播出。

此事令格萊士伍德 (Harman Grise Wood) 大為光火，他擔心首相的影響力會使得凱得更 (Sir Alexander Cadogan) 主席在 BBC 內部掌握更多的執行權力，因而造成危險。

BBC 的高階層人士所關心的是政治上的平衡，如反對黨認為行政廣播 (ministerial broadcast) 已涉及爭論性事務，而非一般非爭論性事務時，可透過『一般頻道』(Usual Channels) 要求答覆；在三天內如政府未予答覆，反對黨可訴請 BBC 管理委員會仲裁。基本上，政府並不希望發生這種狀況。

九月中旬，政府與反對黨對蘇伊士運河事件的意見有相當大的爭論。BBC 安排雙方分別在一般性的電視節目中表達他們的看法，而不在此政治情境中做行政性廣播，因為只有在全國處於緊急狀態，政府不受全國人民支持時才採用的方式。

英、法、以色列三國密談後，以色列在十月二十九日強行進入埃及，並攻擊西奈 (Sinai) 沙漠區。英、法亦發動攻擊。這是一項軍事行動，但並沒有宣佈戰爭、或國家進入緊急狀態的聲明。

BBC 副主席莫瑞斯 (Sir Philip Morris) 者格萊士伍德長談後，決定不更動已排定的節目，其人員與外界正常接觸的關係，和社論的客觀性。此時艾登政府要求舉行行政廣播，說明政府為何轟

炸埃及的原因，來答覆反對黨領袖的質問。反對黨領袖亦透過一般頻道表達其意見。雙方看法差異很大，國內在觀點上呈現分裂的局面。

十日克拉克 (Clark) 打電話至BBC，催促BBC不要在其阿拉伯的服務區域，播出反對黨領袖談話中具煽動性的部份，同時不要太突顯國內反對黨對首相所採政策的意見，恐怕在國外地區報導國內反對黨的意見會助長了敵人的士氣，減弱了本國的威嚇力。

當時首相已有指示，準備撤換BBC所有的工作人員，使之完全附屬於政府。此事在下院一直被廣泛的討論、爭辯。BBC實際上也受到很大的壓力。

一九五六年，艾登希望BBC能以國家處在戰爭情境下，激勵集合全民，報導全民的團結。實際上當時國內是處於示威遊行不絕的情況。這是一個政府短期利益與BBC報導可信度之間的衝突問題。而後政府在BBC的駐外單位內設置檢查新聞發佈的人員，並刪減BBC國外廣播服務部門的補助費用。

曼徹斯特衛報在英法採取行動時，就稱其僅為一權宜的辦法；BBC也依正常政策運作，但受到外交部強烈抗議。政府官員聲稱在此戰爭狀態下，並不須播出整個事實。但長期而言，對海外發佈新聞的處理不應與國內新聞有何差異。BBC的新聞客觀性一直受到來自政府的攻擊。多位官員責備BBC在報導現況時扭曲了事實，只訪問一些不具代表性的人士。BBC少有辯護，但此次作了一份長篇的書面答覆，強調其一直在最艱難的時期完成成功而可信的結果，因為報導真實是BBC公正、客觀的責任。

當時的國際局勢使得英國必須接受聯合國 (United Nation) 停火的要求，蘇伊士運河危機已告結束。廣播在危機時期所扮演的角色繼續爲人討論、爭辯，儘管蘇伊士危機已成歷史，但此意義仍永久長存。

七. TWTWTW (That was the week that was 1962-3)

"That was the week that was" (TWTWTW) 是在一九六二年十一月二十四日週六首次播出的電視節目。對當前的社會情境做具體而尖銳的評論，在節目中使觀眾感覺出其反權威的意味。該節目的觀眾非常多。

但這個節目很快涉入政治上的困擾，反既定的事物被解釋爲反政府，甚至被解釋爲反保守黨。一九六三年克拉克 (Sir Ashley Clarke) 警告BBC管理委員會，一些政府閣員對該節目已漸漸敏感。一九六三年七月四日電視指導 (The Director of Television) 亞當 (Kenneth Adam) 對該節目進行檢閱後，對BBC管理委員會提出簡報，呈述其利弊。BBC對該節目加以讚揚，但同時指出應修正的細節。

一九六三年九月，該節目休息一季後再度播出，但BBC在七月對其提出的建議，似乎並沒有受到製作人的注意。格林 (Sir Hugh Green) 與拉斯提 (Sir Rober Lusty) 公開表示如果不停止這個節目，BBC副主席道夫 (Sir James Duff) 應辭職。格林在十一月七日向管理委員會提出他的聲明。三個星期後，該節目徹夜重新劇本，做了一次最佳的播出，爲前一天被刺的甘乃迺遜總總獻上令

人感動的讚辭。

八、「昨日之人」(Yesterday's men) 1971

『昨日之人』(Yesterday's men) 在一九七一年六月十七日播出，為工黨下台所帶來的衝擊作電視文件紀錄。

製作人丁伯利比(David Dimbleby) 在一九七一年五月的影片會談中準備了好些不同的問題訪問反對黨領袖威爾森(Harold Wilson)，包括問及其撰寫自傳所獲得的利潤等問題。整個節目的音樂、名稱，及所問的問題都使威爾森感到相當不悅。

該節目引發了許多爭論，包括節目在播出之前是否需要送請管理委員檢查。對此一事件可從許多不同的層面來看，各方均對該事件發表各種不同的看法。

克勞利(John Crawley) 在私人回憶中表示，此一節目造成很大的傷害，許多談論它的人根本沒有看過這個節目。在安南報告之後，工黨政府所發佈的白皮書中，仍可看出該事件所帶來的波動仍未平息。

九、「阿勒斯特問題」(The Question of Ulster, 1972)

『阿勒斯特問題——未來的探詢』(The question of Ulster—an Enquiry into the Future)，是BBC在一九七二年所播出長達三小時的電視節目。內政部官員毛林(Reginald Maudling)曾公開

力勸BBC不要播出這個節目。這是BBC與政府產生爭執的歷史事件，整個BBC的人員包括主席，都為此節目的細節計劃與是否播出，一再討論。

這個節目計劃由八位代表不同愛爾蘭區(Irish)利益的議員，包括兩名來自『愛爾蘭共和國』(Eire)的人士在內，每位發表其政策聲明，並由專家來討論事實情況；最後，由主席及其同仁概述他們的觀點，但不做任何判斷。

希爾(Lord Hill)指出，因為該節目具有『審判』(tribunal)的性質，因而導致爭論不休。該節目涉入了政府的領域，企圖對『阿勒斯特問題』(Ulster's Problem)的解決方式做出判斷。

一九七一年十二月九日，北愛爾蘭(Northern Ireland)首相伐克勒(Brain Faulkner)寫了一封信給BBC總經理科倫(Charles Curran)，批評在八位愛爾蘭談話人士中只有一位是阿勒斯特聯盟份子(Ulster Unionist)。

內政部負責北愛爾蘭事務的官員對此項計劃非常不安。一九七一年十二月十一日，BBC管理委員會作了一個冒險的決定，讓聯盟份子(Unionist)發表其觀點。

在預定播出的前三天，找到了一位獨立傳統的阿勒斯特聯盟份子馬吉尼(Jack Maginnis)；他認為聯盟份子的事件應讓世人知道，因而熱心參加。

而後BBC宣佈一月五日播出這個節目，並詳細附明即將討論的問題，刪除了那些問題。報上宣稱在播出之前，一定會對政府、反對黨及史多門(Stormont)政府政策的聲明，事先錄音。

BBC主席希爾此時對內政部及反對黨的愛爾蘭發言人，亦為反對黨領袖的威爾森發出正式的

邀請函。毛林拒絕其部屬參與該節目，威爾森則爽快地答應了。

一月五日晚上九點二十分，有七百五十萬觀眾在收看BBC第一台，包括幾近阿勒斯特三分之二的人口。法蘭西斯(Francis)報導時，描敘觀眾所看到的是冷靜，畢盡全力對阿勒斯特問題的人種解決方法，一一加以檢視。當然沒有激烈的高潮，但一半以上的觀眾仍然看到半夜總結的部份。在播出之前，打電話至BBC的觀眾，十比一反對播映；之後有五比一贊成BBC。

自『昨日之人』與『阿勒斯特問題』兩個節目之後，BBC管理委員會與政府之間就再也沒有那般程度的衝突發生。

一九七六年十一月，BBC在新啓幕的貝勒費斯特(Belfast)廣播間舉行會議，負責北愛爾蘭事務的國務卿馬森(Roy Mason)，也是座上客之一。他指責BBC不忠於國家，為叛亂團體做宣傳，並威脅BBC，即將更換特許狀，而費用的預算權是操在他及其他閣員手中。

BBC在一九七八年的年冊(Year Book)中表示，BBC之所以一直受到公眾的信任，是因其一直秉持公正的原則，從不放棄作為一位適當新聞人員的角色，訴諸以愛國心為基礎的自我檢查(Patriotic Self-censorship)，並且不使本身淪為任何團體的宣傳工具。

## 柒 不定的未來

在等待安南報告公佈及政府的反應這段期間，對地方廣播的型態及第四電視頻道的未來，存在

許多猜想。

一九七八年所公佈的名為『廣播』(Broadcasting)的白皮書，讚揚BBC的成就與榮譽，同時也批評其過於專制不能接受批評、太過獨佔、官僚氣太重；認為其應分成兩個部門，分別負責電視及廣播部份。

這份白皮書就像大部份的官方紀錄文件，如一九五四年導致成立『獨立電視公司』(Independent Television Authority)的報告一般，顯示大幅妥協的跡象。內政部與內閣委員會對此事有不同的意見；後者著重的焦點是管理委員。白皮書建議改變管理委員的地位，使之如獨立電視公司的成員一般，只負責監督而不參與管理經營。但是公共與商業廣播的運作方式並不相同；且政府似乎並不清楚BBC內部朝向『分權化』的步驟。

白皮書計劃分割BBC的三大服務部門——電視、收音機及國外廣播服務，分別成立三個獨立的管理委員會；每個委員會負責監督節目策略及經營。每個服務管理委員會的主席由BBC管理委員會的人員擔任，其內部一半人員由內政部任命。這份白皮書比安南報告對『專業性』(Professionalism)有更多的批評，認為有經驗、資格的獨立常設性非專業人員，對委員會的工作能有特殊的貢獻。

總經理必須出席所有的會議，管理委員繼續擔任整個系統的『受託人』(Trustees)。此份白皮書反對安南報告中減少管理委員人數的觀點。

政府的這些計劃立即引發相當惡劣的反應；因為在政府被批評為過度擴張其人員任用權的同時



；這些計劃在實質上又賦予內政部更多的任用權。此外這些政府任命的人員加入之後，將大大威脅到BBC長期以來奮鬥爭得的獨立地位。卡佛(Robert Carvel)稱此舉將減弱了BBC抵抗政治壓力的力量。BBC內部也激烈反對由內政部提名人選的看法。各方對白皮書所言，由內政部任命人員的建議，紛紛表示反對。

BBC內部組織，成爲政黨爭論的焦點，對其長期的獨立性而言，產生莫大的威脅。安南委員會的南迪(Dipak Nandy)反對在BBC的管理委員與工作人員之間插入由政府任命的人士，認爲此舉將影響BBC的獨立性，並主張BBC有必要增加其執照費。

未來不論形成何種新的『系統』(System)；在執行人員與管理委員及政府與廣播者之間的關係仍相當緊張。如果形成一個欲限制或阻止BBC獨立性的系統，這種緊張關係將比以往爲甚。如果在自由、多元的英國社會中，特殊的政府力量直接或間接滲入廣播每日的運作，則緊張的關係將更爲加深。

過去面臨一些困難時，大家所關心的是應該負起責任的個人，其能力、態度與所採的行動，較少慮及『系統』。然而存在一些系統的問題，根植在政治與廣播系統之內。在英國的系統裏，選舉受到票箱及選舉系統運作外的壓力愈來愈大。如果BBC被隔離在公衆之外，將無法獨立生存。

廣播產品的品質及其程度是對英國廣播系統的考驗，它依賴正確的執行人員及委員會成員，和二者之間的平衡。不論上階層的政客、管理委員，或基層的製作人、節目管理人(Controller)都具有重要的影響力。由於政治及社會的變遷，廣播的運作仍持續處在一個競爭的狀態，成功所需要的條件不只是技能與想像，還需勇氣與士氣。

