

數位內容部



加拿大公共媒體CBC 如何經營串流影音服務? 以CBC GEM為研究個案

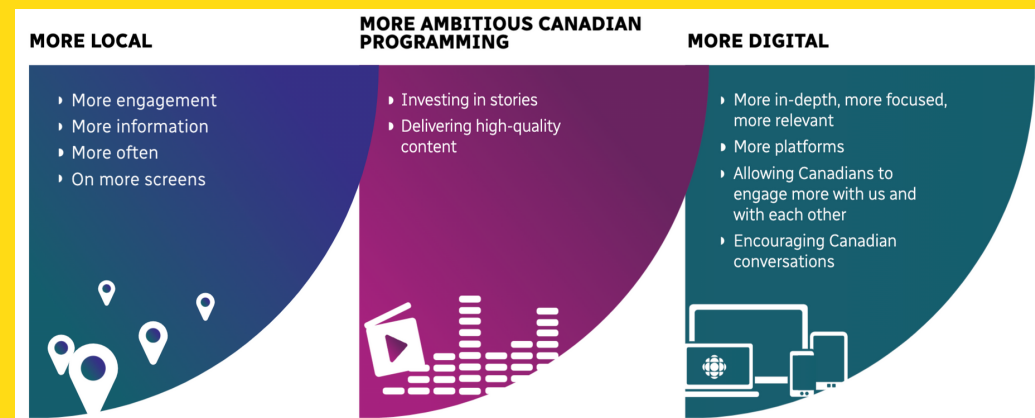
李彰 March, 2023

關於 加拿大公共廣播集團 CBC

數位轉型發展背景

2016

推出數位轉型計畫
Strategy 2020



2018

推出 CBC GEM
串流影音平台



2020

驗收轉型計畫與優化





NEW





研究目的

- **CBC GEM的內部工作模式?**
- **如何營運平台?**
- **串流平台如何發揮公共價值?**

受訪者

名單

共15位受訪者

採線上（5位）與實體(10位)採訪

時間	受訪者	部門
1.17		
1.18+		
1.18+		
1.18		
1.18 +		
1.18		
1.18		
1.18		
1.18		
1.19+		
1.19		
1.19		
1.19		
1.19		
1.19		
1.19+		
1.19		

CBC GEM的內部工作模式為何？

CBC GEM在
內部如何
運作？

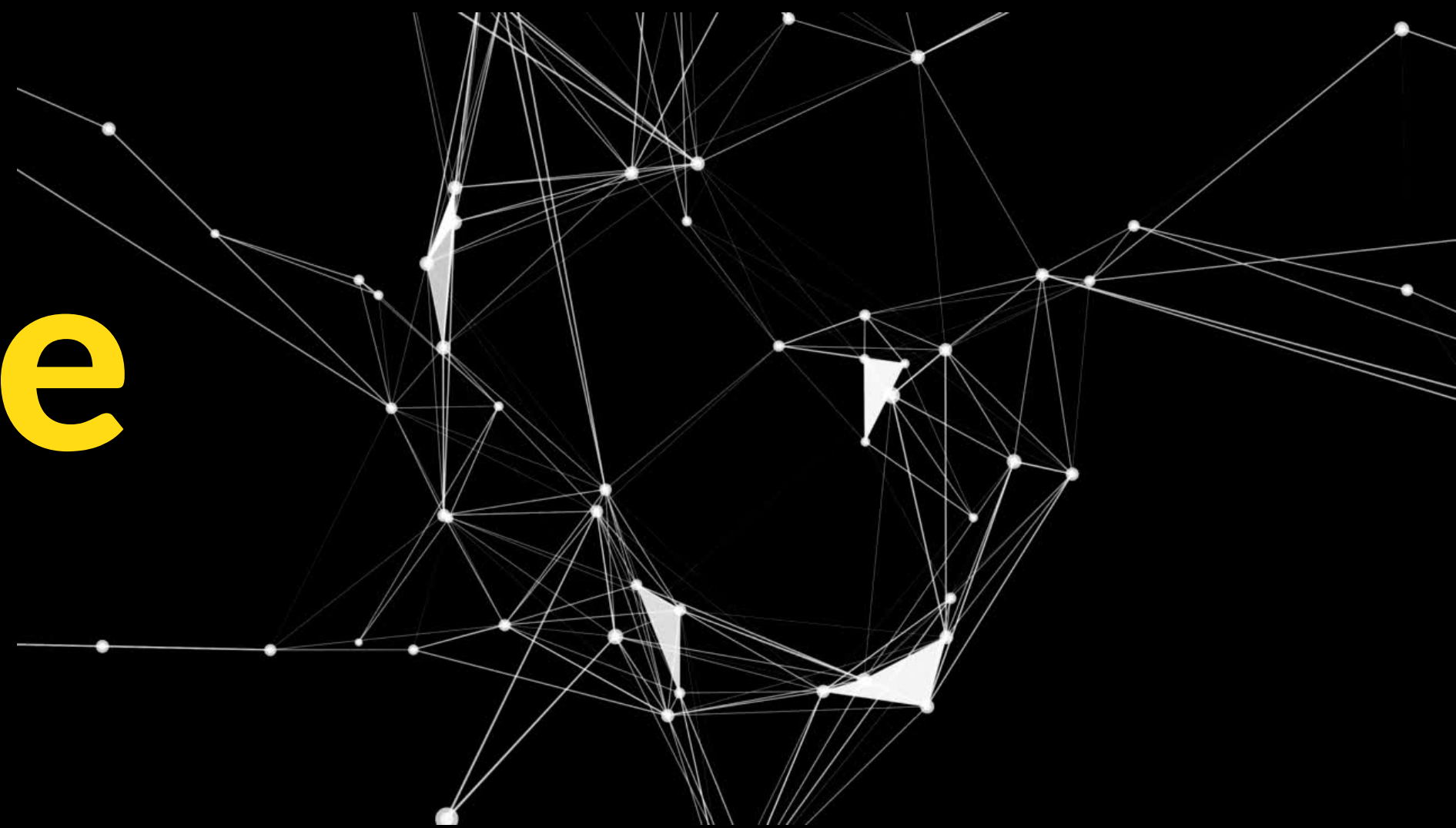
有哪些部門
參與CBC
GEM的運
作？

部門之間如
何分工？

參與分工的
部門如何配
置人力？

Decentralize

去中心化



為什麼去中心?

受訪者：

數位轉型是所有部門的目標，而不是單一部門的任務。

內部如何分工？

受訪者：

VIRTUAL-CROSS FUNCTIONAL TEAM MODEL

我們採取一種名為「虛擬跨能團隊」的工作模式，這種經營模式並沒呈現在正式的營運架構圖中，同事們工作的內容可能會橫跨不同的通路。

CBC GEM

在CBC內部的分工架構

▼ 專職OTT團隊

主要核心團隊由數位策略與產品部負責，包括營運策略、內容管理、會員、產品迭代規劃。行銷與會員成長業務由行銷部門設立專門的團隊主責

▼ OTT專業功能團隊

成員來自於不同部門，它們會依照專業技能特別支援OTT營運所需，但這些部門也須負責其他產品所需的專業技術支援。


▼ 共享專業資源

泛指該企業內部常態會使用到的專業服務，即使在傳統電視的架構中也適用，並不會因為數位媒體的出現而有顯著異動。

▼ 垂直利害關係群

多半為節目製作單位維多，並以節目類型/屬性區分，包括新聞、運動賽事、兒童節目、戲劇影集等。

CBC GEM的營運模式?



對外
營運
模式

CBC GEM
平台特色





Guest Access

FREE

Current shows, films, and live events
Ad-free kids shows
Stream anywhere within Canada
CBC Ottawa Live****

CBC Account

FREE

Guest access PLUS:
All 14 live local CBC TV channels****
Past seasons on-demand
Cross-device continued streaming
Olympic Channel live stream access

[Create an Account](#)

Premium Account

\$4.99

per month + tax

CBC Account access PLUS:
Ad-free on-demand episodes*
CBC News Network live stream
access****
Early access to your favourite shows
1080p video and Surround Sound***

[Try Premium](#)

Benefits	GuestFree	MemberFree	Premium\$4.99 CAD/month
Current shows, films, and live events	Y	Y	Y
Access to exclusive series	Y	Y	Y
Ad-free kids shows	Y	Y	Y
Stream anywhere within Canada	Y	Y	Y
Stream anywhere within Canada	Y	Y	Y
14 Live local CBC TV channels *	CBC Ottawa	Y	Y
Olympic Channel live stream access	N	Y	Y
Past seasons on-demand	N	Y	Y
Cross-device continued streaming	N	Y	Y
Ad-free on-demand episodes **	N	N	Y
CBC News Network live stream access *	N	N	Y
1080p Video and Surround Sound ***	N	N	Y
Beat the spoilers. Early access to your favourite shows	N	N	Y

* Live streams may occasionally be subject to blackouts** Due to existing licensing and rights requirements, live streams and a small number of on-demand titles may contain ads.*** On-Demand titles when available on compatible devices.

為何新聞有價？

受訪者：

CBC NEWS NETWORK LIVE在傳統電視頻道時期就是**CBC**重要的營收來源，主因**CBC**會將本服務銷售給當地的有線電視業者，並在統一時段全國聯播，有線電視業者可依破口自行銷售廣告時段。為符合公平交易原則，亦須以市場價值作為上架政策。

收益來源在哪？

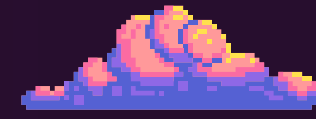
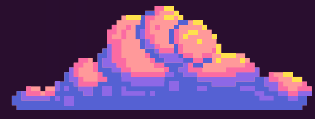
受訪者：

收益來自於網路廣告，並來多自「訪客」與「註冊會員」。

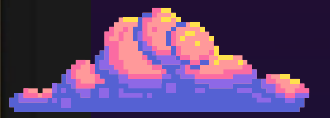
節目內容來自於何處？

受訪者：

GEM每年至少更新約 **8,000** 小時的節目量。只要是電視頻道播出的節目皆可在**CBC GEM**上播出。**GEM**也會特別製作網路原生節目與獨播節目，藉此與電視頻道有產品差異。



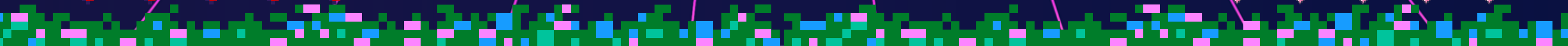
CBC Gem Originals



HELLO (AGAIN)

Sparks fly as a line cook crashes into a medical resident, igniting a whirlwind romance until things sour. A mischievous supernatural girl hurls the chef back in tim...

Watch Now



數位廣告的潛力?

受訪者：

CBC GEM的網路廣告有二，包括隨選影音的片頭廣告（長達90秒）以及直播頻道的破口廣告。

CBC 電視與數位廣告收益比較



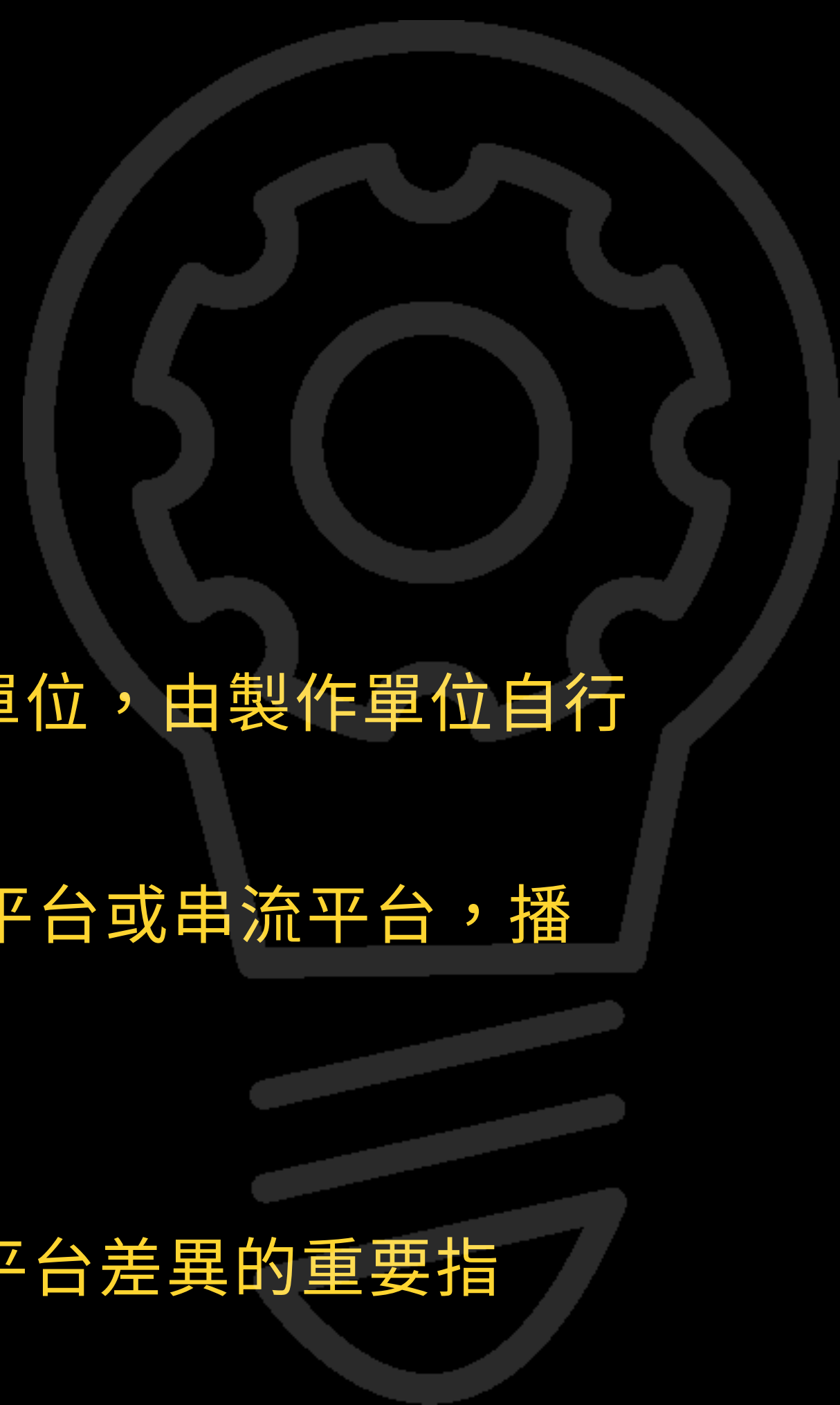
最賺錢的內容?

受訪者：

CBC GEM最熱門的節目類型為直播類節目，包括常態24小時直播，包括全國放送頻道與地方放送頻道與事件型直播，如演唱會、運動賽事。

如何看待版權收益?

- CBC主要的營收來自於廣告而非版權銷售。
- CBC 擁有各通路播映權但無銷售權，銷售權回歸原製作單位，由製作單位自行判定銷售計畫。
- 所有節目皆以CBC 自己播映通路為主，無論是傳統電視平台或串流平台，播映後6個月才能授予其他平台。
- 6個月後的銷售對象也限加拿大境外的片商與串流平台。
- CBC GEM ORIGINAL系列是凸顯CBC GEM與其他串流平台差異的重要指標，因此本系列的節目皆不對外銷售。



CBC GEM 的平台特色

FEATURES



不提供**4K**超高畫質影片：並非加拿大（電視）影視產業政策。

CBC GEM 的平台特色

FEATURES



建立人工智慧推薦系統：有助於會員黏著度的提升

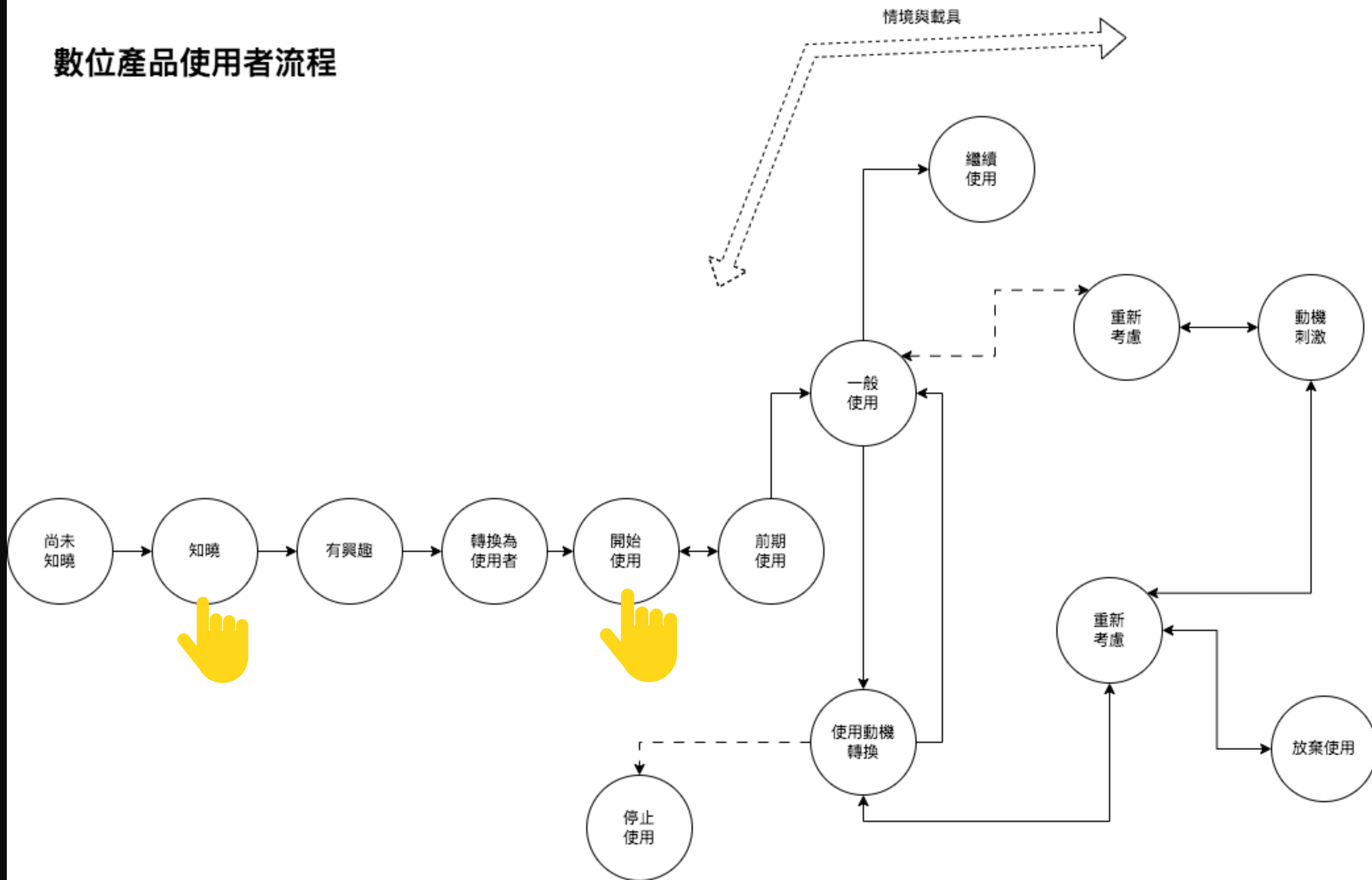
開發多機種**TV APP**：在客廳用大螢幕收看串流平台，已為加拿大觀眾使用習慣。

如何評量CBC GEM?

內部績效
評估

外部
公共價值
評量

數位產品使用者流程



內部績效評估

訪客

CBC GEM 每月來了
多少訪客？

註冊會員

有多少訪客成為了會員？
會員因為何種原因又成為了訪客？
有哪些會員是活躍的？
活躍的原因
是因為VOD節目？
是因為直播活動？
活躍於哪些平台？
網站？
手機？
連網電視？

付費會員

有多少訪客成為了付費會員？
有多少會員成為了付費會員？
有多少付費會員因為何種原因成為了訪客？
有多少付費會員因為何種原因成為了會員？
有哪些付費會員是活躍的？
活躍的原因
是因為VOD節目？
是因為直播活動？
活躍於哪些平台？
網站
手機
連網電視



DIGITAL REACH

每個月有多少不重複訪客 (unique visitor) 使用到CBC GEM的服務

'數位觸達' 採廣義詮釋，舉凡下載APP、註冊會員、瀏覽網頁、按下播放鍵等，皆可視為服務有觸達到使用者。



DIGITAL ENGAGEMENT

'數位互動' 以分鐘為單位計算，每個月所有的不重複使用者使用多少時長的CBC GEM



成為加拿大公民 生活中的日常

有效訪客年齡以「電腦 >2歲」以及「手機 >18歲」定義

為什麼不看會員數？下載數？

受訪者：

有太多數字都可以透過數位廣告購買而達標，且會員數與APP下載數的營運深度過於表層，容易讓OTT落入追求量化績效的惡性循環。



結

論

結

論

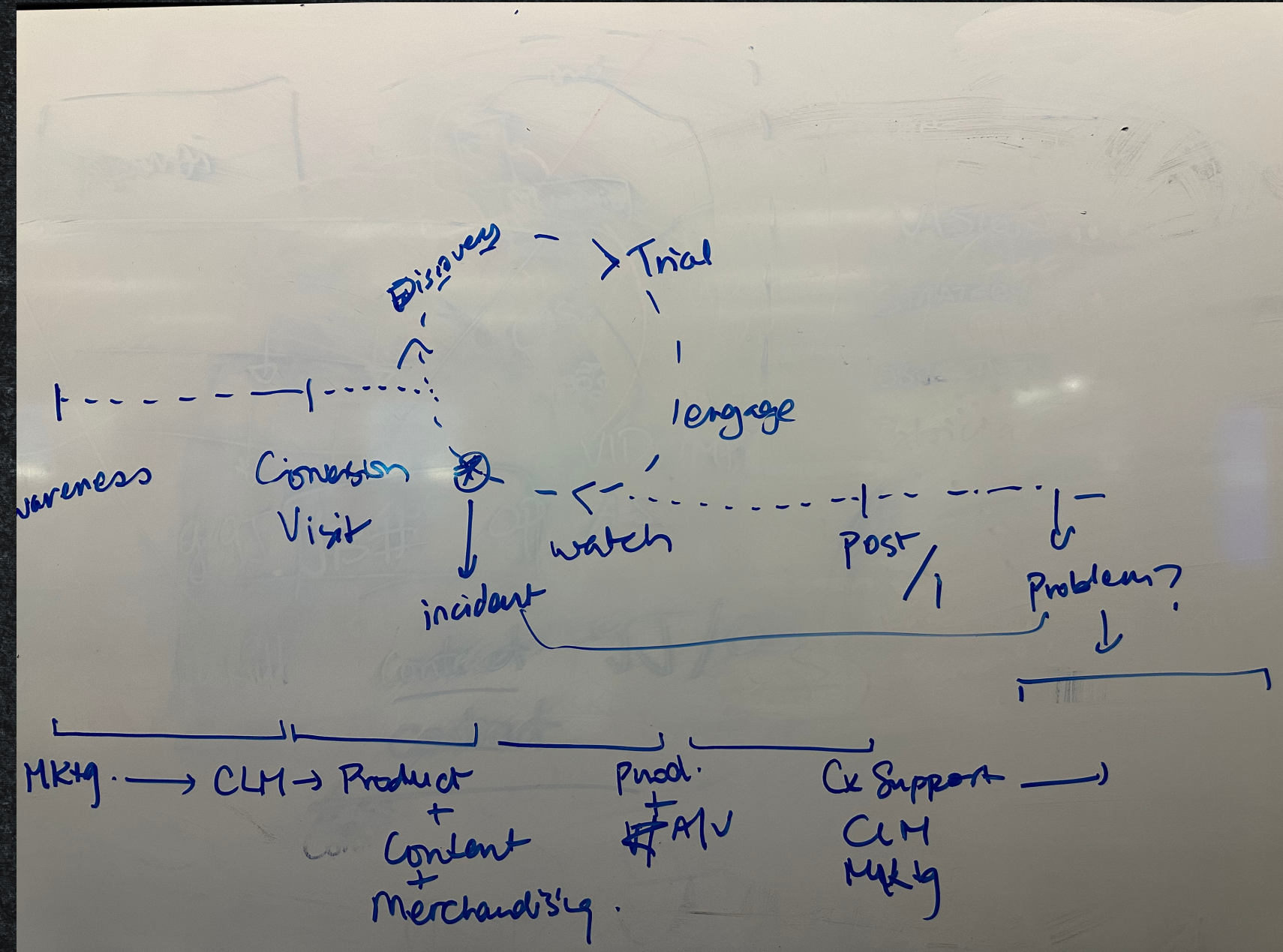
轉型 = 斜槓

結

論

善用廣告優勢

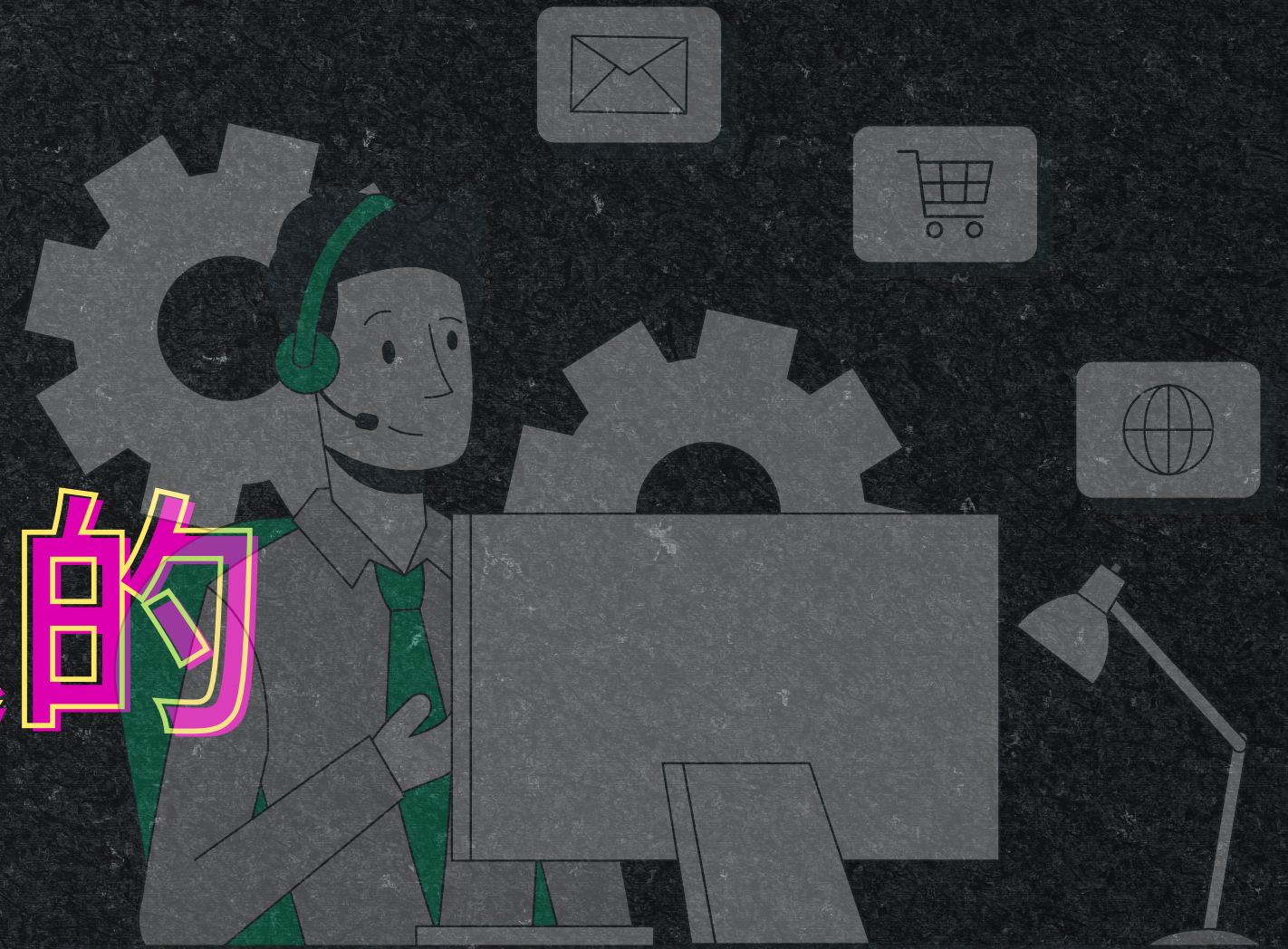
用產品思維 取代電視思維



結

論

以產品為命題的 評量系統



謝謝

聯絡電話

02-2630-1117

電子郵件

rnd70121@pts.org.tw

數位內容部

互動媒體組 李彥



如何申請 PMA 客座研究獎金

