



傳媒透視 歐洲報刊和電視的發展趨勢

筆者在五月下旬隨香港新聞教育基金訪問團，到歐洲三國共四個城市考察了近兩星期。此行收穫甚豐，能夠擴闊視野和啓迪心智，所見所聞值得香港新聞業界參考借鏡。

此行的目的有三，第一是探討歐洲傳媒跨媒體整合經營的最新趨勢，第二是了解一些著名國際組織的運作，第三是了解中國與歐洲關係的新發展和挑戰。我們走訪的國際組織包括 WHO、WTO、WIPO、歐洲中央銀行、倫敦股市交易所，Financial Service Authority 等，同時又和德國及英國國會的一些議員見面，及拜會了駐當地的中國大使館和香港經濟貿易辦事處。

我們走訪了多家新聞媒體機構，包括德國 Axel Springer 報業集團、《明鏡周刊》(Der Spiegel)、法蘭克福的一份報紙 (Frankfurter Allgemeine Zeitung)、英國的《金融時報》(Financial Times)、出版《華爾街日報》的道瓊斯公司 (Dow Jones)。電視方面，我們參觀了德國的 Deutsche Welle TV (DW-TV)，及英國的天空新聞 (Sky News) 和 BBC 的波斯電視服務 (Persian Service) 及新媒體服務 (iPlayer)。本文集中介紹歐洲新聞傳媒的一些情況與發展。

傳統報業：數碼化、多元化

Axel Springer 是歐洲其中一個最大的報業集團，在三十個國家出版超過二百五十份報刊。在德國，它佔報紙市場的最大份額(兩成半)，包括旗鑑的《世界報》(Die Welt) 和歐洲最暢銷的小報 Bild。《世界報》這個單位之下有六份報紙，面向不同的讀者，有嚴肅也有煽情的內容。其零售價由零點七至三點一歐元(即港幣約七至三十元)，真想不到在德國有人願意花那麼多錢去買一份報紙！

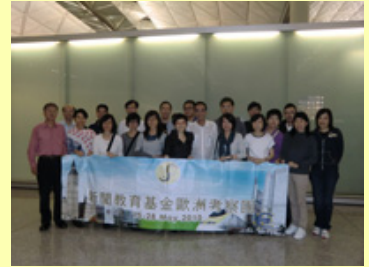
這六份報紙過去是六個不同的個體，各自獨立運作，到近年則因財政及效率考慮一再合併。現在變成只有一個編輯隊伍，共有四百人，營業部也是一個，同時服務六份報紙，形成了「矩陣 (matrix) 組織」，具有靈活多功能的特點。它的負責人表示，該集團未來發展的方向是著眼於移動媒體，將報刊內容數碼化，並且大力發展網上服務。

德國《明鏡周刊》在歐洲有一百萬份銷量。它的路線近似美國的《時代周刊》和《新聞周刊》，其特色在於它的厚度和較學術性的寫作風格。此周刊的擁有權十分獨特，員工共佔百分之五十點五的股份，其餘則屬兩間公司。員工加盟後按職級及年資獲分配不同的股權，離職時就要回售給公司。高層員工以選舉產生，這也是其他機構沒有的制度。據了解，此雜誌未曾有過財政赤字，也要盡量避免虧損，否則員工便要自掏腰包！這可能是員工須努力工作的一個動力。

《明鏡周刊》的成功之道在於主要依靠銷量，佔其總收入六成，比廣告收益為多。它的網上讀者人數不多，但正計劃推出 iPad 收費版本。此外，它在近年出版一份專門針對八至十六歲讀者的月刊 (Dein Spiegel)，務求培養年輕讀者。此周刊有百多名編輯和記者，卻另外僱用約八十名全職的資料核對員 (fact checker)。它有不少深入的調查報道，對社會影響很大，所以有需要力保資料無誤，這同時也顯示了德國人的嚴謹求真精神。

《Frankfurter Allgemeine Zeitung》是德國的全國性報紙，並發行到一百多個國家。它有二百八十名編採人員，每日銷量三十七萬份。這份報紙的特色是沒有一個老闆，而是由一個基金擁有。它在架構上也沒有總編輯，具體工作由五個「出版人」集體領導，互相獨立運作，有出版人空缺就由其他出版人任命。例如要聞版有其出版人及社評，財經版也有其出版人及社評，兩個社評可以各有立場甚至爭論。這種安排的好處是能夠保持多元化，透過整體努力和內部競爭，以提升素質。

此報走的是高檔質報路線，基本上仍能賺錢。它共有八十五名本地及海外通訊員，駐北京的就有三個。眾多的通訊員令報紙內容更豐富，視角更獨特。但在日益科技化和市場



新聞界歐洲行團員在出發時合影。



金融時報展示的合併與收購財經世界。

競爭激烈化的趨勢下，傳統的大報如不作適度改革，只靠吃老本的話，往後的日子不易過。

財經報紙：爭分奪秒、依靠科技

道瓊斯是美國的財經服務公司，但在全球很多地方都有基地，並擁有《華爾街日報》。它主要有三個部分：新聞通訊社、網站、報紙。它們的內容統合，有重疊但不完全一樣，整個設計旨在盡量善用資源，同時又可作區分，以滿足不同客戶的需要。

新聞通訊社提供即時的財經資料，有數十萬金融業的訂戶。它對不同客戶發放資料的時間不一樣，因此售價也差別極大。付費最多的客戶馬上能獲得關口的財經資訊，以毫秒作計算單位，可容忍的延遲是零點二秒。所以道瓊斯的工序以速度作為安排的一個重點。它有美國企業的特色，賞罰分明，記者的獨家報道次數有清楚統計，監察管理系統嚴密。

《金融時報》是英國的國際財經報紙，是《華爾街日報》的主要對手。它的特色是：遍及全球、收費模式、優質產品。該報強調聘請優秀人才，生產高水準的內容，以配合其收費策略。它也採用融合式的編輯室及廣告部。

它開發了多元的資訊發放平台，包括報紙、網站、iPad、Kindle等。該報總編輯特別強調，iPad將是「改變遊戲」的玩意(a game changer)，令資訊的發放和收費起革命。他引述說，看傳統印刷報紙是個身體「向後靠」(lean back)的被動經驗，看網上報紙則是「向前傾」(lean forward)的主動經驗。他的歷史任務是要令報紙從印刷慢慢過渡到網上，希望過程能夠平穩進行。

電視服務：與時並進、方便觀眾

德國之聲的電視服務在九二年創立，是德國對外廣播的電視台，連同電台和網站等員工共有三千人。它有電視、電台及網上節目，全部不收費，經營開支由德國政府負擔。它以德語、英語、阿拉伯語及西班牙語廣播，提供新聞、資訊及文化節目，每周有二千五百萬觀眾。其目的在於宣揚德國及其文化，並提供客觀時事資訊。

因它是衛星免費服務，不容易量度其收視和表現，但據稱每年收到三十萬封觀眾的電郵。它強調「教育群眾」，不是跟群眾走，不用考慮市場的壓力。現時主力用衛星傳送，將來就多靠互聯網。其問題在於它的公營身份，由德國國會撥款，辦事效率較慢。

天空新聞是第一個英國提供高清廣播的廿四小時衛星新聞電視台，同時又有電台和網上平台，在英國有一千萬訂戶。它是商營台，特點是有現代感、開放前進、敏銳精簡、注重突發新聞。在編輯部內，它們的本地新聞、外地新聞及網上的編輯坐在一起，方便溝通。每個記者都要有多種技能，可同時服務電視、電台及網上頻道，成為跨媒體的工作者。


它的「Sky News Active」頻道中，細分四個次頻道，包括頭條、天氣和另外兩條其他重要新聞的次頻道。它結合了影像、文字、圖片和現場報道，又依靠Twitter、Facebook、MySpace作現場新聞報道和流動電話報料，令社會媒體成為資訊源。天空電視整體有盈利，但天空新聞只可收支平衡，最近開發的高清新聞電視廣播是希望吸引訂戶，令觀眾願意付費。

英國BBC在零九年一月開始向伊朗、阿富汗及塔吉克斯坦提供衛星電視服務，現時估計有一千二百萬廣播及互聯網觀眾(伊朗人口共六千萬)，是伊朗官方電台及電視的另一選擇，其節目包括新聞、資訊、文化及體育。

這項服務被伊朗政府封殺，視為敵對勢力。它對去年伊朗總統大選有重大影響。雖然BBC的記者被逐出伊朗，但有很多伊朗人免費向BBC提供消息，在選舉時達數千個影像檔案。它也歡迎市民透過社會媒體和手機等渠道提供消息，同時BBC又保持最少要有兩個獨立消息來源，以滿足查證要求，來減低錯誤。BBC也採用伊朗官方消息，以作平衡報道。這裏我們又見社會媒體的影響，和新科技下資訊無國界的具體例子。

BBC在零七年十二月啓播其iPlayer新媒體服務，並在今年五月作出更新。在英國的用戶每周有一百五十小時節目可供下載，可用的平台包括Virgin TV、iPhone、Nokia、Wii、PS3等。這項服務有三個宗旨：反映用戶的口味、加入社會層面、令收看更簡易有趣。其目的在於將服務個人化、社會化(增加「朋友推介」、可邊看節目邊傾談)、方便化(可預先下載)。

它有四個項目選擇：BBC推介、你喜歡收看、其他人喜歡、你朋友的推介，而且有四種不同電腦畫面素質選擇。節目可隨iPlayer跟觀眾到家中、辦公室、手機。觀眾可即時



用「shout」按鈕表達意見，又可透過連結轉到其他廣播商的頻道。BBC認為，此服務的成功秘訣在於有好的科技，和大量適合的節目內容。新科技拓展了媒體服務範圍和素質，更方便和貼近個人的喜好。

總結：生態變化、危機共存

在這次歐洲訪問中，我們感受到傳媒生態的巨變，及危與機的互相轉化。科技發展的日新月異，對報紙和電視有很大影響。iPad、Kindle、手機等下載平台是未來之星。各傳媒努力的重點是速度、流動、互動、方便、自選、收費、獨家、優質。

在媒體經營方面，匯流模式是唯一選擇，但具體操作可以不同。融合式的編輯室，負責統合報刊、電台電視、互聯網，以至將來如iPad、手機等流動平台。在矩陣式的運作架構下，傳媒集團成員互補協作，加強效率和競爭力。

公營媒體有國家的財政支持，仍有其位置和特色。在足夠大的分眾市場中，高質媒體仍有一定生存空間。多種社會媒體的冒起，有助提供最新消息，但其可信度成為關注點。未來的記者就要有跨媒體多技能的能力，能夠不斷學習和適應新環境，而新聞學院的課程要作出相應配合，新聞教育基金及其他業內組織也有重要培訓角色。

■蘇鑰機

香港中文大學新聞與傳播學院院長