

# 一個「小資」電視新聞部有甚

2013年10月21日晚上的黃金時段，《香港新聞台》創造了歷史，我們製作的緬甸政治領袖昂山素姬訪問及當地官方媒體新發展的專題作品，在同一時間、同一個空間播放給數以萬計的現場觀眾，並獲得全場掌聲的支持和鼓勵，負責採訪和攝製的記者和導演上台致謝。這種機會對兩位在一家「小資」電視新聞機構的年輕從業員來說，實在是難得、難忘，但同時也泛起「難過」的複雜心情。事關這天是他們最後一天任職新聞部，原因是公司「香港電視網絡」不獲政府批發免費電視牌照，管理層決定大幅裁員，名單當然包括新聞部。奇怪的是，這群新聞部的同事竟然站台為老闆王維基講好說話？

作為總監，在這個新聞部作戰了5年8個月，我嘗試透過這篇文章解答這個疑問。而答案之一就是管理層的「用心」和「認真」，感動了資深和資淺的新聞人及製作人。這種感動，是一個花了44天共五個有關研發電視新聞任務的過程。

## 44天五個任務感動新聞人

故事的起點回到2013年9月2日。這天，新聞部還剩下23人，六成是編輯和記者，四成是導演和剪接師，眾人帶著患得患失的心情上班。有資歷較淺的同事擔心前景，停止日常新聞及專題的採訪、編寫和製作，改為每天從事研發和試驗工作，還要跟公司的主席直接對話，這是新聞工作嗎？相信別的新聞機構寧願花資源做多些報道，也不會花時間搞甚麼 Research & Development，我們還是做電視新聞嗎？



至於年資較深的同事則明白及相信，公司明年會投放更多資源及人手去開拓新聞業務，所以理解這是一個適當的部署，讓新聞部的人才告別收費電視的新聞工作，重新探討及構建一套值得香港觀眾選擇的免費電視新聞服務。而在這日之前，也包括我當總監的5年多以來，王維基不曾參與新聞部的編採會議。他的原則是，新聞部在既定的營運成本下，享有編輯自主的環境去製作我們認為是有價值的作品，服務19萬戶收費電視觀眾。可是，如要面對200多萬戶家庭觀眾的免費電視世界，老闆認為我們需要重新部署，所以他要我們停下來，思考及實踐新的想法。

連我在內，24位新聞部人員懷著這種心情下，走進會議室，迎接第一天的研發工作。

甚麼人是我們的服務對象，也即是目標觀眾？他們為甚麼看電視新聞？他們透過甚麼渠道接收電視新聞？我們要怎樣做，才能吸引、滿足及帶領目標觀眾？即日內解答這連串問題並向管理層演說理據，就是王維基給新聞部的第一個研發任務。任務的目標，是希望同事從「Audience-in」即觀眾為本的角度，思考電視新聞的價值及報播方式，可以有哪方面的「競爭優勢」。

## 分組思考目標觀眾及報道價值

我們按年齡層把同事分成五個小組，大致為「70後」、「80後」和「85後」，用意是想聽聽不同年紀同事的意見，而不是由中層同事領導及發言。一時間，新聞部像一所學校，同事變成學生，各組找地方討論，有的在錄影廠，有的在剪片室，有的在會議室。我則擔當「觀察員」，不時進出他們的陣地，視察他們是否認真地討論，以及提醒他們要按deadline時間準備好向管理層包括公司主席、副主席、行政總裁和市務部的團隊演說。

心底話，思考及解答那連串問題，是我這個新聞總監的日常工作之一，雖然平日也會跟中層及基層同事交換意見，但這回他們要即日完成任務，還有由資淺同事來向上司和管理層解說，我有一刻擔心，但也相信他們做得到，

# 麼大作為？

因為我相信能夠留到這天的同事，都是敢於接受挑戰的人。

結果，每組都有條理地演說他們的想法。概括來說，他們認為我們的目標觀眾，是一群18歲至35歲、願意接受新事物、需要吸收知識的一群人。因此，除了一般新聞報道，知道當天有甚麼議題之外，還要知道爭議的焦點、趨勢分析和問題的解困方案。這群觀眾也是「C-generation」網絡世代，慣於使用智能手機或平板電腦，會同時使用家居電視和流動通訊裝置。因此，有同事提出早晨新聞節目的主播也可以「落區」，把中型貨車改裝成流動的小型新聞報播中心，每次節目時間可以走出錄影廠，到訪不同的社區，接觸觀眾。

同事演說的過程，一方面我看到他們把我們平日討論的想法，總結及演化出好些想法和提議，另一方面我看到王維基每聽到有趣的點子，都用筆記下來，並且發問，質疑同事的觀點和理據。事後，我跟年資淺的記者交談，他說這回演說，壓力較平日寫新聞稿為大，也感受到老闆的認真。這種感覺在隨後的第二及第三個任務，逐步加強。

## 探索創新電視新聞節目的可能

我們的第二個任務，繼續分五組，這回就由資深同事帶領，每組選擇一個地區的知名電視新聞機構，分析她們的節目及內容設計、節目編排、報播手法等。雖說自選地區，但我有責任引導他們分別選擇美國、英國、俄羅斯和台灣的個案。因為本地的電視新聞內容設計和表達方式，多參考影響力較大的美英媒體，但我發現俄羅斯媒體透過影片分享網站，得到英語地區特別是美國網民的點擊觀看，我希望不論資淺或資深的同事，也該了解香港以外地區的電視傳媒在做甚麼。

此外，被批評在激烈競爭下形成「新聞娛樂化」的台灣傳媒，她們在做甚麼，又為甚麼她們要這樣做。我希望同事看多一點，思考多一點；這也是管理層希望新聞部的人才可以從中互相學習。建立這種學習文化，有助團隊日後的「創新」。

所謂「創新」是相對一般新聞的角度選擇和處理手法。舉例，報道政府有關扶貧政策的記者會，電視新聞的一般做法是有一則報道，講述記者會的重點，然後有一則報道講一個貧窮個案是否受惠，再來一則報道找個學者或專家來分析政府的方案或比較其他地區的類似政策。如果各家本地電視新聞機構也這樣處理這個議題，即使有五個免費電視台，觀眾也只會收看一家的新聞節目，因為大家的報道手法大同小異的話，觀眾為甚麼要選擇多看一個台？

相反，在競爭下，各家電視新聞機構按著所定而有所不同的編輯方針，從內容策劃、採訪角度及人物、攝影手法、剪接表達方式、後期製作及報播等環節，因應要服務的對象，環環「創不同」。我相信，觀眾會花時間多看一個台的新聞報道，因為我們認真地為觀眾提供有價值的選擇。3年多前，我們已定出的編採目標，是連繫新世代受眾，透過時事通識，啟發創新思維。

說的易，做起來則是一種 difficult pleasure「難趣」，過程充滿難題要解決，要面對別人的輕視和挑戰，但當我們每達到一個小目標時，大伙兒也有一種難以言喻的滿足感，也是為甚麼有些同事由畢業就在這裡工作8至10年的原因。這裡的資源真的如外界所說，少得「眾所周知」，一家免費電視新聞部一個月的營運成本，足夠我們運作一年。這種「小資」營運是有理據的，上文有說，我們服務的19萬收費電視客戶，跟2百多萬戶免費電視客群比較，是蚊與牛比，也因為服務對象不同，所以營運成本才有這麼大的差別。

可是，我們講夢想也講生活，公司在加薪幅度及年終花紅獎賞方面的政策，採取與同事績效掛勾的原則，部門主管有充分的彈性，推薦表現優秀的人才，可獲加薪15至20%以上，年終花紅相等於2至3個月月薪，並且優先考慮津貼進修或派往海外出席國際性會議。今年，我們就派了一位助理編輯和一位首席導演，參加在薩爾瓦多舉行的INPUT「世界公視大展」，觀看不同地區的紀錄片及偵查報道作品，認識更多製作人，擴闊我們中層領袖的視

野之餘，也希望他們有所學之餘，亦可跟大伙兒分享，甚至嘗試實踐所學於我們的作品上。

## 「小資」營運的難趣滿足感

正因為這種管理文化，儘管資源及人手限制，我們多數的同事較別的電視新聞機構擁有更強的心理質素，不怕給行家看小，願意走多一步，學習多元技能，適應不同崗位的工作，既能諒解別組同事的情況，也能互相補位，達到團隊合作的效果。就是這種價值觀，推動我們在「小資」環境下，嘗試和摸索「創新」電視新聞節目的可能性。

於 2007 年，也是香港回歸十周年，我們決定這一年的港聞大事回顧要「破格」製作，放棄一般「流水帳」式節目手法，改為以主題式「回憶·重生·機遇」，編排 07 年的香港焦點社政議題。這個作品播出那天，我看完有感動，於是以中國香港的小型電視新聞機構身份，把這個大事回顧拿去參加被譽為電視界「奧斯卡」的「紐約電視節」，跟世界各地的機構，競賽最佳公共事務節目類別。

記不起有多少個月之後，有同事給我一封由美國郵寄來的信件，開封後發現了一封證書，是紐約電視節發給我們的「最佳公共事務節目入圍獎」。有份參與的同事很開心作品得到國際認同，我則有一點開心，因為這個入圍獎是新的「鞭策」，推動我往後的港聞大事回顧節目，鞭策同事要不斷進步，製作出更好的作品。又是一次「難趣」，創新港聞大事回顧節目製作的第二次突破，3年後才發生。



那一年，在策劃「2011 年港聞大事回顧」前三個月，我安排了大部分組長包括編輯、導演及剪片組等，離開新聞部辦公室上班，到旺角一家健體中心，找了 3 名教練，給我們一行 9 人，進行兩小時的體能課程。有同事在操練中途捱不住，要躺下來休息。也難怪，有些同事許多年沒有運動過，忽然一個上午「狂操」，躺下是意料中事。我這樣安排，是想他們跳出 comfort zone「安全區」，嘗試挑戰自己，經歷這課特別操練，吃過午飯聊天之後，便要觀看得獎紀錄片「Inside Job」。最後，他們知道我想他們參考這部紀錄片的手法，以特區政府和公民社會捍衛各自堅持的價值觀為主題，製作 2011 年港聞大事回顧。

那時，有導演同事說擔心做不來，因為製作時間只有三個月，我們不僅要專訪行政長官曾蔭權、時事評論員和多位被訪者，還要拍攝新的、貼題的、高清畫質及有特別構圖的片段；更要跟作曲人溝通，創作開場及結尾音樂。這群組長口裡說「難」，但我相信他們可以，所以我很少參與他們的攝製及後製工作。時間過去，到節目出街前一刻，我才開始有點擔心，他們會否弄出一個「有鑊氣」的作品。當我從家中的電視觀看完整個節目後，我跟自己說之前的擔憂是多餘的，事關在我眼中，他們製作出一個高水準的「港產紀錄片」。這個作品其後上載到 Youtube，有網民留言說這種港聞大事回顧的處理手法有心思，很期待王維基的「免費電視台」作品。

## 敢於迎戰一個又一個難題

換言之，能夠在今年 9 月還留在新聞部的同事，多數是經得考驗和挫折的。於是，他們帶領著一批資淺同事，接受老闆的第三個挑戰，就是主播要嘗試有「親和力」和「可信性力量」的報播，有別於傳統的去表情「中立式」報道。這樣做，是在探索建立記者及主播形像和性格的可能性，當他們的試驗成熟，便會安排「觀眾小組」評價，再決定是否採取這種報播方式。由於我們的主播同事沒有太大的傳統電視新聞報播包袱，他們都願意嘗試，用一個星期時間，分組練習及錄影報播效果給管

理層觀看。雖然他們的表現未必達到滿分，但盡力去做，已贏得老闆的認同。

結束第三個任務之後，我們在一個月內，挑戰第四及第五個任務，分了三組人，分別製作早晨新聞節目《SHINE》、主打時段的新聞報道節目《TOP！》及夜間新聞報道節目《NEWS 23》，同一個節目做了兩次。老闆批評第一次的節目有部分突破，但程度不大，仍然有很強的傳統電視新聞報道方式影子。那麼，再做一次，要怎樣做才可以更突破？

## 敢想敢做拼命做的新聞團隊

相信您也會猜到，我會用「非常」方法，激發同事的創新「小宇宙」。沒錯，這趟我指令三組同事用3天時間，可選擇在組長家中或其他地方，做資料搜集、分析及挑選出世界級的新聞報道節目樣本，嘗試學習及變通對方的做法，然後向我推介，說服成功便可以重做他們的節目。另外，為了較科學化地比較前後兩次試驗，我設計了一個評分表，讓所有同事互相評分。

於第一回試驗，《SHINE》獲得同事最高評分，也在8項打分欄目，取得6項高分。《TOP！》排第二，《NEWS 23》分數包尾。經過一輪檢討、學習、再創作、再執行，於第二回試驗，《TOP！》這次的成績爬上來，分數成為「TOP」，並取得4項欄目的高分。上回最高分的《SHINE》製作水平亦沒有下降，仍保持水準，以及有增長分數，反映同事真的在不斷進步。那一天是2013年10月14日，政府公布免費電視發牌前一天。王維基在新聞部的錄影廠把同事的試驗作品，看了一遍又一遍，除了給評語，也有讚賞部分環節令他感到驚喜，是香港現時還沒看到的報道處理及報播手法。

## 呈現電視新聞的創想

2013年10月16日上午11時許，在老闆開員工大會宣布裁員的消息後，我給新聞部的同事發了一封電郵，大致內容是說：假如，這是大家今個月的最後一次合作，我真的相信我



們是一支優秀的電視新聞團隊！也相信，你們無論在那處作戰，你們都會為那處帶來「活力」、「啟發」和「正能量」，感激大家過去的努力。

今年，是《香港新聞台》誕生10周年。原本，我們一直接受「小資」營運到明年，便有機會獲得管理層撥款多數倍的營運成本，招兵買馬，在免費電視市場，把我們的創想呈現給數以百萬計的家庭觀眾。想不到我們的夢想，竟然在政府總部外的公民廣場實現，我們的專題報道在大屏幕播放給數以萬計的市民觀看，片段成了當晚互聯網的熱門視頻之一，事件更成為翌日報章的重點內容之一。

最後要說的，是曾經和一位高級記者對話，她對於我們的「小資」運作感到無奈，我告訴她我們的做法及模式，對行業是有參考價值的，有一天我們的故事會在香港電視新聞發展史上，留下一段描述。今天，我告訴她，我們做到了！

[-+] 李志堅

香港電視網絡新聞部總監