

講學記

在二零零九年十二月應「亞太廣播發展機構」的邀請，去了東非坦桑尼亞首都達累斯薩拉姆 (Dar es Salaam)，為「坦桑尼亞廣播機構」(Tanzania Broadcasting Corporation)(TBC)管理層開辦了一個五天的「媒體管理」工作坊。

坦桑尼亞的公營廣播機構

坦桑尼亞是走向資本主義運作的社會主義國家，一九九零年以後，許多官辦的傳媒也日漸私有化，私營的電視台有四家、電台九家，目前還保留兩個政府辦的電視台及電台，市面上還有十多份以商業手法運作的報章雜誌。TBC就是其中一家帶有公營廣播機構色彩的政府電台及電視台，情況與香港電台的身份相似。

「媒體管理」工作坊前一天，拜訪了坦桑尼亞廣播機構的行政總裁蒂多 Tido Mhando、主管新聞及技術部門的兩位總經理蘇珊 Susan Mungu 及哈羅 Harold Lyimo。坦桑尼亞廣播機構的電視中心及新聞中心位於首都市內，甫入大門觸目便是十多座衛星訊號接收天線場，來自中國的技術人員正忙於安裝調校衛星天線，迎接今年將要實行的電視標清廣播。

東非廣播機構的規模與發展

行政總裁把電視標清廣播這



坦桑尼亞廣播機構隸屬政府管理。

件事放在坦桑尼亞廣播機構工作日程的第一位，聲言將會是東非第一家標清電視台。怎樣解決龐大的資金問題？坦桑尼亞廣播機構找到了北京一家民營公司合組聯營公司，北京佔聯營公司股份百分之五十一，一切器材設備由中國進口。行政總裁把標清說得眉飛色舞，可是市面上出售的電視機型號，統統是香港上一個世紀七、八十年代使用的模擬式舊機，更不要說高清、標清電視機了。問部門主管為什麼不一步到位，發展高清電視，不是更易與國際接軌？答案：那是聯營公司的決定。

坦桑尼亞廣播機構的新聞中心負責電視及電台的新聞，有一個非常簡陋、專門廣播電台新聞用的直播室，也有一個簡單的、

供電視新聞用的電視錄影室。新聞中心編採人員連攝影師及司機不超過五十人，分三班工作，負責電台每小時一分鐘的新聞簡報及三節十至三十分鐘的新聞，另外還要負責五節兩分鐘至半小時的電視新聞節目。坦桑尼亞廣播機構的總部位於市郊，短短的幾公里公路由於交通擠塞，要花一個多小時才到達。總部大樓是上一個世紀五十年代的建築物，到處破破爛爛，電台錄音室基本上是六十年代的設計，偌大的空間，五十至一百平方米的錄音間，裝置了橡木隔音板，錄音間的大門用上了沉甸甸的木材，一切都是那麼熟悉，彷彿又到了香港電台的廣播大樓。

工作坊所見所聞

「媒體管理」工作坊是在市中心的國際會議中心舉行，其地位與香港的會議展覽中心相似，規模上當然不能相提並論。達累斯薩拉姆國際會議中心實質上是把市中心一座五層停車場的頂樓改建而成，內有四間可容納五十人至一百五十人的會議室，還有一間可容二百人同時進膳的餐廳。會議室之間形成的一條狹長曲折的走廊，放置了兩張三人沙發，還有一張窄長餐桌，放有茶杯、咖啡及曲奇餅，充當鬆弛神經的咖啡角落。聯合國屬下的農

東 非



筆者在工作坊上與學員合照。

業、醫療等機構同時都有工作坊在會議中心舉行。

工作坊早上九時開課，九時三十分，十五名學員中，才有三、四人到達，再過十五分鐘，又來了三、四人，還施施然享用會議中心提供的免費茶點。早上十時，到了十一人，坦桑尼亞廣播機構的行政經理向學員介紹講者，當講者剛說 Good Morning 時，會議中心停電，課室一片漆黑，學員們倒是非常平靜，行政經理也安慰講者，說電力會馬上恢復，首都達累斯薩拉姆的供電緊張，經常會有停電的情況發生，連國際會議中心亦不能倖免。果然不過十分鐘，會議中心又大放光明，這種停電情況，一天大概

會有四、五次。

工作坊的焦點是「媒體管理」，比較集中在廣播及電視的媒體管理。十一位出席的學員中，既有新聞部經理，又有電視台的名主播、電台台長、工作了二十多年的資深記者及電視編導、市務人員等。香港傳媒人思想活躍的特點，同樣也在坦桑尼亞廣播機構的員工身上反映出來。當筆者論及媒體管理中的一項重要工程——「時間管理」，學員們提出了「坦桑尼亞時間」概念——即凡事不必過於緊張；當筆者舉出 CNN 成功的經驗，他們會提問如何把這種經驗移植到東非的土壤上；當筆者舉出中國江蘇省電視台如何在短短數年間扭虧為盈，壯大發展成為多媒體集團，並列入為中國電視台經濟效益前三名，他們專注的眼神告訴我，這個工作坊成功了一半。

與學員們的溝通不只是在課堂上，在午飯或小休時也在進行。一位說得一口漂亮英語的主管問：中國人這麼聰明，什麼東西都能製造出來，又那麼便宜，為什麼產品不可以造得耐用一點？一位資深的記者一直渴望成立一個專為農民服務的衛星電視台，他知道筆者有這方面的經驗，不斷詢問意見；一位名主播很擔心標清廣播會暴露了她面上的瑕疵，詢問對策……

東非公營廣播的挑戰

「媒體管理」的最終目的，是要懂得提出關鍵的問題，並且找出解決問題的方法。當講者要求學員們提出坦桑尼亞廣播機構面對的迫切問題，霎時間就象引發了一座火山，一下子拋出了許多問題：

- 薪金低微、士氣不振、人員流失率高；
- 政府部門經常干預，編輯不能獨立自主；
- 內部結構不合理，部門各自為政，重覆浪費；
- 管理層用人唯親、升遷渠道堵塞；
- 資源不足、設備經常失效、攝錄器材急需升級；
- 大樓殘破、公司對外形象有待改善；
- …

大抵公營廣播機構所面對的問題大都相似，一時間筆者以為正在處理的是香港電台員工內部諮詢大會的投訴。問題提了出來，再結合工作坊的十大理論內容及東西方傳媒業界的實踐，五天時間在很愉快、輕鬆的一坦桑尼亞節奏「下」Hakuna Matata（當地語指 No Problem）度過了。

■張圭陽

香港電台訓練及發展組總監