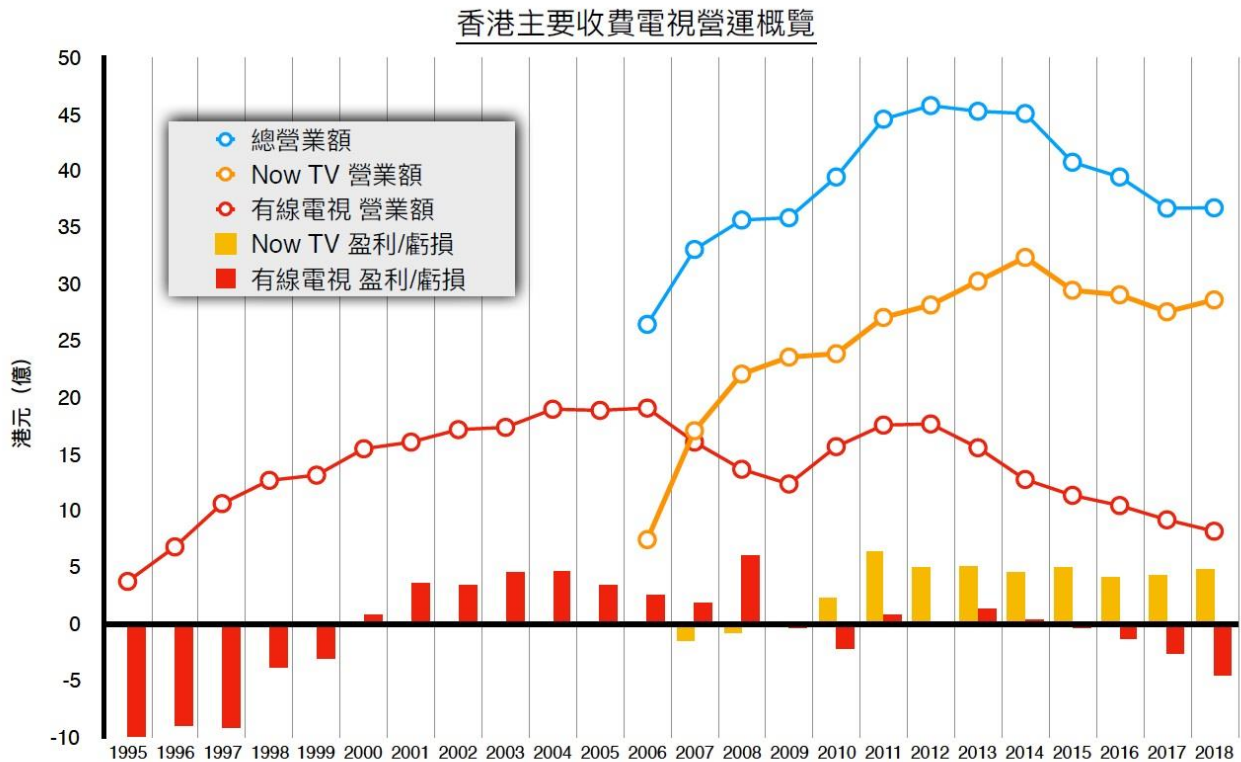


是市場太小還是競爭太少

香港的電視市場一向被詬病太小。1977 年佳藝電視倒閉時說「450 萬人口不能支持三個電視台」，2013 年發新免費牌照時說太多經營者「未必能夠……持續發展」*。2019 年香港人口已經接近 750 萬，比發達國家如丹麥、芬蘭、愛爾蘭、新西蘭還要多，為何電視越做越差？今年三月，電視廣播（TVB）及有線電視公布的業績雙雙見紅，其中有線更說過去十一年累積虧損超過 24 億元。本文分析 1999 年至 2018 年有線電視及 Now TV 的經營數據，看看香港收費電視市場太小的說法能否成立。

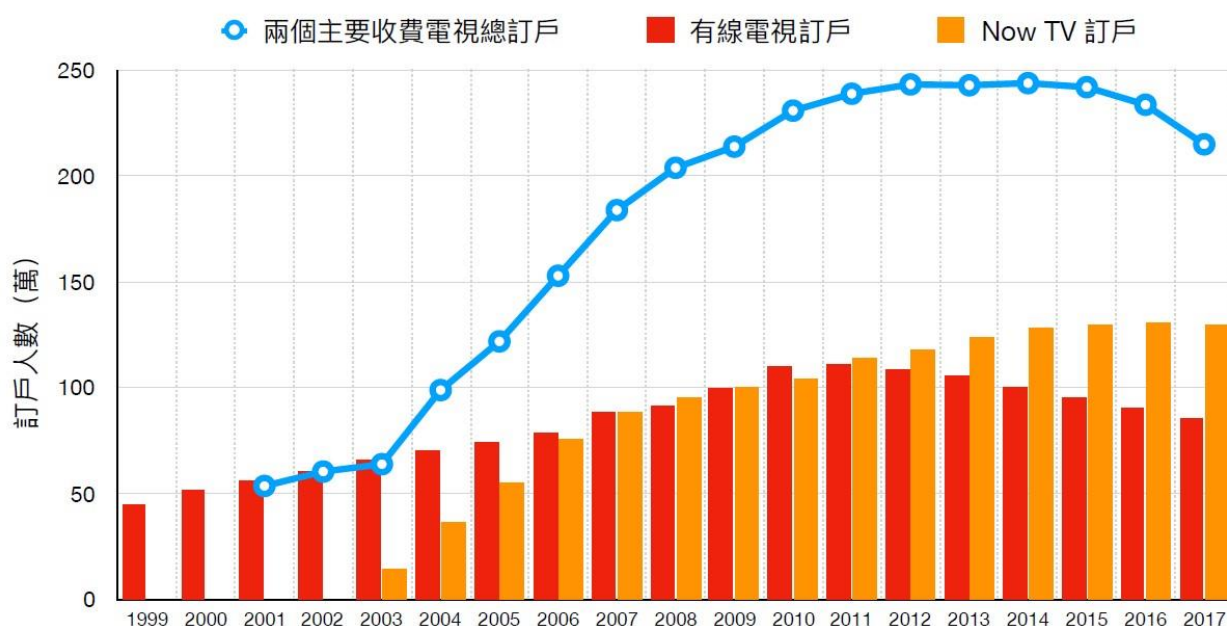
高投入、高風險

電視是一門高投入、高風險的行業；免費電視如此，收費電視也一樣。從圖一看到，無論是有線或 Now，都在啟播後七年才能有盈利。如果把籌備期計算在內，可說十年才有回報。有線 2000 年賺 7300 萬元，而 Now 在 2009 年才僅僅賺 400 萬元。以當年 23.5 億元的營業額來說，毛利率連 0.2 % 都有。即使有大水喉射住，如果不積極推陳出新，開源節流，也會流血不止。



圖一：主要收費電視營業狀況

香港主要收費電視營運概覽



圖二：主要收費電視訂戶

風險高的主要原因是門檻高。圖一顯示，有線電視要超過 13 億元的營業額才有機會賺錢，而 Now 更需要超過 20 億元才有錢賺，兩者門檻加起來差不多是香港電影票房的兩倍**。如果而每戶每月\$300 來計算，有線要 36 萬訂戶才能收支平衡，Now TV 則要 55 萬。以 2003 年香港六百多萬的人口，起碼要有 10% 的訂戶率才有利可圖。這個水平說高不高，說低不低。如果要維持兩個經營者，莫非要雙倍的訂戶？怪不得現有經營者經常提出市場小的論調來忠告政府，避免「惡性競爭」導致「兩敗俱傷」。但是數據說的是另一個故事。

2003 年加入收費電視競爭的，不僅是 Now TV，還有 Yes TV，譜樂視媒體，bbTV 及銀河衛視，一共五個。雖然首兩個 2004 年先後退出，收費電視訂戶率還是由 2003 年的 9% 上升至 2008 年的 30%（圖一），五年之內上升兩倍多。從兩個圖表可看到，更多競爭者令總訂戶及總營業額都屢創新高，直至 2012 年才稍為回落。2012 年的總營業額是 2002 年有線獨市經營時的 2.67 倍。這個數字，無論是香港市民或政府，都不會看成惡性競爭吧。

收費電視競爭勝負看 3C

在收費電視的競爭中，勝負主要看 3C：內容（Content），便捷（Convenience）及價錢（Cost）。

先講錢（Cost）

2006 年 Now 最先掀起減價戰，大量吸客，其後以 15.6 億元搶去 2007-2010 年第三季的英超播映權，大幅加價，雖然訂戶投訴，但依然邊罵邊睇。2007 年營業額比 2006 年多了 10 億元，大增 1.3 倍，亦帶旺收費電視整體營業額多了 6.6 億元，增長 25%。可見香港觀眾仍肯花錢支持更多的競爭者。另一方面，有線和 Now 一直甚少用網絡商的割喉減價來搶客，反証價錢不是顧客的首選考慮。

便捷 (Convenience)

從現在一個帳戶多裝置的收看環境，回望 2003 年的一戶一盒的接收模式，真有點恍如隔世。傳送科技主要在 2007 年突破，Now 搶得英超之餘，開拓了手機直播的先河。除了讓觀眾在屋企以外的地方看節目，亦無形中是多了一個帳戶，可以電視及手機分途睇不同節目，變相買一送一。另一方面，手機看英超直播，不單吸引手機網絡的客戶，也可以吸引這些用戶轉為收費電視訂戶。

不要低估科技提供便捷的威力。由手機到平板及高清，收費電視的訂戶一直在增長。以往有些單棟樓、唐樓、村屋，未必有收費電視可到，無線網路改善了部份覆蓋的問題。Now 首先挾着香港電訊龐大的網絡，加上手機平板及 Apps 的幫助，訂戶一直未有減少。反而依賴同軸線入屋的有線，2008 年才開始提供手機瀏覽器看京奧直播，亦在 2011 年發展《joemud》Apps 睇直播重播，可惜已經被對手領先幾個馬位。

內容 (Content)

影視工業中流行說“Content is King”，是指無論多便宜、多便利，如果內容不吸引，還是死路一條。香港的收費電視，主要靠三種節目吸引顧客：新聞、體育及娛樂。

2000 年起，有線有兩個新聞台，其中一個還是香港首個 24 小時運作的新聞平台。體育有英德意西四大聯賽，還有歐聯，世界盃，歐洲國家盃，四大滿貫網球賽事等等。娛樂方面，有三個電影台、兒童台、娛樂台、HBO、Cinemax、Discovery 等等。有這豐富的内容，連續九年賺錢無可厚非。

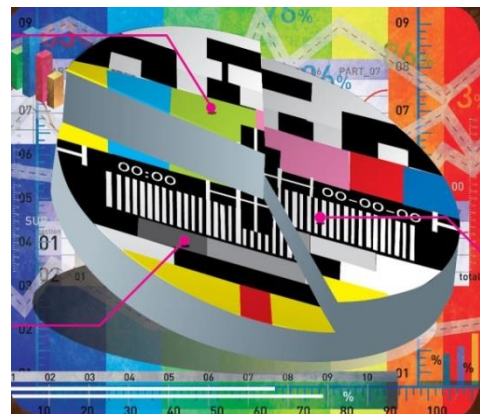
2006 年起，Now 搶去 HBO 及 Star Movies 的香港區獨家播映權。2007 年，開設 24 小時新聞台，直接與有線新聞台競爭。高價奪得英超後，在 2008 年瓜分意甲，2009 年奪得西甲，2010 年加入法甲及 NBA。可看到 2010 年 Now 的盈利從 400 萬元跳升至兩億多元，也是連續九年賺錢，而且保持穩定。

由圖一可以看到，有線的營業額從 2006 年開始下降了三年，英超回歸三年令營業額重升，證明有「吸睛」的節目，觀眾就會「科水」。但弔詭的是 2006-2009 年賺的錢比 2010-2013 年度多，可能這令高層以為只要成功節流，就有利可圖。2013 年後，有線在電影、娛樂、體育方面，已經少有新的獨家節目坐鎮，怪不得訂戶和營業額都每況愈下。往後如果連新聞都因資源問題而影響水準，後果堪虞。

2016 年又有新的挑戰。一月開始，美國串流獨角獸 Netflix 在香港接受訂戶。\$100 以下的月費，已經支援手機、平板、電腦和電視四個裝置同時收看電影及所有 Netflix 劇集。Netflix 沒有公布香港的上客資料，但從圖一看出，兩大收費電視總訂戶人數應聲大跌 8%，營業額亦跌了 7%。Netflix 的 3C 策略很明確，一個快餐店晚飯的價錢，配合現今手機的大屏幕和高解像電視，以及未來 5G 的下載速度，提供兩個經營者外的電影及來自世界各地的不同獨家劇集，不單是收費電視，對免費電視也是極大的挑戰。

競爭為市場提供更多選擇

分析了收費電視的近 20 年發展，可看到香港市場潛力很大，新服務或新競爭者的加入往往能夠做大個餅，從 2008-2018 年，總營業額都在 35 億元以上，是有線獨家營運時的兩倍。2006-2011 年間，兩者的訂戶人數叮嚀馬頭，互有高下。2006-2013 七年的總營業額及總訂戶人數都穩步上揚，兩大競敵各有賺蝕。這幾年也是科技發展提供更多便利的時候，手機、平板、智能電視讓更多觀眾同時可以在不同地方、時段收看不同的節目。至此，競爭的好處顯而易見。除了收費電視得益，運動用品、酒吧食肆、甚至馬會的生意都有增長。



可惜 2013 年後，再無新的競爭策略及行動，整個市場自 2014 年開始萎縮。再加上科技讓新的競爭加入，訂戶人數下降一成，生意跌了兩成。

競爭會為市場提供更多產品選擇、更多方便或更優惠的價錢，性質是良是壞，還看觀眾與經營者是否都能得到好處。從 1993 年到 2013 年，香港觀眾多了不少高水平的新聞，體育及娛樂節目，即使每月花費幾百，還是可以應付得來。所以，多數投訴收費太高，很少嫌內容不夠。2014 年起，兩大競爭者似乎安於現狀，甚少爭取「殺手鐮」內容或開拓新的服務，反而過江龍來勢兇兇，搶走不少生意。香港的收費電視市場，如果只有營運者，而沒有競爭者，最終會被顧客放棄。倒頭來，不只營運者，市民及香港都成輸家。

李敬華

香港演藝學院電影電視學院講師

6.2019

註：

* 立法會參考資料摘要《廣播條例》(第 562 章) 本地免費電視節目服務牌照申請 《檔號：CTB(CR)9/3/10》
https://www.cedb.gov.hk/ccib/chi/legco/pdf/free_TV.pdf

**香港 2017 年全年的電影票房才有 18 億 (<https://www.createhk.gov.hk/publication/2017.pdf>)