

# 科技變天：美國報業新趨勢

今年五月，香港新聞教育基金舉行兩年一度的外訪，這次再到美國訪問兩周，一行有多位新聞工作者及幾位任教於大學新聞系的老師。我們走訪了三藩市、首都華盛頓及紐約，旨在了解美國總統選舉、中美關係及美國傳媒經營的最新情況。

媒體方面，我們參觀了的機構包括：《紐約時報》、《華盛頓郵報》、《今日美國報》、*Huffington Post*、*Atlantic*、*Politico*、《新聞周刊》、Digital First Media、全國公營電台、CBS電台、Fox、NBC等。我們也走訪了一些科技媒體公司如 Google、Storify、Adobe、Omnicom等，又到新聞博物館（Neuseum）參觀取經。



本文有三個焦點。第一是探討在新科技環境衝擊下，美國新聞業出現的一些新意念和現象；其次是著眼社交媒體的發展；第三是了解美國傳媒新近出現的一些經營模式。

## 新科技下的新意念

新聞業使用互聯網不足二十年，但新技術、新模式不斷湧現，從而衍生不少新的想法，新聞界的重點也在轉移，以下列出五點供大家參考。

首先是「鑑賞模式」（curation model）的出現。傳統新聞工作者所做的是採訪、寫作和編輯，把自己取得的新聞資料發放給公眾。現時編輯變成「鑑賞者」（curator），有點像博物館或圖書館的主理人，把從不同方面收集而來的資訊加以篩選、整理、評價及發放。分別

是這些資訊並非全是自己生產的，而是以擴展方式收集得來，試圖提供全面的經驗和故事，其中評鑑所佔的比重更大。

為何有這種新模式出現？原因是在網上世界有太多的資訊內容，大家都面臨「資訊超負荷」的境況。例如 YouTube 每分鐘上載六十小時的影片，全球有八億個用戶，每天有超過二十億次的觀看紀錄。受眾因而需要專業人士幫他們篩選良好的內容，這個責任便落在新一代的新聞工作者身上。

第二個意念是伙伴關係（partnership）。以前傳媒行業強調競爭，大家在爭奪市場受眾，是個「零和遊戲」格局。現時透過互聯網的帶動，不同公司互相配合，在新環境下發揮互利共贏，打破了很多界限。例如 YouTube 提供開放平台，與數千間提供內容的公司合作，共享廣告收益。Adobe 成為了報刊電子版的發行商，和傳統報業共存共榮。新聞機構內的記者編輯也要和科技同事（technologist）合作，方能令公司暢順運作發展。

第三個意念是結合（engagement）。傳媒的營運生存之道，在取得利潤之前，先要組織一群受眾，因此「社群建立」是必需的步驟。例如出版《今日美國報》的 Gannett 集團，旗下有 US Community Publishing 公司，它主動詢問市民的意見、提供新聞資訊及圖片、分享經驗故事等，目的是提升網絡流量，建立一個自己的網上社區。「區民」不單上網來閱覽，還按鈕（click）、投票、分享以及評論。

第四個意念是流動通訊為先。數碼科技發展迅速，已經超越桌上電腦範圍，正在進軍流動工具如智能手機、平板電腦等個人化的輕便設施。不論是傳統的電台及報刊，還是純網上的出版機構，優先發展的首先是流動平台。

第五個意念是高科技企業文化。Google 是這方面的典範，而 *Huffington Post* 是新興網上報的典型。這些公司的共同特徵包括：創新、自發、開放、快速、共贏、年輕、非科層結構、高新技術等。它們是知識社會中心的前衛代表機構，以科技結合傳媒及其他相關行

業，形成了優勢甚至霸權。

## 社交媒體作為進化新階段

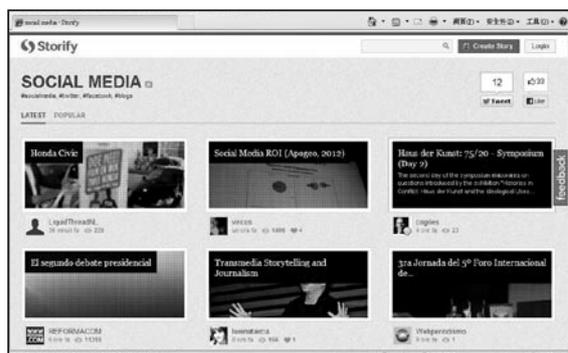
從印刷媒體到電子媒介，再到網上世界中的個人瀏覽及媒體平台匯流，媒體的方式（format）經歷了不同階段的發展。現時新一波是利用社交媒體（social media）作網絡的全方位擴展，將盡量多的人連結在一起。所以有人說整個互聯網其實是一個巨型的社交媒體，也有人說社交媒體是互聯網的延伸。九十年代上網是去瀏覽，零零年代是去搜尋，一零年代則是去發現。

新聞機構及其他公司希望透過使用社交媒體，可以和大量的受眾分享內容、評鑑內容和討論內容。這樣做可以令新聞界獲得受眾的意見回輸，從而改善內容，吸引更多的人瀏覽參與，及支援營銷部門。社交媒體可吸引別人的關注，建立網絡關係，讓機構自我推廣宣傳，建立一個嶄新的互動社群。

傳統媒體和社交媒體互相補充，各有職能。在消息發放的時序上，可以是傳統媒體先行，透過社交媒體進行擴散。也可能是消息先由社交媒體傳出來，再由傳統媒體確認，令受眾相信放心。兩者合作互補，成為了現今的新趨勢。

報刊、電台、電視都依靠互聯網上的 Facebook、Twitter、Tumblr 等社交平台來收發訊息，建立聯繫。Facebook 現有五億活躍使用者，Twitter 也有七千五百萬用戶。有統計指現時社交網絡佔去我們上網時間的 23%，比去年上升了 43%，它的出現令電郵使用率下降，特別是在十多歲的年輕人當中。重要的是這些平台不單提供了科技協助，社交媒體的真諦更是人際溝通，所以有人說社交媒體的重點是 sociology 而不光是 technology。

以一所小型網絡公司 Storify 為例，它提供的服務是將社交媒體中找到的各種資訊，結合到傳統新聞故事之中，令原來的故事變得更精彩、全面和吸引。這個平台是雙向和互動的，令世界上所有人都可能變身為公民記者，集



體地講述及改良新聞故事。該公司的一位創辦人說：「Google 教我們如何理解網頁，Storify 教我們如何理解所有的社交媒體。」因此 Storify 不僅提供了資訊溝通的附加值（added value），還創造了商機。

## 營運模式的多元化

傳統報業近年讀者人數大降，廣告收益下滑，市民（特別是年輕人）不再買報紙，網上廣告及訂閱收費雖有些幫補，但未能扭轉劣勢。整個行業都在焦急地尋找出路，想過渡到一個有效的新經營模式（business model）。

業內最關注的議題相信是如何向網上讀者收費。有人仍然覺得網上資訊應是免費的，但有不少經營者開始認同「額外費用模式」（premium model）。例如《紐約時報》曾於 1996 年及 2005 年實行網上收費，但都不成功，他們在近兩年再度嘗試，發現成效不錯。該報的印刷訂戶維持在約八十萬份，純網上訂戶就有四十多萬個，後者沒有明顯影響前者，各類廣告都有增長，網民也願意付費閱讀。可能現時網民都習慣了在 iTunes、Amazon 等地方付費購物，於是也不抗拒訂閱網上新聞資訊。《紐約時報》負責人表示，要在網上收費，必須令收費規則清楚，要從讀者角度考慮，並管理讀者的期望，方能有機會成功。

《紐約時報》是全球著名品牌，它有優質的資訊內容，因此近年大力發展外國的雜誌業務。它和外地出版商合作，在不同國家出版該報的科學、旅遊、書籍、新聞、潮流等內容的刊物，風險低又能物盡其用。

Digital First Media 是一家連鎖的公司，下面有近百份報紙及雜誌，及六百個網站。它的經營策略是以數碼網絡為先，盡快把資訊送給讀者，和讀者打成一片，而印刷版是獨立營運。透過各報的內容互換和連繫運作，可以減省成本，建立有利的經濟規模，這也是一種新的營運模式。

老牌時事雜誌 *Newsweek* 在去年與新興網站 *The Daily Beast* 合併，成熟讀者再加上年輕網民，傳統新聞配對社交媒體，是個有趣的實驗。合併後公司大減編採人手，依靠名家撰寫專欄和兼職的「超級通訊員」，主攻 iPad 等數碼平台。它能否闖出新天，值得大家留意。

Atlantic 傳媒公司出版多份雜誌，有印刷版也有網上版，以公司（而非個人）為主要訂閱對象，大力發展網上廣告。他們表示，今年的網上廣告收益已超過印刷廣告收入，後者又沒有因前者而減少。重要的是印刷版和網上版由兩個獨立的隊伍管理，重疊的內容只有兩成。他們總結出來的一個經驗是：「沒有投資便沒有回報」。老闆們不能光是要現在的員工多做一點，卻不投入新的資源人手，結果只會兩面不討好，內容質素下降，又令員工怨聲載道。

另一份名為 *Politico* 的政治雜誌，在首都華盛頓發行，印刷版免費派發，網上版內容更多，而且廣告收費驚人。由美國總統及高層官員，到普羅政治發燒友都每日必看此雜誌，其目標讀者及內容範疇清晰，定位明確，廣告費超高，但有忠實的讀者和捧場的廣告客戶。它有員工近百人，營運情況良好，可說是個行之有效的模式。

傳媒的印刷版和網上版是分是合，網上內容應否或能否收費，社交媒體是大力發展還是小試牛刀，不同市場定位的傳媒可能有不同的需要，各有自己的一套經營模式。重要的是通過不斷實踐，持續總結經驗，去尋找適合自己的路向和做法。



## 結語：傳媒要如變型金剛

上文只能概括地介紹美國之行的一些所見所聞所感，因篇幅所限未能詳細探討各種現象和因素。美國的經驗也不一定能照搬來香港，因環境不同而效果也會有異。但美國之行確是令我們開了眼界，了解到科技的巨大影響，及傳媒業要面對的各種嚴峻挑戰。

在四年前的新聞教育基金首個訪美行程中，我們發現當時美國的新聞傳媒正努力打破不同媒體形式之間的阻隔（“break down the silos”），加強媒體融合（media convergence）。今天形勢已變，主題是如何透過社交媒體以拓展生存空間。美國的一些大型傳媒公司，甚至漸漸變身同時成為廣告公司、物流公司、網上公司、軟件公司，它們把新聞、資訊、娛樂、服務集於一身，以「大而全」為王牌，進軍不同行業，挑戰傳統機構，同時又和別人合作互利，變得你中有我、我中有你。

基於新的社會環境和形勢，新聞業內出現新理念和新做法，科技帶來變天之際，傳媒也要靈活變身求存。香港的同業也不可落後，要回應當前的社會要求，跟上時代步伐，否則金剛也不能保其不敗之身。



蘇鑰機

香港中文大學新聞與傳播學院教授