

尋找嶄新的香港電視節目策略與

不管香港是否會多發三個免費電視牌照，香港的電視業與觀眾對資訊娛樂的期望已到了臨界點，必須找出新的出路與思維，包括電視節目策略與管理模式。

香港是個小市場，免費日報也有六份，所以，將來有五個免費電視台，對經營者來說是絕大的挑戰。

互聯網的發展，無論資訊或娛樂，都讓觀眾有太多的選擇。電視台是資本與人才密集的高成本投資，偶一策略錯誤，可以令投資者跌進無底深淵。

以目前兩台競爭的情況，如果其中一台獨收天下武器，包括演員與製作人員，就可以雄霸天下。但是，在五個免費電視台的競爭情況下，尤其是其中的幾個電視台投資集團，都有雄厚的資本，到時就要各出奇謀，使出看家本領。

1999年10月我在本刊寫過一篇文章，探討「電視管理模式」，因為當時吳征入主亞視後大量裁員，甚至要把製作部取消，以購買節目或外判節目的外援手段來爭取收視率。2011年8月底，有報導說，亞視管理層開員工大會，管理層提出推行項目制，即由現職員工承包個別節目製作，但未有確實詳情。這可以是一個新的電視節目策略與管理模式的討論。

最近，王維基因為很可能拿到一個免費電視台牌照，向無綫電視藝員與製作人員高調招手挖角，除了得到免費的宣傳與曝光外，也把將來五個免費電視台的節目策略與管理模式的問題重新引起注意。

回看我當年的文章，今天看來還是有同樣的問題，就是如何尋找嶄新的電視節目策略與管理模式。先讓我把當年的一些意見，再在這裡重新發表，溫故知新。

探索新管理模式

首先，回顧無綫已推行多年，廣為人所認同的「成功模式」，即所有節目皆由自己製作，這是「肥水不流別人田」的垂直模式

(Vertical Integration)，再加上自己訓練演藝人員和幕後製作人員，又有「盡收天下兵器」的效用。無綫就使用了此招數雄霸天下近四十年。

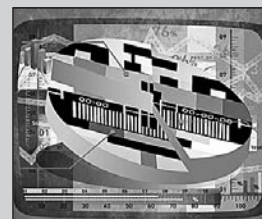
此外，從生意角度著眼，自製節目是電視台最寶貴的資產，在收購一個電視台的評估價值方法就是看自製節目藏量 (Library)，攝影器材等所謂「生財用具」有時因為太舊，反而變成是負累。

由此來看，梁淑怡兩次分別入主當政的佳視和亞視，還是沿用舊的電視廣播管理模式，而她當年用高薪挖角，一時間電視圈內人人亢奮，日夜等待梁淑怡的「求才電話」。(目前王維基高調招手挖角手法如出一轍)。梁淑怡一役，只是提高了整個電視台的製作成本，卻沒有提供新的電視管理模式。這是員工開心，老闆不高興的模式。

從整盤生意的收支來看，這種電視台管理模式，卻凸顯了以下的問題：(一)錄影棚、拍攝器材、導演、編劇等總支出費用非常龐大，而最令人頭痛的是員工管理是非常麻煩。於是，精明的電視台老闆提出：是否所有節目皆要自己製作，可否多向獨立製片和其他節目來源探索。即以自製和外購節目來增加節目來源，同時控制成本的上限。

事實上，當時探索的新管理模式，在台灣的電視台已沿用多年。台灣的各大電視台除了有自製節目 (特別是新聞節目) 外，也外判節目給獨立製作人，例如楊佩佩等已是「金漆招牌」製作人。不過，台灣電視台經已投資在錄映棚，及聘有製作人員，這已是一項龐大的支出。電視台和製作人的合作形式是：製作人規定要租用電視台的設備和人員來製作節目，這方面，電視台可以抵銷部份節目成本，製作人也不用付出昂貴的資本來購買設備。(至於此模式在台灣實行時，要指定用某導播而出現檯底給紅包的情況，在此不必詳談)。

就以此模式來計算，一年之內可以有多少獨立製作人有機會讓自己的節目在電視台播放？假設是一線劇集 (例如晚上七至八時)，



每劇一週連播五天，一年有52星期，即一線劇集要260集，兩線劇集時間要520集，三線劇集時間是780小時劇集。假設每一個連續劇平均以40集為一單元，一線劇集時間只需要用6個單元，兩線劇集是12單元，三線是18個單元。又假設每個單元要用九個月完成，而一個獨立製作人只可同時在一年之內兼顧兩個單元，即只有三個製作人可以有節目時間。這樣，獨立製作人也會感受到壓力，如果他們不能維持高水準，以後就失去節目訂單的機會。因此，獨立製作人對每劇集必悉力以赴，務求每年拍出「省招牌」的佳作。另一方面，電視人也符合自己做老闆的華人創業精神。

從電視台管理角度來看，現在電視台減省製作部不少工作人員，而每個時段的節目成本又可以比較準確掌握，因為獨立製作人同意價格後，就算超支亦不能向電視台追討。此外，如果有大量的獨立製作人提供劇本概念和建議書，電視台可作最佳選擇，不理想者可棄之。

實現新管理模式的先決條件

但要實現這種新的電視管理模式，要有幾個先決的重要條件：

(一) 香港要有大量有水準的獨立製作人。美國的成功因有大量的人才資源配合。從前，美國只有三大免費電視網時，有以反壟斷法(anti-trust)精神而設的法例規定，即所謂的節目與財政條例(syn fin rule)，電視台不能100%的節目是自己製作，要保留起碼10%外判給獨立製作人，所以這些電視網的管理模式與香港迥然不同。今天，美國的電視頻道很多，已經不再是三大免費電視網三分天下，這條法規已經取消。

(二) 電視台本身要加強對觀眾口味的了解，即多做觀眾欣賞電視行為的調查研究，主動探索觀眾的口味和趨勢，從而選購合適的節目。在香港電視管理模式來說，是節目主導和製作主導的兩條路線之爭，即節目部釐訂節目政策和選購方針，或是由製作部「泡製」了節目後，才交由節目部安排播出時間。這是節目策略的重要課題。

(三) 電視台設立有效的組織來審核節目建議書，小組成員應當包括了節目部、製作部和廣告部的要員。

(四) 電視台對節目的宣傳方法也要改變，因為舊的自製節目模式，宣傳的方法是不斷製造「煲水」新聞，藉此引起觀眾的興趣，但當採用外判節目後，電視台的宣傳部應配合獨立製作人和演員，特別為攝製中的節目製造高曝光率。據筆者的經驗，電視台的外判劇集，因與獨立製作人之間欠缺全盤有效的宣傳計劃，只在劇集啟播前才召開記者招待會推介，可惜這是沒有「震撼力」的宣傳手法。參照美國的情況來看，也是在劇集開播時才「造勢」，但因美國有很多評論傳媒的專欄作家(media critics)，他們的評論可以把節目推到「叫好又叫座」的盛況。

(五) 電視台與獨立製作人合作的模式，在一些東南亞市場(例如印尼和馬來西亞)和中國大陸，更演變成是合伙分賬(Profit Sharing Partnership)的商業模式，即提供節目的獨立製作人承包某一節目時段，甚至向電視台保障最低的進賬收益，而獨立製作人並設有自己的營業人員來推銷該節目時段內的廣告，這商業模式的利弊和運作方法可另文再談。

2012年免費電視五台爭雄，以上的分析，更值得深入討論。

過去一年我在美國與香港同步的看了差不多所有無綫電視最新劇集，也看了中國的古裝大型電視劇、台灣的民視長壽連續劇《夜市人生》等等，真的為香港電視劇的主題與市場前景擔心。再看美國電視的晚上與日間的電視節目不斷創新，我是希望香港的電視界專業人才，再創新潮流與模式。這個話題，日後有機會拋磚引玉再討論。

明年，香港的免費電視將風雲再起，我熱切期待，看各大電視台的高手如何出招。看官們，欲知後事如何，請聽下回分解。

☞ 劉端裕*

*筆者曾在美國不同大學教授媒體管理學，1994至1998年參與策劃、建立與管理印尼第五家私營電視台。