



透視新聞老總的管理心法

新聞人大致可分為記者和編輯兩大類，前者強調靈活和應變，後者要保持每日出版的穩定性，雙方的重點不同並需要互相協調。香港新聞界不太重視管理，傳承經驗主要靠實際操作中自己領悟，可參考的文獻不多。

香港新聞行政人員協會及國際記者聯會曾多次舉辦一些相關研討會，最近和新聞教育基金及香港中文大學新聞與傳播學院合作，將研討會講者的內容匯集成《領導的藝術：新聞老總談管理》一書，可說是集合了新聞界很多管理高層的寶貴經驗，及新聞學者的理論總結。本書的特點是將研討會錄音變為文字，因此表達得較為生動易明，而且內容跨越不同媒介領域，從不同角度探討新聞管理，又有問答對談和參考書目。



我和陳淑薇是該書的編者，在這裏介紹書中談及管理的觀念要素、營運與資源、人事及財政、如何了解老闆、個人管理、面向危機逆境，也談及影響傳媒管理的世界巨流、歐美媒體新趨勢和新媒體管理個案。

從管理技巧到領導藝術

傳天下首席顧問邱曉文表示，管理是媒體經營的必要之惡，而且傳媒管理非常特殊，因為傳媒人要有自由和獨立思考，這和管理格格不入。她指出，管理學的重要觀念是先要「做對的事情」(do the right things)，然後才是「把事情做對」(do things right)。前者幫助媒體明瞭自己身處的市場地位，找準媒體管理的方向，從而得以做出正確的決策。後者針對的是管理好「人」來把事情做好，及管理好「事」，即市場和營銷。

邱曉文強調，新聞人不喜歡被管理，所以主管應該去「領導」而不是去「管理」員工。「管理」是技術性的，管理者置身事外，管理者和被管理者處於對立，後者被前者擺佈。「領導」則是一種藝術，領導者和被領導者都是事物內部平等的元素，兩者目標一致。

商業電台新聞及公共事務總監陳淑薇談及領導的條件和能力。她指出當領導人必要的一些特質，包括有個人魅力、做事果斷、誠實虛心、見識廣博、坦誠、有心、有智慧、有人際網絡、勇於承擔、有說服能力、有情緒智能、樂觀積極、不斷求新求變等。

陳淑薇熱愛上班工作，她的個人體會是成功的領導人要懂得享受在辦公室的時間，上班時別當是上班，當成是自己在學習。她上班很開心，因為覺得有人發薪水給她學習，這實在是太好的事。

《信報》前總編輯陳景祥認為，領導是指帶領一伙人做出比期望還要高的成績。領導才能有四個元素，包括溝通能力、決策及影響的能力、規劃轉變和個人素質，當中有些是可以學習得來的。

人們常以為領導一般都要操縱和改變別人，但陳景祥表示領導者能和人溝通最重要。身為負責人要有說服別人的技巧，要及時收集相關的資訊，協助公司作出最佳決策，而且管理人需要有團隊精神。領袖的特質是有先見和有行動，而夢想者是有先見但無行動，實務者是無先見卻有行動。

曾任多間新聞機構主管的梁天偉強調評估的重要性。當公司設定好目標及進行生產後，就要跟進評估。評估可以幫助管理「產出」，讓同事將自己和別人的文章作比較，列明要完成多少個故事、有多少個故事具質素等，這樣就更公平。又可以用「鋤書會」和「焦點訪談小組」等方法，關鍵是要透明度高，收視率好或不好都讓大家知道，從而想想如何改善。

建立團隊與爭取認同

《香港經濟日報》總編輯及副社長陳早標論及建立團隊的三個難題。第一是時間不足，解決之道是將工作分給別人，便可騰出多些時間，找到人才幫自己便能「創造」時間。第二是人才不足。應付的辦法是「蓄水成塘」，除了要留意你的直接下屬外，更要注意下屬的下屬。又可開拓「副水塘」，在其他相關行業中去找尋人才。第三是資源不足，於是要舉辦「新秀大賽」，新秀願意接受較低的工資，藉著你公司的商譽及從中學習以進一步提升。另一種方法是創造「美麗新世界」，和別人合作締造雙贏局面。



陳早標認為，每個人和公司都各有局限，但重要的是如何在有限的資源下表現得最好。就如羅斯福牌局一樣，無論手上的牌是怎樣，都要盡力而為，爭取最好的成果，這才是玩牌的真正意義。

香港有線電視執行董事趙應春在處理廿四小時電視新聞的轉型時，管理「人」是最重要的一環。他當時做了稱為兩個 V 的思想工作：遠景化(visionize) 和形象化(visualize)。第一個 V 要爭取同事的認同，協助同事消除憂慮，方法是耐心地講解，鼓勵他們克服心理障礙，從擔憂和被動的態度轉為積極參與。第二個 V 是具體地給同事看，在每一個階段以實物示範，用圖解介紹流程，希望他們盡量接收。

在逆境中求存，前亞洲電視高級副總裁關偉深有體會。他指出，香港傳媒要不斷求變，才能適者生存。當時在亞視工作有一「好處」，老闆會不斷地提醒大家是在逆境之中，要經常警惕自己和有危機感。壓力可轉化成動力，使他們不斷產生新構思。關偉的經驗是不可與老闆爭拗，在明白老闆所想之後，不是不執行指示，而是自己要先冷靜一下，再慢慢想辦法應付。

自我管理與了解老闆

《明報》前總編輯張健波分享如何自我管理。他表示可以訂立四個步驟：有清晰目標、計劃如何去做、具體執行、檢討行為成效。他對自己有三點要求：一是健康，二是理財，三是增長。

健康方面，張健波說與其生病浪費時間，不如平日每天抽空做運動。理財方面，他由大學畢業第一個月開始，每賺兩元便儲蓄一元，「逢二進一」令自己有經濟實力，有能力選擇是否提早退休，也不會怕是否得罪人，怕被解僱。增長方面，他看重個人知識和經驗的增長，要求自己一個星期看一本書。

《巴士的報》社長盧永雄對老闆有深刻見解。他表示，絕大多數大老闆最關心的是盈利，這是傳媒人覺得最陰暗、最不想做的工作，但你即使不做，也一定要明白老闆想的是甚麼。多些從老闆的角度看事情，不等於是認同老闆的看法，但要懂得老闆的思考方式，爭取妥協雙贏。

盧永雄指出，打工仔和老闆是處於既矛盾又統一的關係。要是你想別人給你好處，你首先要問自己可以幫到他甚麼。打工仔和老闆之間存在著永恆的矛盾，大家想法和心態都不同。員工只想打工賺錢，同時追尋理想做好新聞。但老闆冒風險做生意始終要求賺錢這目標，員工卻沒太理會。這是傳媒行業永恆的錯配。



商業營運與公營廣播

香港數碼廣播有限公司(DBC)行政總裁羅燦談及傳媒的企業營運及日常運作。新聞時段能否得勝關乎預先計劃，而且要了解自己的限制。要掌握新科技，不斷學習，培養一些中層管理人員，令他們的視野擴闊，觀摩別人的好處。高層應該要有胸襟去培訓記者，給他們時間和方向。

前廣播處長朱培慶解釋公營電台的理念和管理，並談到香港電台的編輯自主是經多年逐步演變得來的。香港電台編輯運作的基礎有三方面：第一是港台和政府簽訂了「架構協議」，該協議訂明了港台編輯自主，港台的使命是作為一個公營廣播機構。第二是和廣管局簽訂了一份備忘錄，港台願意服膺廣管局的業務守則，廣管局可接受投訴，並有一定的程序處理這些投訴。第三是港台清楚訂立了「節目製作人員守則」。

港台的運作有電台部分和電視部分，電台有七個不同頻道，電視則有教育節目、文化、公共事務和「鏗鏘集」等多類型的節目，那麼港台是怎樣運作呢？港台的編輯工作包含了許多不同過程，每一個過程都有「把關人」，一套原則、不同發揮。編輯過程是一個尋求共識的過程，港台會因應節目內容和運作形式，採用「尊重歷史、尊重現實」的方式去做。

三大世界發展趨勢

新聞管理這個議題不單是傳統媒體要面對，新興的網上媒體亦然，而且有其特殊性。在現今的新科技環境，人們的資訊搜尋行為改變，年輕一代的喜好大有不同。新聞業者如何適應變革？

香港浸會大學新聞系系主任李月蓮從三個世界發展趨勢看傳媒管理，第一個趨勢是傳播科技變遷。科技的轉變令新聞業出現範式轉移，「新聞」變了「對話」，運作由垂直模式變成了水平模式，記者要去啟動社會對話，過程中打破了很多界限，顛覆了原來的權力結構。

第二個趨勢是從工業社會走向知識社會。在知識社會，傳媒高層不再只是管理改變，更要領導改變，知道如何去統籌「放棄」。管理者不要把知識工作者視為下屬，應視他們為工作伙伴。

第三個趨勢是網絡世代的興起，如何管理八十、九十後出生的人是個議題。這些年輕人的生活都是圍繞著網上，他們喜歡玩、分享、愛自由和旅行。他們怕悶，沒有耐性，要即時回應，並希望將工作和娛樂掛鉤。管理者要激發他們的熱誠，欣賞和鼓動他們，要能將心比己，欣賞他們的優點。

外國傳媒經驗和變革

香港中文大學新聞與傳播學院教授蘇鑰機曾經參與新聞教育基金舉辦的美國及歐洲訪問團，總結出外地媒體近年的十二個新趨勢，它們包括：(1)廿四小時高速運作；(2)影音媒體成為主流；(3)報網合一訊源統管；(4)多種平台多種受眾；(5)流動媒體日益重要；(6)社交媒體成新支柱；(7)策展內容增競爭力；(8)網上內容漸趨收費；(9)網上網下分工互補；(10)跨越媒體伙伴經營；(11)增值服務找尋定位；(12)科技記者一專多能。



這十二個趨勢涉及許多方面的改變，計有改變內部運作、重組架構、設立新部組、改變思路、轉移重點、與外部機構的合作競爭、記者要多才多藝不怕辛苦。新聞界要配合科技的變化和受眾的需要，講求適應力和跟上形勢，不能以不變應萬變，唯一不變的道理是「要時常在變」。

《經濟日報》副刊高級採訪主任單志民和《星島日報》高級採訪主任趙燕萍，在參加訪歐團時也看到媒體數碼化帶來的巨變。新聞工作者要具備「多元工種職能」(multi-tasking)，記者不再區分屬於報紙、電台或電視，大家的機構都有多媒體平台，人人都能寫文、拍片、拍照、出鏡、配音，又可以在網上做編輯和搜尋工作，善用社交媒體。大家天天在鬥快鬥準又鬥深入，還要努力增值，為公司開發一些新產品。



跨媒體的管理策略

在跨媒體發展的商業模式方面，羅燦指出傳統媒體的走勢有升有跌，而現在網上媒體異軍突起，但應否大力投資網上媒體，在業內仍在爭議。社交媒體各領風騷，傳媒老闆認識到要由「燒錢」以取得流量的策略，開始轉移到創新及和別人合作，而且營運手法要趨向多元化。

在營運網絡新媒體時，《明報》前總編輯劉進圖分享了需注意的要點。他表示現在已經是運用網絡快速營銷的時代，在決定了用甚麼模式來營運後，新網媒要考慮自身的定位，如何去運作網站。網媒要用各種可行的方法，包括社交媒體和搜尋引擎，把內容傳送到讀者的手上，並且要避免誹謗、版權及造假等危險。他特別指出，互聯網是個共生的環境，媒體之間互相依賴和幫助，才能長久存在，所以要找對自己的共生伙伴。

曾參與開發《蘋果》動新聞的勞敏琪解釋為何壹傳媒當時要推出這項新猷。她說，老闆黎智英有一天突然說，新聞最精彩的部分其實是影像，所以《蘋果》的員工便把它變成動畫。

在發展動新聞的過程中，一個重大轉捩點是智能手機的出現。它改變了整個局面，因為手機是很個人化的。過去幾年，動新聞的員工花了很多時間去看流動裝置的使用者經驗，強調「方便原則」，銳意推出「自動播放」功能。因為並不是自家的新聞內容很好，受眾就會過來看。勞敏琪始終相信，在網上首先要提供免費服務，然後吸引很多使用者，這樣就能產生其他商機。

小型網媒生存之道

葉蔭聰是香港獨立媒體網創辦人之一，他認為其網站的生存祕訣在於有「自己動手」(DIY) 的精神。於是成本變得很低，可以用自己有限的去跟某些人進行溝通和傳播。他們手上有多少資源就做多少事，不需要去拉廣告，主要是依靠捐款維持。香港獨立媒體網用公民團體的形式經營，架構內沒有總編輯和行政總裁，所有人的參與都是平等的。所以如果將來有人給他們政治壓力，或是把總編輯幹掉，網站依然可以運行。就算是把所有相關人士都幹掉，網站也可繼續，因為它是開放給所有人上傳內容的。

《立場新聞》總編輯余家輝談及之前營運《主場新聞》時的經驗，指出網上新聞有一些特點，首先是新聞永遠沒有截稿時間，網站必須不斷更新新聞、發掘新的新聞和改變新聞的「包裝」。其次是新聞可以有第二次生命，只要你懂得發掘新聞的價值和再去包裝它，這可以用「死人的指甲仍會生長」來形容。

小型的新聞網站如《主場新聞》，所有製作內容的同事就在兩張大長桌工作，他們不需要每天舉行編輯會議，有好的主意或甚麼新聞時，大聲說出來就可以。這種「開放式廚房」的安排，令編輯工作更有效率。這類網站沒有甚麼組織架構，強調靈活機動，主頁也可以因應不同平台而有多個，但它們要面對如何持續下去的困難，及怎樣能夠與時並進。

在《領導的藝術：新聞老總談管理》一書中，各位作者坦誠分享，在此只能簡介部分內容，這些都是香港傳媒高層多年的工作心得。讀者如意猶未盡，可在書中找到更多精彩內容。而且新聞管理的經驗不單能應用於傳媒行業，還可以適於其他職業界別，及對個人有啟示進益。

蘇鑰機

香港中文大學新聞與傳播學院教授

5.2016