

不一樣的公視國際新聞想像

資深研究員何國華 2014年10月

前言：

博理基金會策略長張以明，曾任《中天電視》副總監，2005年規劃推出《文茜世界周報》，擔任第一任製作人。日前《文茜世界周報》剛滿九周年，張以明與陳文茜對話，回顧前瞻，對於媒體環境有一番新的思考，對於國際新聞也有一番新的想法。

筆者於9月26日拜訪張以明，與原來擔任《文茜世界周報》寫手，現任博理基金會主任研究員謝樹寬，兩人對於《公視國際新聞》也有不同於傳統媒體工作者的想像，本一研究案單獨呈現兩人訪談內容，希望系統性的瞭解兩人的觀點和看法，提問由張以明主答。以下是訪談摘要：

問：您是相當資深的新聞人，對於台灣電視生態也很瞭解，您如何看待各台目前的國際新聞表現和資源投入？

答：我們目前處在一個巨大變化的大時代，我想提出“Stay Relevant”（「與時俱進保持相干」）的概念，國際新聞不要與未來或下一代脫離得越來越遠。什麼是“Relevant”？以《大英百科全書》為例，這是很嚴謹，很有品味與品質的知識體系，《維基百科》(Wikipedia)與《大英百科全書》相比，剛開始完全不被信任。但是《維基百科》具有自我修正機制，透明、有機，到今天《維基百科》品質分數也許是從0到10，平均是5，但這平均5的內容規模，已經遠遠超越《大英百科全書》，條目數是它的12倍。《大英百科全書》品質也許是從5到9，平均是7，到今天《大英百科全書》紙本已經消失，價值仍在，可與這個時代已經漸漸不“Relevant”（不相干）了。面對新科技的發展，《公視》必須思考在不同載體上永保“Stay Relevant”，不要成為《大英百科全書》，而是學習《維基百科》，隨時與閱聽人，與這個社會“Stay Relevant”，這沒有好壞或對錯的問題，一個是守著高品質的靜態參考書，一個走入是活生生的知識社群形態中，關鍵是新時代的閱聽人願不願意接受。

所以，《公視》除了思考菁英和年長觀眾需求，也應該仔細思考如何連結年輕閱聽人，讓這些人瞭解什麼是國際新聞？瞭解全球發生了什麼事？如果忽略了年輕人，忽略新一代「網生代」，有一整套與知識、與文化、與新聞、與人的全新聯結方式，他們的內容產生、社群傳播、載具、體驗全都有別於過去一整個世代，忽略了這一點，我擔心《公視》會“Not Relevant”。

問：國際新聞應該如何利用新媒體？

答：《文茜世界週報》一直到現在，還是我九年前推出節目時所認為的，仍然是台灣最好的國際新聞節目。可是節目剛滿九周年，我感到，即使這個節目，也面

臨巨大轉型的嚴峻挑戰。318 學運之後，《文茜世界週報》跟所有的主流電視頻道節目一樣，都看到了傳統電視發言權VS. 50 萬年輕人、50 萬支手機、50 萬 SNG 的衝擊，新世代重大議題的接收方式已經大幅翻轉，傳播不再是單一方向，表現的是 Social, Viral (病毒式瞬間擴散感染) 的傳播力。同樣的，全世界媒體現在最辛苦的是，也正是傳統認知下的主流媒體《New York Times》、《CNN》、《BBC》等大型傳統組織。

九年前，我在《CNN》受訓時，可以透過實習取經，形塑台灣的國際新聞，但是今天台灣媒體所面對的是更大的「坎」，是當部分人具備《維基百科》能力，成為「自媒體」、「自造者」，當少部分人迅速變成更多的人、更大規模社會底層的結構性改變，全球臉書用戶四年從一億到十億，台灣 Line 短短兩三年成長到一千六百萬，中國微信兩三年從零到六億，Social Media，傳統媒體，企業即媒體，教育即媒體，文化即媒體，這一切結合成一個全新的 Ecosystem，正在與各行各業，媒體、娛樂、電商、金融、交通、旅遊，不斷匯流跨界，《公視》將如何定位自己？這不是誰取代誰的問題，而是新的媒體生態中，《公視》將只是其中的一個媒介，其他的媒介還有 Line、Facebook、Twitter、微信等等，因為媒體、工具、供需匹配的界線已經模糊，每一個人的食衣住行育樂和教育，都跟這些新的媒體生態產生緊密而全新的關係。

問：《公視》能夠如何 “Stay Relevant” ？

答：《公視》有沒有可能，從單一內容「頻道」思維，到可以將國際新聞做為一個「平台」思維來操作，從「派送」國際新聞給面目模糊的「大眾」，到用國際新聞的內容「經營」對國際新聞有「興趣的一群人」，從「內容」思維到「社群」思維，甚至舉辦論壇，提供問答，從「媒體」思維到「服務」思維，透過閱聽人熟悉的移動載具，進入到每個不同時空的具體生活情境，提供 5 秒、10 秒、30 秒的新聞內容，提供給兒童，提供給年輕學生，提供給社會菁英或是管理階層，不同需求的內容、應用、服務，透過這樣不斷的實驗，以「用戶為中心」的實驗，建立《公視》與台灣社會的「有機連結」，用經營的概念，或許就比較能夠 “Stay Relevant”，讓受眾從被動地接收，到主動喜歡《公視》，主動轉傳，從過去的「受眾」、轉換成「興趣社群」甚至「粉絲」，而不是《公視》單方面覺得內容品質挺好的，受眾卻是覺得很 Boring，或不是用他們能夠喜歡的方式、時間、地點接收、互動、使用，以致 “Irrelevant”，變得不相干。

問：您認為國際新聞主播或是節目主持人，對電視台而言，可以扮演的角色和功能？

答：或許不應該再以傳統主播或主持人的思維，看待國際新聞節目，可以跳脫傳統傳播模式，主持人在一個新的移動、社交互聯網時代，應該可以扮演對話 (dialogue) 促進者角色，而不只是演講比賽冠軍的獨白 (monologue)。可以扮演 Curator (策展人) 概念，而不再是一個狀似權威的 Anchor 主播。有線電視 50- 57

台的國際新聞主播，迄未脫離權威的單向模式。美國西岸創投 VC 公司，或是紐約一些媒體新創小團體 Media Startup，已經開始在挑戰和鬆動權威主播的概念。也就是說，即使《CNN》、《BBC》在一般人心目中，仍然是國際新聞的標杆，但放在一個正在形成的全新的未來媒體生態系統來看，其中 Presenter 的表現和呈現，應該只是其中的選項之一，與年輕人未必“relevant”，真正符合這一個科技、行為、模式都在悄悄巨變的新說故事人、新敘事方式，可能全都沒有真正誕生。未來溝通互動方式是對話，是「50%+50%」。也就是說，《文茜世界週報》的主播，今後不再是一個傳統定義下的主播，她是 50%的 Presenter，這沒改變，可國際新聞難度很高，沒有人真能通達包山包海的所有國際事務，主持人應該更 Humble，以對話方式討論議題，利用互聯網時代新的溝通連接思維與方式，邀請觀眾思考、體會，在電視收看、在社群媒體回應，給予節目回饋，深度連結就出來了。至於另外的 50%，是要把節目的主導權，一半拿出來，讓 User 可以參與加入，釋放對話空間，給這些可能使用 Line、使用 Facebook、Youtube 看《文茜世界週報》，和積極回應的這群新世代觀眾。比方說，當周六、周日看文茜世界節目播出，周一到周五，可以提供在別的移動社交平台，討論參與的機會，甚至因此形塑出節目內容，觀看後，再次回應，所以，國際新聞節目或今後的任何電視內容操作，都可能會是 TV offline、Mobile online、論壇活動，虛實整合的有機循環，而且是 Never Ending 的循環。這會是傳播生態中的一種新溝通方式，重點不是在任何一個單一的工具平台的「內容的傳遞」，而是透過所有的線上的工具平台「關係的經營」。

問：如何有效觸達國際新聞觀眾？電視內容業者又該如何建立新的媒體思維？

答：現在的電視新聞，都是重複過去前互聯網時代的成功方程式，但是創新不應該是「果實式創新」，只是將成果變得更大、更美，成本越來越低，這是各家電視台目前的操作模式，依照過去電視經驗持續複製，如果有 Sponsor，能不花錢就不花錢，找最好的團隊做節目，自己關起門來製作。新趨勢應該是「組合式創新」，從媒體生產流程、組織開始，到派送、與用戶的連結關係，全都得一一重新組合。因為時代變了、市場變了、價值主張變了：過去是被動接收，現在是人人參與、產製的成本降低，是大規模的人與人的自由生產、人與人的自由連接。過去是單純的國際新聞消費者(Consumer)，現在要求的是加入，我既是消費者也要成為國際新聞的傳播者(Prosumer = Producer+Consumer)，透過 Social Network 轉傳朋友群體，重新組合國際新聞的產製和派送方式，有別於過去一成不變的節目操作邏輯。

傳統方式，是固定的國際新聞生產模式，怎麼蒐集、怎麼找外電、怎麼編輯製播、怎麼評估議題內容，對收視率的影響和反應，整套操作邏輯似乎還可以，但是廣告主的反應已令電視台、報紙經營者忐忑不安，廣告主是沒有喜好新媒體或者舊媒體的問題，只有廣告效果的要求，只有那一種方式是這一新世代人能夠有效溝通互動的問題。

以可口可樂或一些市場敏銳的大品牌為例，早已嗅覺到從電視上已經接觸不到目標觀眾了，只能迅速移轉預算，往互聯網、虛實整合的跨界融合新模式奔去。現在只剩下房地產、部分汽車廣告(目前也已開始觀望)，剩下的廣告主正在逐步轉移當中，表面上電視、報紙看似還沒有大受影響，但是底部正被掏空，當收視率持續下滑、報份持續衰退，網路廣告換算新基礎設施成熟時，將會是瞬間大幅移轉斷裂的發生時間。

《公視》是「公共媒體」的一部分，不應該只有「電視」思維，整個時代已經在改變，必須思索「公視 2.0」，不死守單一種傳播路徑，而改以虛實整合的互動參與思維、用戶為主的思維、體驗服務的思維出發、創新，找新的出路，否則，也許我們的出發點是好的，我們公共的精神也許依舊澎湃，但是會和年輕人的一個新的未來主流，越來越不相干。

問：媒體推動變革，究應採取何種策略？

答：我們只是數位新移民，年輕人都是數位原住民，但是《公視》的未來不能捨棄數位原住民，《公視》必須思考，會不會成為另一個《大英百科全書》？未來媒體和創新比較難的地方是，看不懂、看不起、看不見未來趨勢，當其他媒體或創新者看見了，想法一改，就衝了過去。目前媒體的創新改變都是 Top-Down，國外、國內都如此，在變動比較劇烈的時候，往往必需靠上位者的視野與意志。比方說，蘋果是黎老闆，聯合報是王董事長，都是領導者領軍親自推動的。《公視》或許更應看到別人所沒有看到的方向，領整個時代的創新風氣之先，比的不是「Skillset」，比的是「Mindset」。

我還有幾點想法，其一，是組織流程。越大的組織，現在看來反而更難改變，目前看來成功的傳統模式，其實在這個新時代，多半沒有先發優勢，反而容易被過去的成功綁架。相對的，一些新創媒體(Media Startup)，靠少數幾個熱血創新的人，沒有制式化 KPI，利用互聯網思維，用成本更低的生產方式，進行更有效率更順暢的供需匹配，創造新的價值，連結人與人、人與內容、人與機構、人與生活場景、人與科技，往往就能產生「後發先至」的成績。我要強調的是，組織、流程不改變，任何的轉型都不可能發生，都是空談。畢竟，一種既定的組織、流程，對映的是一個特定時代的人與人的生產、溝通、連結的方式，當時代變了，每一個行業既有的組織、流程，就很難能不做相應調整。另外，我想強調，「未來媒體」或許在概念上比「新媒體」更恰當。因為，重點應該不是「新」或「舊」媒體的二元對立，非此即彼，也不是新就比舊好。「未來媒體」的重點，是把媒體當成一個「工具媒介」，可是同時運用新媒體（可能比例比較高），也可以不必然要放棄傳統形式的媒體（比方紙媒、聲音、活動），因為未來媒體的本質，是工具，是一個「中點」(中間的點)，而不是「終點」(The End)，媒體重點，不在「內容」本身，在利用新的連接工具與方式，服務人，一個個清晰具體的人。這是 Paradigm Shift (典範轉移)。未來是人對人、人對內容的彼此互相連結，不再只是媒體對人的傳播。思維，有新舊，媒體本身，不必然有新舊。不能再以傳

統的媒體人思維，我內容做得很好，派送給閱聽人，形成最大範圍的觸達，這樣就可以了，而是以使用者願意連結你的媒體，得到良好的體驗或滿足，主動轉傳連結給其他更多的人成為你的新傳播力。互聯網與媒體的未來，重點也不在科技，在跨界混搭。《公視》的國際新聞可以思考「科技+人文」的混搭，如果有一天，我再回到新聞圈，我會從新的人才、工種著手，努力找資工人才、商業人才、設計人才、新聞人才，截長補短建立綜效，因為過去比的是涇渭分明的專業分工，今後應該是彼此的跨界混搭的協同合作，無組織的組織力，這是數位融合的本質。

問：您認為教育訓練重要嗎？可以透過那些方式，讓同仁認識國際最新發展？

答：《公視》從人員培訓開始，就要思考自己不只是媒體業，是公共服務業，能用互動工具和各階層、各年齡層的人對話，「重新定位」、「重新定義」(Reposition、Redefine)《公視》的轉型，型塑一個新的公共溝通的空間。科技改變了行爲，行爲使人成為互相連結的網絡，模式跟著翻轉，媒體從單向、到雙向、到多向、到多向對多向傳播溝通，從內容到 User。公共的新價值主張，對新的一整世代意味著是什麼？這些都得重新想清楚，我們要創造哪一種新的價值？給出哪一個新的主張？

「2.0 時代」，主播與主持人的角色要改變，就是「策展人」(Curator)。節目甚至於可以沒有一個固定的主持人，因為網路上有多少素人就同樣有多少專家，比方說，透過「Google Handout」，談建築，就可以連結到漢堡的建築師，可以找到南韓首爾、日本東京、台北的專家，打破空間、時間、業態的限制。互聯網是一個有效而強大的工具。新聞主播當然還是得很專業，但是我們不要求國際新聞 Pretend 繼續全知全能，因為沒有一個人真能知道所有的事，但她可以是很聰明、很睿智的「議題策展人」，在互相連結的網路世界大海中，總能找到比自己更聰明的專家。這不是以業餘取代傳統主播的專業能力，只是借力使力找到連接的力量。以後比拼的，不應該是有線電視裡頭 50- 57 台，誰的主播口條比較好，誰比較賞心悅目，誰的收視率比較高，這還是在 1.0 打轉。Curator 是對話的促進者，比誰能調動「眾」的力量、眾參與、眾生產、眾傳播、眾分享。

問：您提到國際新聞平台，如何操作這樣的概念？

答：《公視》的國際新聞，不應是將最好的內容，透過電視頻道派送觸達最多人的傳統概念，而是透過科技，經營具高度熱情的一群觀眾，進入社群，建立興趣，未來不只是內容，《公視》國際新聞做為一個平台，也可以辦論壇，進入校園，透過社群網絡廣徵議題，播出之後，你再給我回饋，從生產製作流程及回應的循環，《公視》可以提供不同於 50-57 台的新價值。

以《CCTV5》為例，在 2014 世足賽轉播上，很清楚界定電視頻道和微信是兩件不同的事，合起來提供一種全新的服務：電視屏幕，吸引目光；微信屏幕，完成互動。電視是嚷嚷、滿足視覺的大煙火，微信是收割成果、完成互動體驗、新

商業變現。

所以，未來不再是組織關起門來自我壯大，而是打開大門連結外界網絡，這不是取代《公視》，而是《公視》成爲一個平台，匯集各方優秀人才，不只是 Content Provider，很多事已經不是《公視》可以獨立做的，大數據可以請充滿熱情的年輕人協助，經營興趣社群，不再是單向派送。

未來應該設置 Chief Content Officer(CCO)的職務，這是內容在多屏世界的策略管理者。國際新聞可不可以在 Facebook 上播出 15 分鐘，電視頻道上播出 30 分鐘，Line 上播出 3 分鐘，Twitter 就是兩句話呢？一天可以發送幾次？只發送台灣？或是發送給巴黎的台灣留學生？發送到東京的台灣僑民呢？要不要發送到 We Chat，還是定期辦論壇，邀請來《公視》參與呢？這些都是 CCO 的功能，這是 "Beyond TV" 的概念。

問：這一年來，各台收視率持續下滑，您認為電視台應該如何思考未來？如何應用新媒體科技？

答：商業模式重點不在誰比較賺錢，而是使用不可思議的低成本去完成一件事，例如 iOS 的縮時攝影功能，過去是無比的昂貴，現在是免費的，當然要善用，才力量倍增。另一個角度是，比方說，《BBC》第三套節目，是以 16~34 歲未來年輕族群爲收視目標的一個電視頻道。今年九月正式提出一個計劃，2015 年秋季，將從傳統「電視」平台下架，徹底轉爲 100%OTT 播出的公共互聯網平台。這樣做的一個好處，是省下經費，讓《BBC 1》主頻道多出 3,000 萬英鎊運營資金。更重要的戰略意義在於，《BBC 3》能真正找出一個跟這個年輕族群相干的聯結方式。他們生於數位、成長于互聯網，哪能一直要求他們對前互聯網的時間、地點、播出模式乖乖就範呢？這裡延伸出來的有趣問題是，公共媒體是不是有一天可以沒有電視？或至少，重心不再是在這裡？如果有一天《公共電視》的影響力已經低到不行了，或許就應該讓它不行，因爲重點不是公共的「生產」方式，是公共的「價值」與時俱進。是公共的身體不重要，是裡面的產品、體驗、服務，這些重要，至於這是否透過電視這個裝置，或手機、平板、谷歌眼鏡、無人車、蘋果智能手錶、戶外聯網看版、課堂裡的聯網螢幕，都只是方式手段的組合選擇而已。

互聯網上的部分新媒體，甚至開始實驗不要自己的 Homepage 和移動 App，而是完全寄生在 Facebook、Pinterest、Vine、Snapchat 這些推陳出新的移動社交平台上。比方說 BuzzFeed 就在革自己的命，這家在今年估值有 250 億台幣的網路媒體，這幾個月提出 "Buzzfeed, off BuzzFeed" 的計劃（意指自家生產的內容、種在別人家的田裏、未必在自家播出）。Buzzfeed 目前指派 20 人團隊正在做「off」的研究與實驗，因爲 User 改變習慣了，如果百分之七十五的內容已經是從別人家的移動社交網絡導流而來，最大膽的嘗試或許就在於連自己的平台都可以考慮不要了。當然，這成不成功，言之過早。但至少，「多點失敗、快點失敗」("fail often、fail fast")，或許是組合式創新時代中，尋找未來出路比較好的一種方式。這個個

案也提醒我們，媒體必須思考，建立與使用者的「關係」，媒體才会有價值，永遠守著自己的田，看著自家的內容，不管人家愛不愛，傳播科技、行爲、模式變不變，最後，會不會變得” Irrelevant” ，與時代的連結，不再有任何的相關性？這是關鍵。

✻ PTS R&D
✻ PTS R&D