



新聞教育基金
Journalism Education
Foundation

歐洲考察團報告

(2010年5月15日至28日)



A. 考察報告

團友名單及代表機構

<u>Lau</u> Chi Kuen	劉志權	團長 新聞教育基金主席
<u>Kwan</u> Wai, Peter	關偉	副團長 新聞教育基金司庫
<u>Chan</u> Lap Chee, Tom	陳立志	新聞教育基金總幹事
<u>Lau</u> Mi Ling, Viola	劉美玲	香港電台總採訪主任
<u>Lo</u> Man Ki, Christina	勞敏琪	蘋果日報總採訪主任
<u>Ho</u> Mei Wa	何美華	iMoney 雜誌執行總編輯
<u>Yee</u> Ka Fai	餘家輝	經濟日報採訪主任
<u>Cheung</u> Siu Ching	張少貞	經濟日報首席記者
<u>So</u> York Kee, Clement	蘇鑰機	中文大學新聞及傳播學院院長
<u>Chow</u> Suet Kwan, Anita	周雪君	無線電視財經新聞副編輯
<u>Yan</u> Li hong	閻立宏	鳳凰衛視資訊台副台長
<u>Lau</u> Kwok Yip	劉國業	頭條新聞助理總編輯
<u>Li</u> Chi Kin, Earnest	李志堅	香港寬頻電視新聞總監
<u>Ting</u> Shin Yuok, Lina	丁璇玉	政府新聞處海外公關組署理總新聞主任
<u>Cheng</u> Yin Ling	鄭燕玲	星島報業市場推廣總監
<u>Lam</u> Oi Shun	林藹純	星島日報副總編輯
<u>Cheung</u> Hin Yu, Jimmy	張顯譽	南華早報副採訪主任
<u>Ho</u> Chui Ping, Michelle	何翠萍	商業電台財經新聞總編輯
<u>Wong</u> Wing Hang	黃永亨	商業電台新聞採訪主任

前言

考察團一行十九人，由新聞教育基金主席劉志權擔任團長，司庫關偉任副團長，總幹事陳立志任領隊，成員包括十六位傳媒機構中高層編採人員及大學新聞系學者。於五月十五日出發，前往歐洲三個國家共四個城市，包括德國柏林及法蘭克福、瑞士日內瓦及英國倫敦。十三日行程中，共走訪了八個新聞機構共九個媒體、四個國際組織、英德兩國國會、兩個金融監管機構、中國駐外四個使團及特區政府三個駐外辦事處。

訪問機構名單如下：

柏林 德國國會、中國大使館、香港特區政府經濟貿易辦事處、
《世界報》、《明鏡週刊》、德國之聲

法蘭克福 歐洲中央銀行、Frankfurter Allgemeine

日內瓦 世界貿易組織、世界衛生組織、世界知識產權組織、
中國常駐聯合國日內瓦其他國際組織代表團、
中國常駐世貿代表團、香港特區政府經濟貿易辦事處

倫敦 中國大使館、香港特區政府經濟貿易辦事處、英國國會、
BBC、Sky News、道瓊斯新聞社、《金融時報》、
金融監管局、倫敦證券交易所

是次活動乃根據新聞同業意見而作出安排，包括三個主題：

1) 瞭解歐洲傳媒，包括報刊、電視台、電台及互聯網，在跨媒體整合經營的最新趨勢。

2) 瞭解歐洲中央銀行、世衛、世貿、世界知識產權組織及金融監管組織的運作。

3) 瞭解中國與歐洲及國際組織的關係最新發展及挑戰。

此行得到外交部駐港專員公署、德國駐港總領事館、香港歌德學院、香港特區政府派駐柏林、駐日內瓦及駐倫敦等經濟貿易辦事處的協助，與及香港賽馬會贊助部份經費，謹此致謝。

Die Welt (世界報)

Axel Springer 報業集團屬下旗艦大報，集團去年純利 3.14 億歐羅，是歐洲少數盈利高的報業機構，而前年的純利更達 5.17 億歐羅，是自 1948 年成立以來表現最好的一年。Die Welt 經營六份刊物，過去是六個不同個體，但近年一再合併，現祇有一個編輯隊伍 (共 400 人)，及一個營業部。記者要具備多技能，多工作業的知識 (multi-skilled and multi-tasked)，在採訪一宗新聞後，須分別撰寫不同篇幅、角度、風格的多篇報導，供旗下不同報章使用，另外亦要撰寫網上版本，更須與讀者在網上互動交流。未來發展方向是移動媒體，數碼化及以網上為先。



Die Spiegel (明鏡週刊)

歐洲最具權威性的政治雜誌，每週印行超過一百萬份，正當美國的時事雜誌營運紛紛陷入困境時，Der Spiegel 以獨家報導和高質素的內容，在歐洲傳媒中享有盛譽。雜誌有一百多名編輯及記者，但最特別是有一組由 60 人組成的資料核對員 (fact checker)，以確保所報導的新聞準確無誤。Der Spiegel 營運未嘗有赤字亦表明不能有赤字，集團股權超過一半由員工持有，成功之道主要靠銷量 (60%)，集團亦經營一個獨立的免費德英雙語網上版，未來將有 iPad 收費版本，最近亦開辦一份針對 8-16 歲讀者的月刊，以吸引年輕一代留意新聞。



Frankfurter Allgemeine

德國老牌報章，內容嚴肅，有 280 名編採人員，包括 85 名本地及海外通訊員，其中北京有 3 名。集團無老闆或總編輯，由一個基金擁有，5 個出版人集體領導，每人負責一個出版部門，例如財經版，政治版。出版人互相任命，好處是內容走多元化及高級路線，整體努力及內部競爭，收入主要來自銷量，目前基本上賺錢，但受互聯網挑戰，目前仍未定出長遠網上策略。



Deutsche Welle（德國之聲）

德國之聲是一個較年輕機構，1992 年才創立，主要提供新聞，資訊及文化節目，目的是宣揚德國文化及提供資訊。觀眾對像是海外德國人，全球高階層及年輕人，廣播語言有德語、英語、阿拉伯語及西班牙語，所有記者須具備德英雙語報導新聞的能力。屬公營廣播機構，祇針對海外觀眾，量度表現靠觀眾回應，每年約有 30 萬封電郵，所有節目全部免費，經費由國會撥款，好處是工作無壓力，員工可自由發揮，但壞處是辦事效率較慢。目前廣播全靠衛星，將來靠互聯網傳送。



BBC Persian Service (BBC 波斯服務台)

包括電視，電台及互聯網。去年才開始進行電視啟播，節目主要為新聞、資訊、文化及體育。主要服務對象為伊朗、阿富汗及塔爾吉斯坦，目前估計有一千二百萬觀眾。去年伊朗舉行大選時發揮重大影響力，被伊朗政府封殺，視為敵對勢力，有記者被逐，但很多伊朗人免費提供消息，透過社會媒體例如 Twitter、Facebook 及手機傳送。BBC 查證要求是最少有兩個獨立消息來源才採用以減低錯誤，但亦採用官方消息及資料以作平衡報導，伊朗人可以打電話到電台發表意見。



BBC New Media (BBC 創新媒體)

BBC 本身有 70 個電台，10 個網絡電視台及 14 個本地電視台，今年五月剛推出祇限英國當地觀看的網頁 iPlayer，市場反應非常熱烈。iPlayer 賣點是畫面生動活潑，有 4 種不同電腦畫面可供選擇，每週有 150 小時節目可供下載，可以觀看過去 7 天的節目。節目祇需廣播後 15 分鐘便可下載，上網者可隨時收看 BBC 存檔的節目或最新節目，如發覺有趣味，祇須按下一個鍵便可聯繫朋友一起觀賞，更可留言交流，網頁亦有連結到其他廣播商的頻道。這項服務有三個主題：1. 反映用戶的口味，2. 加入社會層面，3. 令收看更簡易有趣。BBC 認為 iPlayer 最成功是將電視觀眾的平均年齡由 39 歲降到 23 歲，成功秘訣是有好的科技及有大量適合內容。



Sky News (天空新聞)

英國第一個提供高清廣播的衛星 24 小時商營新聞電視台，分別以電視、電台及網上平臺廣播，每個記者都要有多種技能（電視，電台及網上）。特色是富有現代感，開放、敏銳、前衛、精簡及注重突發新聞，結合影象、文字，圖片及現場報導。新聞來源除傳統來源外，亦倚靠 Twitter、Facebook、MySpace 及流動電話報料，但查證要靠記者的新聞觸角及判斷。SKY News 約有一千萬英國訂戶，可達收支平衡。而集團 SKY TV 整體有盈利，高清新聞是一個賣點，可吸引用戶付費，但衛星服務難以計算實際觀眾人數。



Dow Jones Newswires (道瓊斯新聞社)

業務分為三個部份，通訊社、網站及報紙(華爾街日報)，其中以財經電訊最賺錢。同一段新聞，雖然分別由三個部份採用，但收費最貴的客戶，可獲優先發放消息，速度以千份之一秒計算，所有工序都以速度作重點，員工考勤是憑工量值，並以獨家次數作統計，賞罰分明。



Financial Times (金融時報)

少數在互聯網實行收費制度的報章之一，推行多元發放平臺，包括報紙、網站、iPad、Kindle。營運經驗是從印刷慢慢過渡到網上，不要太快。口號是優質新聞有價，沒有免費資訊。FT 老總標榜聘用最高質素的新聞記者，重要新聞要先經過嚴謹審編，才可發放，如稿件未達要求，便不會刊登，他表示祇要有影響力，無論是印刷本或網上版，也能賺錢。



WTO (世界貿易組織)

考察團獲世貿新聞主管 Keith Rockwell 接待，並就世貿哈回合談判的困難及進程，提供背景資料及分析。考察團從 Keith Rockwell 處得悉，香港是世貿組織資深成員，熟悉世貿條款及運作，多名本港派駐世貿代表退休後，繼續受世貿聘用為顧問，對維護全球公平貿易制度作出貢獻。



WHO (世界衛生組織)

考察團走訪期間適逢世衛舉行週年大會，總幹事陳馮富珍及全部高層都無暇接見，後透過有關人仕的約訪，最後才獲安排與負責流感的 Dr. Briand 見面。她向考察團介紹了 H1N1 流感及有關疫苗的最新情況，考察團亦獲告知，目前嚴重威脅人類健康的流行病仍然是黃熱病，世衛並安排兩名專家向考察團講解預防黃熱病漫延的部署。



WIPO (世界知識產權組織)

考察團獲得高規格款待，包括總幹事，副總幹事（華籍）及助理總幹事等高層都抽空與考察團見面，介紹工作。WIPO 新聞部並將考察團成員的電郵位址放入通訊網，表示會定時發放有關該組織的消息，並期望本港新聞界與組織保持聯絡。



European Central Bank (歐洲中央銀行)

考察團到訪期間，適逢希臘發生金融危機，影響歐羅穩定。歐洲中央銀行高級新聞主任 William Lelieveldt，向考察團詳盡解述歐羅聯盟各國處理希臘債務危機的來龍去脈及央行的應對策略，並就目前全球經濟復甦的進展，中國政策對全球經濟的影響作出精闢的分析。



Financial Services Authority (金融監管局)

考察團獲 FSA 國際事務主管 Verena Ross 接見，她向考察團介紹全球金融風暴後英國所採取的部署及策略，並分析了歐洲金融危機的最新情況。Verena Ross 對本港金融制度亦相當熟悉，曾於 97 年前借調到本港金管局工作，協助制訂金融監管條例。



London Stock Exchange (倫敦證券交易所)

倫敦證交所原已婉拒本基金考察團到訪，後得到香港證監會行政總裁韋奕禮的幫助，才能成功走訪。韋奕禮來港前是倫敦證交所副行政總裁。倫敦證交所派出業務發展主管 Richard Webster-Smith 接待，他向考察團介紹了當地最新上市情況，並就港英兩地金融市場的合作及競爭關係交換意見。



德國國會 (Bundestag)

考察團透過德國文化協會的安排，與三名德國國會德中關係委員會成員見面，包括資深議員 **Fritz Enrich**，考察團獲告知中國是德國最重要的貿易夥伴，尤其對當地汽車業支持最大，當全球德製汽車銷量仍在下跌時，德國車在中國市場銷路繼續上升。三名議員亦就德中兩國在政治，經濟及文化交流等三個層面的發展作出分析。其後考察團亦參觀了德國國會大樓。



英國國會 (Parliament)

考察團原定除與英中關係委員會議員見面外，還包括參觀上下議院，及觀看首相解答議員質詢，但因與新一屆國會開幕日期撞期，經商議後，臨時改為與英中關係委員會議員在下議院議員餐廳共晉早餐。出席的議員包括跨黨派英中關係委員會副主席 Tony Baldry，及上下議院議員各一位 Lord Cotter 及 Nigel Evans。考察團與議員就英中關係，97後本港在政治、經濟及各方面的發展交換意見。Tony Baldry 表示今年下旬或明年會率領代表團來港瞭解情況，並希望本基金介紹不同政見人士與代表團見面。



國家駐外使團及特區政府駐柏林、世貿組織及倫敦辦事處

考察團今次訪歐期間，得到國家派駐德國大使館、常駐世貿代表團、常駐聯合國日內瓦其他國際組織代表團、及駐英國大使館的熱情接待，並獲駐德國代辦李念平、常駐世貿大使孫振宇、常駐日內瓦代辦吳海濤及駐英大使劉曉明親自接見，向考察團成員介紹在當地的工作，就國家與歐洲國家及國際組織在政治、經濟、文化等範疇的發展做了握要陳述。國家外交部更在外交部網頁 刊登了考察團到訪的新聞稿及照片。



另外，在訪歐期間，考察團亦拜會了特區政府常駐柏林、常駐世貿及常駐倫敦等經貿辦事處，分別與駐柏林代表黃繼兒、駐世貿代表郭立誠及駐倫敦處長胡寶珠等會面，並獲得熱情款待，其中駐柏林辦事處更為考察團到訪發放新聞稿。



總括而言，考察團各成員在行程中均積極參與。此行碰上歐洲金融危機，歐盟各國推出非常措施挽救歐羅，考察團在與各金融機構及中國使節交流中，深入瞭解這個金融風暴對國際金融系統的衝擊，各國受到的影響和中國在經濟復蘇中可能扮演的角色。考察團亦對歐洲媒體如何應對網絡時代的挑戰，有深刻體會，認為歐洲在報網一體，視網一體，聽網一體，及採用新科技方面的經驗，可供借鑑之處甚多。

B・團友感想

令我啟發的三個片段

飛機甫降落香港機場，我便知道要收拾心情，重投忙個不休的、沒有停止的新聞採訪工作。如果沒有這兩周全心全意的走到外面開眼界，沿途不斷重思新聞工作及香港傳媒發展的旅程，我想我不會有機會認真去想想香港傳媒出路及傳媒質素等很重要、卻又總被擱在一旁待解決的問題。

有前輩跟我說過，參加考察團或海外課程，不求所有東西都要記下，或所有所見所聞也感到有用，只要過程中有其中一個點，或一句說話，能 *inspire* 到你，或對日後工作起了作用，這個旅程已值回票價，十分成功。當我回想這十多天的歐洲考察行程，最少有三個片段，令我印象最深刻，也對我有所啟發。

1. 新聞越新鮮越賣錢

在英國，我們訪問了 **Dow Jones Newswires**，負責歐洲、中東及非洲新聞的總編輯 **Gren Manuel**，曾在香港《南華早報》工作多年，我們感到特別親切。也許因他曾是地地道道香港人，所以很瞭解香港記者需要什麼或特性是什麼，短短一個小時訪談，我感到他句句中 *point*，也說出我們最想知道的「成功背後」。

印象最深刻，是當 **Gren** 隨手在背後的白板劃了一個金字塔，然後將它分為四層，譬喻有不同程度「新鮮」(*freshness*) 的新聞時，腦海有「叮」一聲的感覺，一個金字塔不是已道明一切麼？

他解釋，最頂尖是最「新鮮」、是以秒速計算的財經新聞資訊，經過特別的電腦程式系統，差不多是不經人手地將政府或全球金融資訊以最快的方式送出。這種「最新鮮」新聞收費最貴(貴到不會透露價錢)，而顧客是一些國際金融投資機構如對沖基金，他們願意花大量金錢來買這些影響每秒鐘投資決定的資訊，這層顧客，貴精不貴多。

第二層是「次新鮮」的，便是 **Dow Jones** 賣給商業公司，即我們在報館接收到的即時通訊社新聞，收費亦不菲；第三層是 **wsj.com** 網上發佈的新聞資訊；而最底層是華爾街日報，賣給的人數最多的普羅大眾，也賣得最便宜，因這已是明日黃花、不再新鮮的新聞。

既然不新鮮的新聞已不值錢，那麼刊載昨日新聞的報章，仍有什麼生存價值？

Gren 直接了當地說，只有靠獨家新聞。Gren 說：「做非獨家新聞的記者，已沒有前途可言。」這話深入腦海。

我是做報紙出身的，看著網站及免費報章的出現，慢慢侵蝕傳統報章的那件「大餅」，那時已發現做每日新聞無出路。近兩年，我轉到週刊工作，這感覺更深切。不做獨家新聞採訪，根本不會有人掏二十元來買一周才出版一次的刊物。當報章也發現獨家新聞是最後出路時，我們做週刊的，又能怎樣再進一步，這可是值得深思的。

2. iPad – The game changer

到 Financial Times 訪問的經驗是很難忘的。老總 Lionel Barber 與我們見面，他的傲慢強硬，他對香港認知的深入，在他管治下 FT 業績屢創高峰，這也令我對這傳媒機構再添多點想像空間。

不過，令我最深刻的，倒是這份老牌國際金融報章如何看重新媒體。原本不苟言笑的老總，談起最近推出的 iPad 時，雙眼發亮。他認為這將導致革命性的改變，他甚至以 the game changer 來形容 iPad 的出現。

當大家不斷討論報章如何走出夕陽行業時，全球最賺錢報章之一的老總，則相信 iPad 這 gadget 是出路。以他們的經驗，FT iPad 版剛推出數天，已有八萬多訂戶！

FT 老總還有一句很形象化亦很有意思的觀察。過往看報經驗，是被動的 lean back；網上看報的經驗，是主動的 lean forward。在網上的年代，我們傳媒人也要跟著 lean forward，才不致被動地被帶著走。返港後，我嚐試積極研究 iPad 的可行性，也跟一些業內人士討論。對我們雜誌而言，或許現時未是最佳時候，但最佳時候可能隨時來臨，可能是一瞬間的轉變，我們得先裝備好，隨時迎接這瞬間的來臨。

（題外話，在財經及投資雜誌工作，FT 是我們必讀的報章，她的一舉一動，也值得我留意。跟老總談起，他們十分重視中國財經新聞，傾談間知道他們將加重駐派到內地的記者，最近重金挖角一名專跑能源新聞的記者加盟。從 FT 此舉，可預視未來內地能源新聞之重要性，這對我們也是一點提醒。）

3. 高質素「古仔」仍然值錢

在香港，常聽到如此論調：香港的報章雜誌質素越來越低，傳媒為了省錢，大家也樂於報道一些很片面，沒有深度的「古仔」，皆因快、靚、正。而香港讀者質素低，不追求高質新聞。

但堅持高質素新聞，真的沒有市場？高質素新聞的想法，是否很 out？到了德國，你深信的價值觀，會重新得到肯定，或令你有多一點動力，繼續堅持。在英語世界，**Economist** 和 **Time** 是高質雜誌，在德語世界享同等聲譽的，便是政治時事雜誌《明鏡週刊》（**Der Spiegel**）。在一個天朗氣清的下午，我們到訪明鏡在柏林的辦公室，它位處旅遊熱點、也是德國歷史上的重要地標貝蘭登堡門的旁邊。有別於人氣旺盛的報館，雜誌的辦公室一片寧靜，每人有一間獨立的房間。《明鏡週刊》銷量全球超過一百萬份，究竟有什麼魔力，令這老牌雜誌歷久不衰，繼續賺大錢？

我們談了很久，最後結論不出三個字 - 高質素。為了深入報道一個故事，雜誌會不惜花數以月計時間進行採訪。它有約一百名記者與編輯，為了確保「古仔」內容數據資料無誤，批評政府時有根有據，更聘請近八十名 **fact checkers**，全職核對記者寫出來的文章。這些 **fact checkers** 學歷很高，當中不乏擁有博士學位者，他們視之為一份有意思又重要的工作。

當然，這制度在香港是天荒夜譚，我也無意於 **iMoney** 引進。但這種求真、認真與堅持高質素的精神，很令人感動。這種精神正好提醒自己，要保持高質素文章，必須付出努力與心血，不是空喊口號。我也繼續堅信，只要是高質素的「古仔」，讀者會乖乖掏荷包，香港其實不乏高質讀者。

要多謝新聞教育基金，讓我暫離每天趕死線的生活，到外面跑跑、開開眼界，也為我的傳媒生涯，帶來一點衝擊與反思。

導言：

在倫敦的 Sky News 新聞製作中心，出奇的靜。偶爾，幾句輕聲交流，令人難以想像這裏是一個分秒必爭的廿四小時電視新聞頻道。

在瞬息萬變的世情中，編採人員各司其職，沒有想像中的緊張氣氛，各人面對電腦，默默地交流、決定、連線、撰稿、選圖、編輯，按鈕直播。

各人像一個有機體，靈巧有序，摘取最重要的新聞資訊，即時發放給觀眾。

來自世界各地的最新消息，突如其來插播在直播頻道中，運作井然，讓人感受到背後的嚴謹管理，與熟練的製作流程，及新聞工作者的專業操作。

一切活動在冷靜悄然中推展，然辦公室內的設計，這裏一幅鮮紅牆壁，那邊一角湛藍，轉角一片青綠。在冷感的工作間，不時以鮮艷耀眼的色彩，刺激人的眼球，發揮□振奮精神的作用。

* * * * *

在新聞教育基金歐洲考察團行程中，在 Sky News 新聞製作中心所見所聞，印象最深刻，令人感念在表像背後，歐洲傳媒以先進技術和概念營運。以下是筆者的匯報、觀察和個人分析。

1. 多技能、多工作業記者(Multi-skilled and multi-tasked journalists)

德國 Axel Springer 報業集團屬下在柏林出版的 Die Welt 《世界報》，要求記者在採訪一宗新聞後，須分別撰寫不同篇幅、角度、風格的多篇報道，供旗下不同報紙，包括 Die Welt 本身、周日版報紙、青少年報刊等使用，同時要求記者撰寫網上報道版本，更需在網上與讀者互動交流。

Die Welt 營運編輯 Torsten 表示，數年前把 Die Welt 發展成六份不同刊物，以符合不同讀者群的口味，爭取擴大市場。在維持 Die Welt 大報報格之外，又創立了專攻年輕人的小報，吸引新的讀者群。內部設一個編採組，但分成六個部份，製作不同風格報導給六份刊物，但他強調，派一個記者採訪一宗新聞，會要求他／她有撰寫不同報道給六份刊物的能力。

國營的 **Deutsche Welle**（德國之聲）要求記者具備德英雙語報道新聞的能力，因為向海外的廣播是一半用德語，一半用英語。

Dow-Jones Newswires 對記者要求極為嚴格，據負責歐洲、中東及非洲新聞的總編輯 **Gren Manuel** 指出，記者每天早上七時上班，要求須在上班前看完當天的報紙新聞，掌握形勢。由於 **Dow Jones** 爭取第一時間發放最重要的財經資訊，甚至要求記者提早一天寫好一篇底稿，以便翌日重要財經資訊一出，記者可即時在底稿上填上欠缺的數據和內容，在最短時間內將便報道傳給訂戶。

Gren Manuel 說，**Dow Jones** 有一套嚴謹的工作評核制度，每年會統計每名記者的獨家新聞產出，按數量和質量，編製一份評核報告，由上司與記者溝通，同時通知每名記者，其表現與最佳記者的差距，讓記者感受到改進的壓力。

Frankfurter Allgemeine Zeitung、**Der Spiegel**、**Financial Times**、**Sky News**、**Dow Jones** 等一流媒體，都強調聘請最好的記者，要求他們有良好的專業技能。以 **Der Spiegel** 為例，為讓記者做好採訪，記者乘飛機可選商務客位，無限次數飛往世界各地，預算不設上限，只是近年經濟不景，才降為經濟機位。有趣的是，上屆德國總理與這本權威政治雜誌關係不佳，禁其記者隨總理專機外訪，雜誌當然不予理會，仍派記者自乘客機死追。

歐洲媒體的記者已進入多技能、多工作業的世代，不單止要有敏銳的新聞觸角，更要求有良好的語文修養和駕馭印刷、電子和互聯網的能力。

2. 跨媒體運作 (Multi-media operation)

正當本港大部份報章躊躇是否擴大網上新聞內容，德、英兩地傳媒已打破印刷、電子和虛擬媒體之間的分野，實行報網一體 (**Die Welt**、**Frankfurter Allgemeine Zeitung**、**Financial Times**)、視網一體 (**DW-TV**、**BBC TV**、**Sky News**)、聽網一體 (**BBC Radio**)。

至於編採部則組織各異，有一組多工作業，亦有設網上專組。但歐洲媒體似乎已肯定互聯網的重要性，即使報業集團明知報紙銷量不斷下跌，仍運用衰減中的利潤支持收入未符理想的互聯網，為的是滿足愈來愈多的網上資訊需求者，做好互聯網內容。這是大勢所趨，不能迴避，問題只是如何在網上爭取訂戶收費和廣告收益。

另一方面，透過互聯網獲取新聞材料，日趨普遍。例如伊朗人民於選舉期間發起的遊行，雖然受到官方封殺報道，但人們透過手機的 **Twitter** 網路，可以即時向外發放遊行情況的短片，衝破了官方的新聞禁制。

然而互聯網上資訊真假難分，如何分辨和取捨？BBC Persian Service 頻道編輯指出，他們會根據 BBC 章程辦事，即不會相信單一的消息和圖片來源，無論資訊內容有多震撼，必須得到第二個來源證實（例如官方的證實），才會採用和發放，否則絕不使用，即使落後於競爭對手。

3. 先進科技

在 Dow Jones Newswires，讓人體會到傳媒如何運用先進科技為新聞和財經資訊創造新的價值。Gren Manuel 以金字塔模式譬喻財經資訊的訂戶，在金字塔最高頂尖的少數訂戶，多屬投資銀行、對沖基金、金融機構等大戶，他們願意付出極高訂費，以接收最快的財經資訊，作出重要的投資（投機？）決定。時間就是金錢，Dow Jones 深明速戰速決的市場價值。

Dow Jones 為了滿足這批分秒必爭、利用資訊投資的客戶的需要，採用最新科技軟件，在重要財經資訊公佈的一刻，他們一按鈕，資訊便可即時送抵客戶電腦，比一般電腦軟件傳遞時間還要短。

在金字塔頂尖以下二層的訂戶，接收資訊速度較次。由於他們收到資訊的新鮮度 (Freshness) 降低，故收費亦相對下降。再往金字塔下層推，資訊新鮮度減少，收費亦相應調整，而較下層資訊接收者，包括傳媒、一般用戶等。

在 Sky News 的編採部，晨早節目的佈景，與新聞節目及評論節目為鄰，鏡頭只要向左右移動，便可調度節目，既流暢又效率高。最令人目眩的，是一個叫 Media Gallery 的工作室，內設一個巨大螢幕，同時同步顯示英國本土以至全球各地重要傳媒的直播新聞節目，讓編輯一眼關七，一方面監察競爭對手的最新消息，同時瞭解全球重要頻道的新聞焦點，以調整 Sky News 本身的新聞報道。

4. 無限創意

BBC New Media 的 iPlayer 最吸引筆者。這個只供 BBC 英國本土觀看的網頁，在三、四年前面世，充滿創意點子，令網民一邊欣賞 BBC 的各類優質紀錄片和時事節目，一邊與朋友分享。iPlayer 其中一個網上版面，設有短片視窗，旁邊有四個欄目，包括：1. Featured; 2. For You; 3. Most Popular; 4. Friends; 分別提示上網者：1. 特寫節目；2. 推介給上網者；3. 目前最受歡迎節目；4. 朋友。上網者可隨時收看 BBC 存檔的節目或最新節目，如發覺有趣味，可即時按一個鍵，聯繫朋友觀看，而回應的朋友在網上同步觀看節目之餘，更可一邊留言交流，令 iPlayer 變成一個網上虛擬的與友同樂平臺，同時加入即時話題功能，滿足了重要的社交功能。

BBC Requirement Analyst David Blackall 指出，iPlayer 有三個主題:1. Reflect each user's taste; 2. Add a social dimension; 3. Keep things simple and fun 。換言之，iPlayer 既重視每名網民對資訊的獨特需求，同時加入了創意的社交功能，卻不失趣味，可供本地互聯網借鏡。

5. 一條訊息，多種包裝

一條訊息，使用一次，製作成本自然高昂，但如能改頭換面多次使用，刊登在針對不同讀者群和風格的媒體，每多使用一次，涉及的邊際成本便愈來愈少。既可以滿足不同讀者群的需要，亦為媒體集團開拓新市場。例如 **Die Welt**，除了旗艦大報外，又開拓了周日版報紙，與及收費較平宜的年輕人版報紙。集團以中央廚房式供應資訊給旗下六份刊物，目的是不斷再用同一個新聞材料或資訊，以發揮最大的成本效益。

Der Spiegel 每週印行逾一百萬份，是歐洲最大銷量的時事雜誌。正當美國的 **Newsweek** 營運陷入困境，**Der Spiegel** 以獨家報道和高質素的内容，在德國傳媒中享有盛譽，有崇高的地位。在愈來愈多年輕人在網上閱讀資訊下，雜誌創辦年青人版，吸納新一輩讀者。

6. 財經資訊賺錢 質優資訊也可為

Dow Jones Newswires 最賺錢業務，來自財經電訊的訂戶收費。可見重要的財經資訊和優質的分析，因為能夠幫助訂戶投資生財，自然有市有價

Financial Times 老總強調，他們致力提供最高質素的政經新聞，所以在互聯網上實行收費制度，也有利可為。他強調：「沒有免費資訊」，皆因優質新聞有價。他舉例，重要而敏感的新聞，要先經過嚴謹的審編，才可以發放，有時一篇報道，要經六次修改和審編，如稿件未達要求，便不會刊登。

他滿有信心地表示，**Financial Times** 聘用高質素的新聞工作者，派駐全球各地，提供優質的新聞資訊，只要有影響力，無論印刷版本或收費網上版，都能賺錢。**Financial Times** 的原則是，好東西不會免費，任何媒體無內容不行，故 **F T** 無懼新媒體的挑戰。

Der Spiegel 重視内容的程度，令他們發展出獨特的工作崗位 **Fact Checkers**（事實考證員）。他們不是較對，不是找錯別字，而是專職把每名記者的稿件，由頭到尾作一次檢視，以找出人名、地位、歷史、地理、經濟數據等任何事實的對錯，確保每一篇報道的資料，都正確無誤。

事實考證員來自不同背景，有學者、前新聞工作者或其他專業人士，可見 **Der Spiegel** 對質素的高度重要。

結語

此次行見聞，筆者對歐洲同業的商業運作模式，有更深的體會，也佩服他們毫不畏懼新媒體的挑戰，反過來開拓新的市場，而他們的專業水準，也令人折服。例子之一，考察團在倫敦新國會首天運作的早上，往國會大樓與兩名下議院議員和一名上議院議員共晉早餐。席間三人邊吃芝士火腿牛角包邊談在港遊玩經歷，觀賽馬、遊船河、與商界朋友見面等，好不愉快，反而對香港鬧得熱哄哄的政爭，似乎一無所聞。直至有行家質詢三人英國政府對港人的道義責任，與及英國香港年報沒反映香港真實狀況，三名議員才收起笑容，表示要來港考察，並□考察團提供應該會見人士的名單。反而，考察團訪問 **Financial Times** 總部時，該報的老總和政治編輯一坐下來，便要求考察團講述香港政改爭拗的情況，令筆者覺得英國傳媒的視野，比政客強得多。

在行程中，訪問團亦得到中國駐歐多名使節接見，包括駐德、駐日內瓦和駐英人員，談及中歐關係等廣泛題目，其中不時提及發展權與普世價值的問題，筆者對此問題早有定見，不再這裏贅述。

正如導言所說，以上僅是個人在考察行程中的觀察和分析，難免有遺漏、猜想甚至是錯判，希望考察團其他成員糾正，加以完善，留作一個紀錄。

在歐洲主權債務危機爆發得最厲害的時候，新聞界訪歐團，到訪歐洲多個金融中心，令一直採訪財經新聞的我，對此行倍感期待，亦深感獲益良多，包括對外國金融市場的認識加深，亦開闊了眼界，啟發我再思媒體運作模式的發展。

訪歐團此行跟歐洲央行，及英國金融服務監管局官員交流，我們不單止可以在政策層面，瞭解他們製訂不同政策時，所面對的背景及困難，可以說是對整件事的來龍去脈，有更深的掌握。以往翻譯外電時，多數從第三者角度去看，現在有人親身解畫，是深化了對問題的認識。

至於在瑞士日內瓦的訪問，更令我感受到國際化的重要性。在當地，有數十個國際組織的辦事處，就不同議題在協商及角力，包括我們較熟悉的世衛及世貿。

這些國際組織所擬訂的遊戲規則，影響著全球的操作，背後是國與國之間的角力，當我們與這些組織的代表交流，再與本港駐當地經貿辦事處，及中國駐外大使交流，就像是從三個不同的角度，分析同一件事，還有機會當面提問質詢來解開一些疑團，實在是難得又寶貴經驗。

此行在德國及英國，拜訪多家電子及印刷媒體機構，看見外國同業們，面對相類似的問題，例如傳統讀者轉用網絡看新聞，但網絡新聞難收費等問題時，大家採取了不同的方法回應。最終誰是贏家，今天或許還未知道，但可以肯定的是，不做好準備迎接未來大環境的變化，則肯定是輸家。

還有一點，是關乎到香港的競爭力問題。與歐洲的金融基建相比，香港實在是市場中的領頭羊，叫我作為香港的一份子，亦感到競爭力之所在。然而，無論是在德國或瑞士，那裡廣闊怡人的草地，天朗氣清，感覺就像是在戶外看高清大電視，相比起本港灰濛濛的景色，及狹小的公共空間，民眾的生活質素實難以相比，什麼時候本港能與歐美距離拉近呢？

科技扭轉電視新聞操作

第二度參加新聞教育基金的海外考察活動，這趟飛到歐洲，繼續從別家傳媒的經驗，尋找在資訊科技普及和媒體匯流的衝擊之下，傳統媒體應對新媒體的營運方向。

兩年前考察美國幾家電視新聞機構，其中 ABC News 因應網絡受眾的需求，特別製作網絡版的新聞報道節目，聘用了一批大學畢業生擔任 **mobile journalist** 獨立執行採訪任務，由一個記者自駕採訪車、操作攝影機和手提電腦剪片，以及上傳送剪輯好的短片檔案到公司的伺服器，加快部分新聞的後期製作時間。這種做法有別於用傳統方法，即只把拍攝現場及訪問片段以微波傳送到公司，再等候剪接師處理，遇上剪接疑問，同事要致電前線記者解答，瞭解後繼續剪接。

相比之下，電視新聞採用 **mobile journalist** 的「強彈性」運作模式，似乎較有成本效益。另一方面，業界對新一代電視記者的要求也改變了，除了要懂得採訪和「出鏡」報道，更要懂得操作攝錄器材及電腦剪接軟件。

明日記者具備綜合採製能力

兩年後考察歐洲的新聞機構，英國的 Sky News 的記者也要具備跨媒體處理新聞製作的能力，即是沒有分電視、電台或報章記者，只有“reporter”。對比兩年前的「美國體驗」，今回「睇驗」英國的新聞媒體，它們更進一步，因應網絡受眾喜好和參與社交網絡活動的行為特性，以及同一平臺多功能的需求，研發新服務來吸引受眾。

Sky News 今年中便透過高清新聞頻道，加入即時更新內容的 **information bar**，觀眾可以在收看新聞節目的同時，獲取包括天氣及推介內容等資訊。BBC 就撥資源研發結合「內容播放機」及「社交網絡功能」的應用平臺，用家可以利用電腦或 iPad 上網收看電視節目，也可以在同一平臺即時發表評論，傳送給網友，更可以接收對方的回應，甚至知道對方或其他網友在看甚麼節目。

兩家傳媒的做法，反映媒體在數碼時代要持續發展，便要得到受眾認同和使用，研發切合受眾需要的服務文化，值得香港傳媒「取經」。

活用資訊科技「賺取」時間

在今回考察活動的最後一天，我利用私人時間到訪 APTN 美聯社，參觀新服務 **Media Port**，相信這種服務會改變未來傳媒處理視像新聞的製作流程，令編輯人員有機會「賺取」時間，用於策劃及優化內容。傳統的國際視像新聞製作片源，是利用美聯社每天指定時段的衛星傳送短片，如果漏錄了，那便要聯絡美聯社安排時間再傳送，或是等下一次傳送時間，碰上要趕新聞，製作質素多少打了折扣。

採用 **Media Port**，美聯社把新聞片段都上載到伺服器，香港的傳媒訂戶可以透過寬頻網絡到指定網站，查看新聞片段及稿件，編輯需要的話可以下載及轉送到剪接師的電腦系統。理論上，**Media Port** 提供的功能，在一定程度減省使用影帶錄影美聯社新聞片的資源和時間，編輯也可以不用走來走去找影帶查看短片內容，而是在自己的「電腦位」處理美聯社的國際新聞。

負責 **Media Port** 系統的人員只是一小組，主管是位三十歲的羅馬尼亞籍男士，他早幾年於 JP Morgan 工作，就是看到自己將到「三十」，於是決定轉工，嘗試新機會。從這位歐洲傳媒人，我看到他們擁抱資訊科技，應用於改變工作流程，提升競爭力的文化。我相信，業界能發掘及培養擁有「正能量」、願意不斷學習及勇於創新的傳媒人，新聞機構定可製作高質素內容，吸引受眾。

最壞的時刻最好的時候.....暴走歐洲13天

歐洲債務危機持續擴散，波及全球主要股票市場，歐盟解體？歐元消失？言之鑿鑿，就在這樣的陰霾之中，我們進行了為期13日的暴走式歐洲考察。

我們這團人，來頭其實都頗「雜」，有政府新聞官、有做報館、電台、電視、跑港聞、跑財經，還有大學教授，為免成為「雜牌軍西征」。心思細密的團長劉志權 CK，早就準備充足，為將要到訪的十多廿個機構或組織搜集了足兩吋厚的背景資料。JEF 總幹事陳立志 Tom 在出發前，又為大家安排走訪了本港的工貿署、金管局和證監會等相關機構。CK 更將各團友分 beat，負責訪談時發問，結果當然是各人變身問題男女，絕無冷場。

平時主力本港新聞，我對財經資訊只掌握概念，出發前由於公私兩忙，實抽不出太多時間細看 CK 為大家準備的資料，唯有靠在途中邊走邊惡補，幸好我並不孤獨，團友都是好學之徒，無論在飛機上，旅遊巴之中，甚至返回酒店之後，大家都在開卷有益，又或爭取時間閱讀當地報紙，以便知道最新資訊，我想我們應該是最有「書卷味」的考察團隊.....嘿嘿。

進入資訊爆炸，瞬間千里的網絡年代，傳媒為了在這殺戮戰場分一羹，不遺餘力，歐洲的媒體早就展開了埋身肉搏。此行最深刻的體會是，不進則退，適者生存。無論是德國或英國的報章、雜誌、電台和電視，比歐盟更早走向一體化兼且網絡化。我們拜訪過的媒體，全部具備發展成熟的 on-line news，記者行業更是步進了不能逆轉的 multi-media journalism 潮流，採訪新聞要「一鴨多吃」。英國 SkyNews 的記者，人手一部 iPhone，採訪所得要即時供應予電台電視發佈，隨時隨地要做 live，未來還望挑戰法律，帶 camera 入法庭採訪；德國 Die Welt 的記者每採訪一宗新聞，旗下多份大小報章有專人將報道編輯成適合自己報章風格的報道出街；BBC iPlayer 的用家更可以在下載及觀看節目的同時 msn 交流心得。香港媒體要發展 new media，長路漫漫。

那天與幾名英國國會議員早餐會，席間一位議員的話：「Everybody wants to do business with China」，也許正正反映了飽受金融風暴蹂躪的歐美國家的「東征」心態。我們關注歐洲國家如何化解債務危機的同時，在在感受到這些國家對發展中國市場的興緻勃勃，以往的人權掛帥是否已經變陣，大家心裡有數，倒是他們的「香港 one country two systems 做得好好丫」的說話有點礙耳。

中國是否今次歐美經濟金融危機的最大得益者，不難找到答案。It's the

worst time, it's the best time。但對我們這歐洲考察團來說，確是最壞的時刻，也是最好的時候。因為要拜訪的組織和機構眾多，十三日行程中，有多天我們都是朝 7 晚 9 的馬不停蹄，英文普通話又問又答，一日轉幾次台，半夜醒來夢裡不知身是客，明明在日內瓦考察 枱頭的礦泉水卻告訴你，正身處法國的 **Evian**。

回程的航班上，**CK** 為我們準備的資料，還是捨不得丟掉，翻看記錄全程的筆記簿，竟然填滿了一大本，得著的真的許多。謝謝 **CK**，當然還有阿 **Tom**，看見他安排行程時的大汗疊細汗，著實有點過意不去。

聽過、看過，總不及親自造訪，置身其中，方感震動。

歐洲一行，拜訪多個傳媒機構。我們慣以印刷、電子區分媒介，但德國和英國的傳媒告訴我們，不論報刊還是電視、電台，都在探索、發掘科技締造的潛能。原初的媒介，慢慢變成一個多形態的平臺，一個仍在探索無限可能的平臺。報紙不再單純是報紙，結合了網站，呈現另一形態，並可讓記者與讀者有更直接的交流：記者寫 **blog**、**twitter**（**Sky TV** 要求所有記者有 **twitter**，尤其政治記者！）。電視，一個較報紙活動的媒介，也要借助互聯網、社交媒體、**iPad** 的力量，加強滲透；報刊，亦設網站，搞 **video news**，電視賴之取勝的影像，已不再是專有。

媒介的面貌不停變，記者面前的挑戰是，能否具備各種形態所需要的技能。以前，文字和影音，是屬兩類才華；今天，記者若不是多面手，能否屹立於洪流？傳媒機構走多元、多形態。例如 **Die Welt**，採訪隊伍中央化，按各部門需要供應合用的新聞資訊，不但減省支出，也能提高效益，將來的記者，怎樣才能符合需要？

傳媒管理人也有挑戰。管理人興高采烈從科技找尋機會，也有責任顧及同事、記者的發展，協助他們應付明天的需要。曾造訪的傳媒均說，他們今天的轉變，其實數年前已開始籌劃。

互聯網的力量大，報紙不住下跌的銷量教文字記者心驚膽顫，猶幸德、英媒體展示，正努力向報紙注入新力量。一方面像 **Die Welt** 試驗不同版本，希望更準確捕捉不同讀者群的口味，另一方面，各報紙深信，只有高質素，才可與新媒體比拼，能吸引讀者付錢買報。所以，不管是英國的 **Financial Times**、美國的 **Wall Street Journal**、抑或德國的 **Der Spiegel**、**Die Welt**、**Frankfurter Allgemeine Zeitung**（簡稱 **FAZ**），開拓新媒體之餘，皆指高質素、有深度的報道，是報刊的賣點。例行報道的開支，盡量減省，寧可把資源和人力投在獨家、重要和深度的新聞。這取向是對香港傳媒很好的提醒，無論平臺是什麼模樣，都要有內涵。

互聯網或社交媒體予人有顛覆主流的力量，但造訪的媒體均說，對於 **user-generated** 的內容，必須小心核實內容後才決定使用與否，在一片熱之中，叫大家別盲目吹捧，先要想一想。

德國的傳媒文化與我們較熟悉的英國和美國很不同，**FAZ** 由基金會支持，編

採採集體領導，Der Spiegel 50.5%股權由員工持有，減少牟利壓力，恪守優質報道，與美國同行扭盡六壬爭取商業利益大相逕庭，但到頭來他們站得住腳，未免諷刺世情。美國傳媒飽受重創後，開始有人提出，是否需指望基金會或家族慈善團體打救，才能保得住新聞工作的獨立自主？

這次除了參觀多個傳媒，還能與中國駐外大使、領事見面，首次聽聞中國的外交方針，加入了「公共外交」的概念，不但需與當地傳媒搞公共關係，還加強對民眾工作，例如去函當地報章，冀望改變中國人在外國人心目中的形像。中國已出現新一代外交官，談吐不凡，與從前的一批很不同，這是令人欣喜的。

十分感謝 JEF 安排這個充實的歐洲之行，無論在傳媒或對中國外交的認識，都增進很多，況且又能拜會多個國際或公共財金機構，眼界大開。拜訪的機構眾多，JEF 事前定必做了很多，花了很多心思安排，衷心感激。有關傳媒的未來、我怎樣在目前的崗位做得好些，仍在深切思考，歐洲之行帶給我的震動未過。

最後，一定要說，很多同行，久聞其人，今次終有機會見面，是我的驚喜大收穫，近兩周的旅程十分愉快，謝謝大家，希望大家繼續努力！

I would like to express my deepest gratitude to my boss and the JEF for granting me this exclusive opportunity to join the 2010 JEF Europe Media Tour. The overall experience is invaluable, rewarding and memorable indeed.

The tour has certainly achieved the JEF's objectives of "Expanding vision, Enlightening the mind". I believe all of the tour members have learnt a lot from meeting with a wide range of exceptional media professionals, government officials as well as senior executives of international organizations.

As I'm responsible for the marketing and business development of my company's traditional paid papers, free papers and e-papers, the visits and discussions with well-established media companies were especially relevant and inspirational for me. The meetings with international organizations and government officials were also impressive and valuable. In fact, I would say that even the sharing among tour members was also a wonderful experience. In short, the overall exposure can certainly benefit both my work in the future and my personal development as a whole.

Though I am one of a few non-journalist members of the delegation, I have enjoyed the tour a lot and really treasured the friendship with all the tour members. I would strongly recommend to the JEF and the management of media companies to continue to reserve some places for non-journalist media executives to participate in similar tours in the future. This would be recognition of their contributions, allow more sharing within the industry and, most importantly, help to better build and develop the local media industry.

As event and campaign management is also one of my work responsibilities, I can fully understand the difficulties and the huge amount of preparation involved in organizing this tour, which had a comprehensive and unusual itinerary. Therefore, last but not least, my special thanks to all our respectful tour leaders and volunteers, namely Mr CK Lau, Mr Tom Chan, Mr Kwan Wai and Selina. They have been highly professional, thoughtful and helpful throughout the tour. Without their guidance, dedicated support and contribution, we would not have enjoyed such a well-organized and fruitful tour. Although there is some room for improvement in accommodation arrangements, the tour was more than successful.

此次歐洲之行帶起一個問題：如何令新聞人的腦袋，跟得上科技人及生意人？

網上科技發展之快，不用多說。但新聞機構能否好好掌握不斷湧現的新科技，在採訪，傳播及經營，都取得優勢，未見端倪。

社交網站流行，大量資訊在網上流通，亦為新聞機構提供不少原材料。但大部份材料真假，無從核實。不少新聞機構在未完全查證前，照搬材料出街。當新聞機構甘於變為網上流言的傳播者時，讀者不如自己直接上網，削弱對新聞機構的依賴，最終導至讀者流失。如果散播的是不實流言，對新聞機構權威的打擊，更不待言。

今次所見歐洲傳媒，都有利用多個平臺傳播新聞。但為節省資源，各平臺都是共用原材料，即一個記者採訪後，要為不同平臺提供文章，再由各平臺編輯，各取所需，自行剪裁後出街。其實本港傳媒亦有類似情況。

記者工作量增加是自然的事，即使能為不同平臺供稿，質素又如何。如此工作模式，對記者發展又有甚麼影響。

參觀過幾個機構，除金融時報及華爾街日報因本身優勢，網上版可以賺錢外，一般傳媒如何發展出有利可圖的網上業務，似乎仍是各自摸索中。

今次參加新聞教育基金的歐洲考察團令我獲益不淺。雖然以往亦曾經參加過一些與新聞工作有關的課程，但都是一天或半天的課程和工作坊之類。這一次能夠放下繁瑣的工作，用十多天的時間到外地考察、學習、觀摩，所聽到的、看到的及感受到的，印象尤其深刻，的確能夠達到基金所願的擴闊視野、啟迪心智的目的。

我覺得自己參加今次考察團的得益來自幾方面。最主要是新聞教育基金在行程前準備充足。首先要求每位團員為每個到訪機構預備三條問題，使我不得不搜尋及閱讀有關資料才能預備問題，因而對將到訪的機構有更多基本的認識。其後再要求團友分工搜集和分享更多資料，並安排多次與將到訪機構工作有關的簡報會，加深我對這些機構運作的認識及近況的瞭解。這令後來與各到訪機構代表會晤時，我們能更易明白和吸收他們談話的內容，加強、鞏固所學到的新知識。雖然有部份機構代表在與考察團會面時，礙於他們的職責範圍或其他原因，未能解答團員的部份提問，但世事無完美，亦是大家經常要面對及接受的現實，能夠盡量學到最多已感到無憾。

由於我在新聞處的海外公關組工作，經常接觸到來自歐洲的傳媒工作者，能夠到訪歐洲的傳媒機構，實地瞭解他們的經營及運作的最新情況，以及未來發展的方向，對我日常的工作更有不少裨益。

另一方面，參加考察團令我認識了很多位香港傳媒朋友，他們有些從未認識，有些久聞其名或曾聽其聲(電話聯絡)但緣慳一面，終於見面認識令我非常開心。由於我過去多年在司法機構的新聞組及新聞處的海外公關組工作，因而較少接觸到本港傳媒機構的政治、財經、和其他專版的編輯及記者，今次能夠一次過認識到這麼多位經驗豐富的新聞界朋友，並且可以「同一陣線」，一齊活動及向到訪機構提問，對我來說真是一個難能可貴的經歷。

在旅程中與團友相處交談，及從他們參觀德國和英國傳媒時所關注的問題，亦增加了我對香港傳媒機構及媒體的運作及發展近況的瞭解。雖然我不時透過本報章或雜誌的報道略知一二，始終不及在職的圈內人士所知的多及深入。

值得慶幸的是，整個行程中，除一天下雨外，大部份日子都算風和日麗，加上各地春暖花開，景緻怡人。行程約會頻密但仍能參觀一些景點，團友們又風趣好玩，所以雖然十多天的旅程令人疲累，仍感覺很有樂趣。曲終人散，希望後會有期。藉此多謝正、副團長及領隊的悉心策劃及安排。

考察團到歐洲，正值債務危機，與相關機構及單位面談，是很難得的機會，除瞭解當地經濟形勢，以至國際機構的運作外，在 **OFF RECORD** 的大前題下，受訪者以開放態度與考察團交流，對一些較敏感的課題，亦能更充份掌握。

眾多機構中，印象最深刻是歐洲央行。發言人詳盡解釋貨幣政策的運作，以至歐元區債務危機的成因及救援計劃，亦坦然承認成員國之間，在協調財政政策上的苟且態度。救援行動只是“買時間”的援衝之計，不難理解訪問完結之後，歐債危機全無緩和跡象，反而有更多歐洲國家加入財困行列。

行程中亦訪問多個歐洲著名媒體，探討其成功因素，以及日常運作如何配合發展策略，更是大開眼界。互聯網、社會媒體、新媒體的互動之下，傳媒業的生態急劇變化，能夠超越掙紮求存的水準，成為業界中少數業績有增長，有錢賺的公司，其管理方針，及高瞻遠矚，很值得反思。

C. 新聞稿及剪報

新聞稿

二零一零年五月三十日

新聞教育基金完成歐洲考察活動

新聞教育基金本著擴闊視野和啟迪心智的宗旨，組織考察團到歐洲訪問，瞭解國際組織的運作，中國與歐洲關係的最新發展，及探討當地傳媒的經營情況。考察團於五月十五日出發，已於五月二十八日返抵本港。

考察團在外交部駐港專員公署、德國駐港總領事館、香港歌德學院及香港特區政府海外經貿辦事處和政府新聞處的協助下，前往歐洲三個國家，訪問柏林、法蘭克福、日內瓦及倫敦四個城市，先後拜會中國駐德國、英國和多個國際組織的使團，歐洲中央銀行，世界衛生組織，世界貿易組織，世界知識產權組織，英國金融監管局，倫敦證券交易所和多家報刊、電視台和電台。

新聞教育基金主席和考察團團長劉志權表示，此行碰上歐洲金融危機，歐盟各國推出非常措施挽救歐羅。考察團在與中國使節和各金融機構的交流中，深入瞭解這個金融風暴對國際金融系統的衝擊，各國受到的影響和中國在經濟復蘇中可能扮演的角色。劉志權稱，考察團對歐洲媒體如何應對網絡時代的挑戰，有深刻的體會，認為歐洲在報網一體、視網一體、聽網一體，及採用新科技方面的經驗，可供借鑑之處甚多。

在德國柏林，考察團到訪德國國會，與國會中國關係委員會成員見面，交流中德關係的發展。參觀了當地 **Axel-Springer** 報業集團旗下報章 **Die Welt**，瞭解該報如何精簡編制，調配人手，發展新媒體的經驗。又與 **Der Spiegel**（明鏡週刊）駐柏林編輯舉行座談會，及到訪德國電視台。考察團亦拜會中國駐德國大使館代辦李念平和香港特區政府駐柏林經貿辦事處主任黃繼兒。

在次站法蘭克福，考察團訪問歐洲中央銀行，銀行要員詳盡解述歐羅聯盟各國處理希臘債務危機的來龍去脈。又訪問老牌報章 **Frankfurter Allgemeine**。

考察團的第三站是日內瓦，先後到訪了世界貿易組織，世界衛生組織及世界知識產權組織，又分別與中國常駐世貿大使孫振宇，中國常駐聯合國日內瓦辦事處代辦吳海濤及香港特區政府常駐世貿代表郭立誠(Martin Glass)見面。

考察團在尾站倫敦，訪問公營英國廣播公司的「波斯服務廣播台」，瞭解其

新聞報道在去年伊朗大選前後起到的作用，及以發展網上平臺，成功吸引年青聽眾和觀眾的「未來媒體發展」部門。考察團亦訪問了私營的 **SKY TV**，探討它如何以各種創新手法提高收視。

在金融時報集團，考察團與總編輯座談，瞭解這家權威財經報章以優質新聞報道，發展收費網上版，迎接多媒體時代的挑戰。在道瓊斯通訊社，考察團認識到該社如何通過先進科技，將新聞轉化為有用的資訊，支援金融市場交易。

考察團到英國國會與國會跨黨派中國事務委員會副主席 **Tony Baldry** 及另外兩位議員舉行早餐座談會，交流中英關係和香港的最新發展。又探訪英國金融監管局及倫敦證券交易所，中國駐英大使劉曉明及特區政府駐倫敦經貿辦事處處長胡寶珠等。

新聞教育基金在二零零八年首次舉辦海外考察活動，到美國訪問，日後仍將繼續籌辦類似活動。

新聞教育基金 歐洲考察歸來

■新聞教育基金歐洲考察團在德國法蘭克福歐洲中央銀行總部大堂留影。



■新聞教育基金歐洲考察團在英國國會與跨黨派中國事務委員會副主席Tony Baldry（左二），舉行座談，交流中英關係和香港最新發展。

【本報訊】新聞教育基金日前剛完成歐洲考察團的訪問活動，期間各團員走訪了柏林、法蘭克福、日內瓦及倫敦4個城市，先後拜會歐洲中央銀行、世界衛生組織、世界貿易組織、英國金融監管局及多家報刊、電視台和電台等不同機構。

走訪德英瑞士 了解金融危機

上述考察活動於5月15日至28日進行，新聞教育基金主席劉志權表示，近日歐洲爆發金融危機，歐盟各國推出非常措施挽救歐羅，考察團在與中國使節和各金融機構的交流中，深入了解事件

對國際金融系統的衝擊，各國受到的影響和中國在經濟復甦中可能扮演的角色。他又指，考察團亦對歐洲媒體如何應對網絡時代的挑戰有深刻的體會，「歐洲在報網一體、視網一體、聽網一體，及採用新科技方面的經驗，可供借鑑之處甚多」。

是次訪問團團長為新聞教育基金主席劉志權，副團長為新聞教育基金司庫關偉，其他成員包括蘇鑰機、陳立志、劉美玲、勞敏琪、何美華、余家輝、張少貞、周雪君、閻立宏、劉國業、李志堅、丁璿玉、鄭燕玲、林藹純、張顯譽、何翠萍、黃永亨。

星島日報 SINGTAO DAILY



■新聞教育基金歐洲考察團在德國《明鏡周刊》柏林辦事處與該雜誌編輯座談。

新聞教育基金 歐洲考察滿載歸

新聞教育基金本月中組織海外考察團到訪歐洲德國、瑞士和英國三國四城市，訪問多個國際機構包括歐洲中央銀行、世衛、世貿組織和多家傳媒機構，加強本港傳媒人與國際組織的交流，了解當地傳媒業最新發展趨勢。

考察團一行十九人五月十五日出發，首站訪問柏林，先後到訪德國國會，交流中德關係發展，又參觀當地Axel-Springer報業集團，了解發展新媒體的經驗。第二站到訪法蘭克福歐洲中央銀行，了解歐盟處理希臘債務危機的來龍去脈；第三站則訪問日內瓦世衛、世貿組織及世界知識產權組織，並與中國常駐世貿大使孫振宇、本港駐世貿代表等會面。尾站英倫站，考察團參觀了英國廣播公司，了解其發展網上平台，成功吸引年輕受眾的「未來媒體發展」部門等。

基金主席和團長劉志權表示，此行有助了解歐洲金融危機對各國的影響和中國可能扮演的角色，並理解到歐洲媒體應對網絡時代的挑戰，以及採用新科技方面經驗，均值得本港傳媒借鑑。考察團上周五結束十六日外訪活動返港。

本報記者

新聞教育基金 歐洲取經

新聞教育基金本着擴闊視野和啟迪心智的宗旨，組織考察團到歐洲訪問，了解國際組織的運作、中國與歐洲關係的最新發展，及探討當地傳媒的經營情況。考察團於5月15日出發，5月28日返抵香港。

考察團在外交部駐港專員公署、德國駐港總領事館、香港歌德學院及香港特區政府海外經貿辦事處和政府新聞處協助下，前往歐洲3個國家，訪問柏林、法蘭克福、日內瓦及倫敦4個城市，先後拜會中國駐德國、英國和多個國際組織的使團、歐洲中央銀行、世界衛生組織、世界貿易組織、世界知識產權組織、英國金融監管局、倫敦證券交易所和多家報刊、電視台和電台。

報網一體 借鑑之處甚多

新聞教育基金主席和考察團團長劉志權表示，此行碰上歐洲金融危機，歐盟各國推出非常措施挽救歐元。考察團在與中國使節和各金融機構的交流中，深入了解金融風暴對國際金融系統的衝擊，各國受到的影響和中國在經濟復甦中可能扮演的角色。劉志權稱，考察團對歐洲媒體如何應對網絡時代的挑戰，有深刻的體會，認為歐洲在報網一體、視網一體、聽網一體，及採用新科技方面的經驗，可供借鑑之處甚多。

考察團總共19人，來自新聞教育基金及本港多間報館和電子傳媒。在德國柏林，考察團與德國國會中國關係委員會成員交流中德關係的發展；參觀了Axel-Springer報業集團旗下報章Die Welt《世界報》，了解該報如何精簡編制調配人手，發展新媒體的經驗。又與Der Spiegel《明鏡週刊》駐柏林編輯舉行座談會，及到訪德國電視台。考察團亦拜會中國駐德國大使館代辦李念平，和香港特區政府駐柏林經貿辦事處主任黃熾兒。

在法蘭克福，考察團訪問歐洲中央銀行，銀行要員解述歐羅聯盟各國處理希臘債務危機的來龍去脈；又訪問老牌報章《Frankfurt Allgemeine Zeitung》。

考察團在日內瓦分別與中國常駐世貿大使孫振宇，中國常駐聯合國日內瓦辦事處代辦吳海濤及香港特區政府常駐世貿代表郭立誠（Martin Glass）見面。

與各方探討 未來媒體發展

考察團在倫敦，訪問公營英國廣播公司的「波斯服務廣播台」，了解其新聞報道在去年伊朗大選前後的作用，以及吸引年輕受眾的「未來媒體發展」部門。考察團亦訪問了私營的SKY TV，探討如何以各種創新手法提高收視。

在金融時報集團，考察團與總編輯座談，了解這家財經報章以優質新聞報道發展收費網上版，迎接多媒體時代的挑戰。在道瓊斯通訊社，考察團認識到該社如何通過先進科技，將新聞轉化為有用的資訊，支援金融市場交易。

考察團又到英國國會與國會中國事務委員會副主席Tony Baldry及另外兩位議員舉行早餐座談會，另又探訪英國金融監管局及倫敦證券交易所，中國駐英大使劉曉明及特區政府駐倫敦經貿辦事處處長胡寶珠等。

新聞教育基金在2008年首次舉辦海外考察活動，日後將繼續籌辦類似活動。



新聞教育基金歐洲考察團在德國法蘭克福歐洲中央銀行總部大堂留影。

國家外交部發出三份新聞稿

(一) 駐英國大使劉曉明會見香港新聞教育基金會代表團

駐英國大使館 2010 年 5 月 25 日發稿



2010 年 5 月 24 日，駐英國大使劉曉明在使館會見了以執行委員會主席、香港《南華早報》前主編劉志權為團長的香港新聞教育基金會代表團一行 20 人。駐英使館張立榮公參、香港駐倫敦經貿辦事處處長胡寶珠在座。

劉大使歡迎代表團訪問英國，預祝訪問取得成功。劉大使說，近年來，中英全面戰略夥伴關係深入發展，雙方高層交往頻繁，各領域合作富有成效。中英同是安理會常任理事國，兩國關係已超出雙邊範疇，雙方加強合作不僅符合兩國和兩國人民的共同利益，也有利於世界的和平、穩定與繁榮。英新政府成立第二天，溫家寶總理應約與卡梅倫首相通了電話，雙方一致同意將共同努力，推動中英關係邁上新臺階。楊潔篪外長也應約與英國外交大臣黑格通了電話，雙方表示將加強在各領域的合作，推動中英關係取得新的更大進展。

劉大使表示，中央政府支援和鼓勵香港積極開展對外交流與合作，進一步提升香港在國際上的地位和影響。由於歷史原因，香港與英國的經貿、文化交往密切，希望香港繼續在中英關係中積極發揮橋梁作用，為中英關係的發展做出新的貢獻。

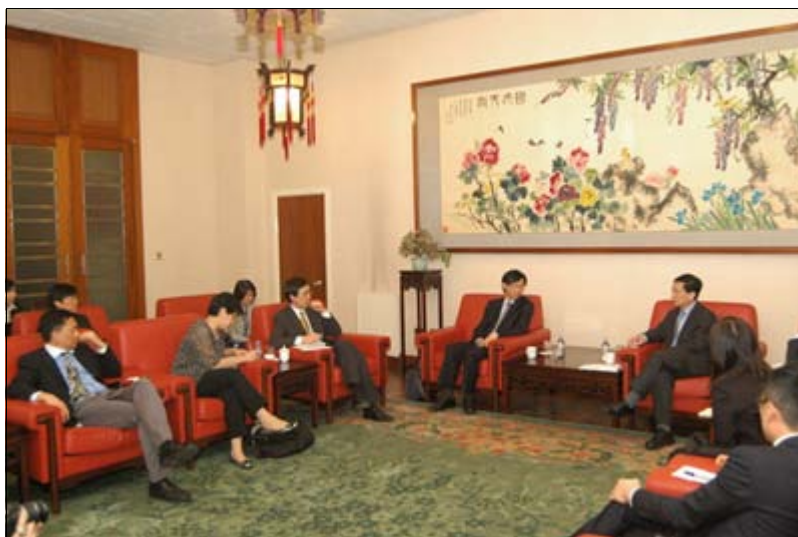
劉大使還應詢回答了代表團成員關於英方對中英關係的主要關注、中英金融和經貿合作、歐洲主權債務危機對中英關係的影響等提問。

劉志權介紹了代表團一行訪問德國、瑞士和英國的行程，對劉大使撥冗會見表示感謝，表示劉大使的講座及答問有利於代表團成員進一步瞭解中英關係的發展現狀和前景。

隨後，張立榮公參、使館新聞和公共外交處劉為民參贊等與代表團進行了座談，就中英關係、媒體特點、公共外交等交換看法。



香港新聞教育基金會是香港報業公會和香港新聞行政人員協會推動成立的非贏利性組織，2006 年 12 月正式註冊，旨在提高香港新聞從業人員的專業素質。代表團此次訪問英國主要是瞭解英政治、金融和媒體情況。



(二) 駐德國使館臨時代辦李念平會見香港新聞教育基金訪問團

駐德國大使館 2010 年 5 月 18 日發稿

2010 年 5 月 18 日，駐德國使館臨時代辦李念平在使館會見由劉志權主席率領的香港新聞教育基金訪德代表團一行。

李代辦代表吳紅波大使歡迎代表團來館，應詢介紹了對中德關係特別是兩國經貿合作現狀和前景等問題的看法，並祝願代表團訪德成功。



(三) 常駐日內瓦代表團吳海濤公參會見香港新聞教育基金訪問團

常駐聯合國日內瓦和瑞士其他國際組織代表團 2010 年 5 月 24 日發稿

2010 年 5 月 21 日，駐日內瓦代表團吳海濤公參會見由劉志權主席率領的香港新聞教育基金訪歐代表團一行。

吳公參指出，日內瓦是聯合國紐約總部之外最大的辦事處，也是許多重要聯合國專門機構和其他國際組織總部所在地，業務涉及人權、裁軍、人道主義、公共衛生、知識產權、勞動保障、電信郵政、氣象環保等各領域。每年在這裏舉行的國際會議眾多，多邊外交活動密集，為國際社會合作應對各種全球性挑戰提供了重要平臺。吳公參簡要介紹了中國駐日內瓦代表團的主要工作，並表示中國駐日內瓦代表團願進一步加強同香港在教育、新聞等方面的交流與合作。

D. 附錄

歐洲報刊和電視的發展趨勢

作者 蘇鑰機

香港中文大學新聞與傳播學院院長

刊於香港電台出版的《傳媒透視》(2010年七月)

筆者在五月下旬隨香港新聞教育基金訪問團，到歐洲三國共四個城市考察了近兩星期。此行收獲甚豐，能夠擴闊視野和啓迪心智，所見所聞值得香港新聞業界參考借鏡。

此行的目的有三，第一是探討歐洲傳媒跨媒體整合經營的最新趨勢，第二是瞭解一些著名國際組織的運作，第三是瞭解中國與歐洲關係的新發展和挑戰。我們走訪的國際組織包括 WHO、WTO、WIPO、歐洲中央銀行、倫敦股市交易所，Financial Services Authority 等，同時又和德國及英國國會的一些議員見面，及拜會了駐當地的中國大使館和香港經濟貿易辦事處。

我們走訪了多家新聞媒體機構，包括德國 Axel Springer 報業集團、《明鏡週刊》(Der Spiegel)、法蘭克福的一份報紙(Frankfurter Allgemeine)、英國的《金融時報》(Financial Times)、出版《華爾街日報》的道瓊斯公司(Dow Jones)。電視方面，我們參觀了德國的 Deutsche Welle TV (DW-TV)，及英國的天空新聞(Sky News)和 BBC 的波斯電視服務(Persian Service)及新媒體服務(iPlayer)。本文集中介紹歐洲新聞傳媒的一些情況與發展。

傳統報業：數碼化、多元化

Axel Springer 是歐洲其中一個最大的報業集團，在三十個國家出版超過二百五十份報刊。在德國，它佔報紙市場的最大份額(兩成半)，包括旗鑑的《世界報》(Die Welt) 和歐洲最暢銷的小報 Bild。《世界報》這個單位之下有六份報紙，面向不同的讀者，有嚴肅也有煽情的內容。其零售價由零點七至三點一歐元(即港幣約七至三十元)，真想不到在德國有人願意花那麼多錢去買一份報紙！

這六份報紙過去是六個不同的個體，各自獨立運作，到近年則因財政及效率考慮一再合併。現在變成只有一個編輯隊伍，共有四百人，營業部也是一個，同時服務六份報紙，形成了「矩陣(matrix)組織」，具有靈活多功能的特點。它的負責人表示，該集團未來發展的方向是著眼於移動媒體，將報刊內容數碼化，並且大力發展網上服務。

德國《明鏡週刊》在歐洲有一百萬份銷量。它的路線近似美國的《時代週刊》和《新聞週刊》，其特色在於它的厚度和較學術性的寫作風格。此週刊的擁有權十分獨特，員工共佔百分之五十點五的股份，其餘則屬兩間公司。員工加盟後按職級及年資獲分配不同的股權，離職時就要回售給公司。高層員工以選舉產生，這也是其他機構沒有的制度。據瞭解，此雜誌未曾有過財政赤字，也要盡量避免虧損，否則員工便要自掏腰包！這可能是員工須努力工作的一個動力。

《明鏡週刊》的成功之道在於主要依靠銷量，佔其總收入六成，比廣告收益為多。它的網上讀者人數不多，但正計劃推出 iPad 收費版本。此外，它在近年出版一份專門針對八至十六歲讀者的月刊(Dein Spiegel)，務求培養年輕讀者。此週刊有百多名編輯和記者，卻另外僱用約八十名全職的資料核對員(fact checker)。它有不少深入的調查報道，對社會影響很大，所以需要力保資料無誤，這同時也顯示了德國人的嚴謹求真精神。

《Frankfurter Allgemeine》是德國的全國性報紙，並發行到一百多個國家。它有二百八十名編採人員，每日銷量三十七萬份。這份報紙的特色是沒有一個老闆，而是由一個基金擁有。它在架構上也沒有總編輯，具體工作由五個「出版人」集體領導，互相獨立運作，有出版人空缺就由其他出版人任命。例如要聞版有其出版人及社評，財經版也有其出版人及社評，兩個社評可以各有立場甚至爭論。這種安排的好處是能夠保持多元化，透過整體努力和內部競爭，以提升素質。

此報走的是高檔質報路線，基本上仍能賺錢。它共有八十五名本地及海外通訊員，駐北京的就有三個。眾多的通訊員令報紙內容更豐富，視角更獨特。但在日益科技化和市場競爭激烈化的趨勢下，傳統的大報如不作適度改革，只靠吃老本的話，往後的日子不易過。

財經報紙：爭分奪秒、依靠科技

道瓊斯是美國的財經服務公司，但在全球很多地方都有基地，並擁有《華爾街日報》。它主要有三個部分：新聞通訊社、網站、報紙。它們的內容統合，有重疊但不完全一樣，整個設計旨在盡量善用資源，同時又可作區分，以滿足不同客戶的需要。

新聞通訊社提供即時的財經資料，有數十萬金融業的訂戶。它對不同客戶發放資料的時間不一樣，因此售價也差別極大。付費最多的客戶馬上能獲得關鍵的財經資訊，以毫秒作計算單位，可容忍的延遲是零點二秒。所以道瓊斯的工序以速度作為安排的一個重點。它有美國企業的特色，賞罰分明，記者的獨家報道次數有清楚統計，監察管理系統嚴密。

《金融時報》是英國的國際財經報紙，是《華爾街日報》的主要對手。它的特色是：遍及全球、收費模式、優質產品。該報強調聘請優秀人才，生產高水準的內容，以配合其收費策略。它也採用融合式的編輯室及廣告部。

它開發了多元的資訊發放平臺，包括報紙、網站、iPad、Kindle 等。該報總編輯特別強調，iPad 將是「改變遊戲」的玩意(a game changer)，令資訊的發放和收費起革命。他引述說，看傳統印刷報紙是個身體「向後靠」(lean back)的被動經驗，看網上報紙則是「向前傾」(lean forward)的主動經驗。他的歷史任務是要令報紙從印刷慢慢過渡到網上，希望過程能夠平穩進行。

電視服務：與時並進、方便觀眾

DW-TV 在九二年創立，是德國對外廣播的電視台，連同電台和網站等員工共有三千人。它有電視、電台及網上節目，全部不收費，經營開支由德國政府負擔。它以德語、英語、阿拉伯語及西班牙語廣播，提供新聞、資訊及文化節目，每週有二千五百萬受眾。其目的在於宣揚德國及其文化，並提供客觀時事資訊。

因它是衛星免費服務，不容易量度其收視和表現，但據稱每年收到三十萬封受眾的電郵。它強調「教育群眾」，不是跟群眾走，不用考慮市場的壓力。現時

主力用衛星傳送，將來就多靠互聯網。其問題在於它的公營身分，由德國國會撥款，辦事效率較慢。

天空新聞是第一個英國提供高清廣播的廿四小時衛星新聞電視台，同時又有電台和網上平臺，在英國有一千萬訂戶。它是商營台，特點是有現代感、開放前進、敏銳精簡、注重突發新聞。在編輯部內，它們的本地新聞、外地新聞及網上的編輯坐在一起，方便溝通。每個記者都要有多種技能，可同時服務電視、電台及網上頻道，成為跨媒體的工作者。

它的「Sky News Active」頻道中，細分四個次頻道，包括頭條、天氣和另外兩條其他重要新聞的次頻道。它結合了影像、文字、圖片和現場報道，又依靠 Twitter、Facebook、MySpace 作現場新聞報道和流動電話報料，令社會媒體成為資訊源。天空電視整體有盈利，但天空新聞只可收支平衡，最近開發的高清新聞電視廣播是希望吸引訂戶，令觀眾願意付費。

英國 BBC 在零九年一月開始向伊朗、阿富汗及塔吉克斯坦提供衛星電視服務，現時估計有一千二百萬廣播及互聯網受眾(伊朗人口共六千萬)，是伊朗官方電台及電視的另一選擇，其節目包括新聞、資訊、文化及體育。

這項服務被伊朗政府封殺，視為敵對勢力。它對去年伊朗總統大選有重大影響。雖然 BBC 的記者被逐出伊朗，但有很多伊朗人免費向 BBC 提供消息，在選舉時達數千個影像檔案。它也歡迎市民透過社會媒體和手機等管道提供消息，同時 BBC 又保持最少要有兩個獨立消息來源，以滿足查證要求，來減低錯誤。BBC 也採用伊朗官方消息，以作平衡報道。這裏我們又見社會媒體的影響，和新科技下資訊無國界的具體例子。

BBC 在零七年十二月啓播其 iPlayer 新媒體服務，並在今年五月作出更新。在英國的用戶每週有一百五十小時節目可供下載，可用的平臺包括 Virgin TV、iPhone、Nokia、Wii、PS3 等。這項服務有三個宗旨：反映用戶的口味、加入社會層面、令收看更簡易有趣。其目的在於將服務個人化、社會化(增加「朋友推介」、可邊看節目邊傾談)、方便化(可預先下載)。

它有四個項目選擇：BBC 推介、你喜歡收看、其他人喜歡、你朋友的推介，而且有四種不同電腦畫面素質選擇。節目可隨 iPlayer 跟受眾到家中、辦公室、手機。觀眾可即時用「shout」按鈕表達意見，又可透過連結轉到其他廣播商的頻道。BBC 認為，此服務的成功祕訣在於有好的科技，和大量適合的節目內容。新科技拓展了媒體服務範圍和素質，更方便和貼近個人的喜好。

總結：生態變化、危機共存

在這次歐洲訪問中，我們感受到傳媒生態的巨變，及危與機的互相轉化。科技發展的日新月異，對報紙和電視有很大影響。iPad、Kindle、手機等下載平臺是未來之星。各傳媒努力的重點是速度、流動、互動、方便、自選、收費、獨家、優質。

在媒體經營方面，匯流模式是唯一選擇，但具體操作可以不同。融合式的

編輯室，負責統合報刊、電台電視、互聯網，以至將來如 iPad、手機等流動平臺。在矩陣式的運作架構下，傳媒集團成員互補協作，加強效率和競爭力。

公營媒體有國家的財政支援，仍有其位置和特色。在足夠大的分眾市場中，高質媒體仍有一定生存空間。多種社會媒體的冒起，有助提供最新消息，但其可信度成為關注點。未來的記者就要有跨媒體多技能的能力，能夠不斷學習和適應新環境，而新聞學院的課程要作出相應配合，新聞教育基金及其他業內組織也有重要培訓角色。（完）