

從香港本地收費電視現況分析香港電視產業之未來發展

畢晟

高凱雅

李摯

蕭潮順

鄭楊芳芷

傳媒管理社會科學碩士

畢業報告

指導教師：張正甫先生

香港浸會大學

傳理學院與商學院

香港 二〇一三年五月

致 謝

衷心感謝指導老師張正甫先生，從論文題目及架構的訂定給予了建議，並在撰寫期間撥冗與我們討論內容，使得論文能順利完成。

感謝壹傳動顧問黃雅芬女士、前無綫網絡電視節目總監張偉傑先生、無綫衛星電視公司總經理邱仲凌先生、前有線電視策劃及節目總監蕭孫郁標女士百忙中接受我們的面談訪問，亦感謝電盈媒體首席總裁及製作部總經理何麗全先生、城市電訊集團主席王維基先生接受了電話訪問。

另外，有線電視製作總經理曾展章先生與有線電視新聞部總監趙應春先生分別於二零一二年三月及九月在本大學學府舉行的學術講座中，提出了一些精闢見解，對我們的論文有莫大的啟發與幫助，在此特別謹向兩位致謝。

畢晟 高凱雅 李摯 蕭潮順 鄭楊芳芷

傳理學院與商學院

二〇一三年五月

概 要

近年政府不斷強調文化及創意產業乃香港六大優勢產業之一，電視產業更是重要的一環。歷經二十年本地收費電視市場趨向成熟，然而整體發展較鄰近地區消極，社會關注始終集中在免費電視台及新牌照批發的問題方面。事實上，收費電視對香港整個電視產業有著可圈可點的成就，同時也正面臨著重重壁壘和挑戰。到底收費電視在香港將何去何從？又該如何發展呢？

本文通過瞭解本地收費電視發展歷史、市場營運現況，訪問多位業內精英，並研究四個收費電視發展先進地區（包括澳洲、美國、台灣及中國），深入剖析本地收費電視面對的困局與變局，從而分析和預測香港電視產業之變遷與前景，為媒體機構管理者確定企業未來的發展戰略。

關鍵詞：香港收費電視；香港電視產業；媒體管理

Abstract

The Government has identified Hong Kong's cultural and creative industry, in which television industry has been a prominent element, as one of the six pillar industries since 2009. Despite witnessing a steady growth during the last two decades, Pay Television (Pay TV) industry seems lack of enthusiasm to advance business development as compared to its surrounding regions. Needless to say, the free-to-air television players and the ongoing saga over the new television broadcasting licenses draw nearly as much attention from the public. While extensive capabilities of Pay TV has fundamentally changed Hong Kong's television landscape in the last couple of years, the Pay TV industry is now facing challenges on several fronts, as it enters a new phase amid tough competition.

This paper will start with the overview on the domestic pay TV and examine the way in which it has been developed in the Hong Kong television market. Through the interview with business insiders and investigation on the pay TV development of Australia, the United States, Taiwan and Mainland China, it will reveal the challenges the domestic pay TV industry is confronted nowadays, also forecast the future development of Hong Kong television industry that equips the media management executives with a better understanding and knowledge of their business environment.

Keywords: Pay Television ; Hong Kong television industry ; media management.

目 錄

前言

第一章 研究背景.....	1
第二章 研究目的與研究問題.....	3
第三章 方法論及研究方法.....	4
第四章 本地收費電視發展歷史.....	6
一、醞釀期：1980 至 1990 年初.....	6
二、開發期：1993 至 1998 年.....	7
三、引進期：1999 至 2004 年.....	7
四、成長期：2005 至 2010 年.....	9
五、成熟期：2011 年起.....	12
第五章 本地收費電視現況概述.....	14
一、市場概況.....	14
二、經營模式.....	15
三、關於經營商.....	16
第六章 業界人士訪談分析.....	21
一、香港收費電視的發展由來及未來走向.....	21
二、香港免費電視一台獨大及新增發免費電視牌照的影響.....	23
三、新媒體對電視所帶來的衝擊及契機.....	24
第七章 外地案例分析.....	25
一、澳洲.....	25
二、美國.....	29
三、台灣.....	33
四、中國.....	39

第八章 本地收費電視面臨的困局與變局	46
一、免費電視壟斷市場與產業.....	46
二、收費電視競爭激烈.....	50
三、新媒體以及新技術的快速發展.....	52
四、受眾態度與行為的轉變.....	53
五、政治因素介入.....	56
第九章 發展本地收費電視問題的總結	60
第十章 本地電視產業前景探析	64
一、本地電視產業發展預測.....	64
二、局限性分析.....	68
結語	69
參考文獻	
附錄一 本地收費電視市場數據圖表	
附錄二 本地收費電視經營商－集團公司關係、董事局及管理層人物	
附錄三 本地收費電視經營商－集團公司 2003-2012 年業績主要數據整理	
附錄四 受訪人士名單及談話記錄	
附錄五 本地電視新媒體業務概述	
附錄六 香港電視觀眾收視概況	

前言 研究報告綜述

「電視」是香港文化及創意產業舉足輕重的一環。近年政府不斷強調文化及創意產業乃香港六大優勢產業之一，電視產業在現今數碼化的年代正經歷一場革命性的發展歷程。

1957 年香港第一間電視台「麗的映聲」啟播，用戶月費 25 元，本地收費電視歷史由此拉開序幕。不過自「麗的映聲」1973 年轉為免費台後，直至 1993 年「九倉有線電視」（簡稱「有線電視」）正式成立，整整二十年間香港沒有任何收費電視台，電視市場全由免費電視壟斷，市民的選擇就被局限於電視廣播有限公司（Television Broadcasts Limited，簡稱 TVB 或「無綫電視」）和亞洲電視（Asia Television Limited，簡稱 ATV）。八十年代末期港英政府決定開放電視市場，於是催生了多家收費電視台。歷經二千年初短短數年的「收費電視戰國時代」，現時只剩下四家收費電視營運商：有線寬頻（有線電視母公司）、香港電訊盈科媒體有限公司（now TV 母公司，簡稱「電盈媒體」）、香港寬頻、香港無綫網絡電視有限公司（TVB NETWORK VISION，簡稱「無綫網絡電視」）。然而時至今日，免費電視與其領導者 TVB 壟斷市場數十年，收費電視的角色一直顯得從屬，不但影響後者的廣告收入及公眾認受性，而且讓政府拖延對發展收費電視甚至整個電視產業的長遠承擔。

隨著本地收費電視市場趨向成熟，用戶人數上升空間收窄，營運商之間的競爭日趨劇烈，由兩家最大的營運商－有線寬頻與電盈媒體近年互相高價爭奪節目內容獨家播映權可反映之。

踏入數碼化的年代，全球電視產業最熱門的議題便是新媒體及新技術帶來的機遇和挑戰。在過去二十年收費電視對香港電視產業，尤其在傳輸技術層面上有著可圈可點的成就，然而整體發展速度卻較鄰近地區顯得消極，其中一個原因是社會公眾始終集中關注在免費電視台及新牌照批發的問題，而非收費電視的未來

發展。新媒體的快速發展亦影響著大眾對收費電視服務的取態。在免費資訊唾手可得的大環境下，大眾間接地更少從電視上獲取資訊，繼而收費電視營運商需要面臨大眾對收費電視服務是否「物超所值」的質疑。

近年特區政府規管傳媒暗裡更顯得搖擺不定，過往依賴的「藉發牌監管」制度又無法適應新的市場環境，為電視市場帶來不少隱憂。發生多宗電視台之間的播映糾紛，政府採取一時「不干預」一時介入的姿態，令電視台承受難以預測的政治變化下所帶來的巨大經營風險。

全球收費電視產業正蓬勃發展，2012年中國成為僅次於美國的全球第二大收費電視市場。有市場研究公司預測，到2018年，亞太地區收費電視用戶數將新增4.2億，即超過現時美國收費電視用戶數的三倍，營業收入增長達120億美元，而未來五年內香港地區的收費電視營業收入卻會錄得下降。

面對以上的重重壁壘和挑戰，本文將通過瞭解本地收費電視發展歷史、市場營運現況，訪問多位業內精英，並研究包括澳洲、美國、台灣及中國等收費電視發展先進地區，深入分析免費電視壟斷市場與產業、收費電視競爭激烈、新媒體及新技術的快速發展、受眾態度與行為的轉變以及政治因素介入等方面，為本地收費電視甚至香港整個電視產業探索未來出路，同時也期許成為媒體機構管理者的企業發展戰略一部分。

第一章 研究背景

在香港，市民可通過地面無線廣播、衛星或收費電視服務接收超過 700 條境內外電視頻道。時至今日，香港擁有兩家免費電視台：TVB 和 ATV；三家持本地收費電視牌照機構：有線寬頻、電盈媒體、無綫網絡電視有限公司；一家由政府資助的公共廣播服務供應商：香港電台。此外，本地電訊商－香港寬頻亦提供結合寬頻服務的互聯網電視服務。

政府自 2000 年起採用科技中立的規管制度。在《廣播條例》下，按照電視節目服務的性質和普及程度而非傳送方式來予以發牌和規管¹。根據通訊局的定義，「本地收費電視節目服務指擬供或可供超過 5,000 個家庭住戶或酒店住房經繳付費用後在香港接收的電視節目服務，並以香港為主要目標市場。與滲透率接近 100% 的本地免費電視節目服務相比，本地收費電視節目服務的普及程度和影響力均有所不及。由於是否成為訂戶完全出於個人選擇，加上該等服務必須提供鎖碼裝置，保障措施十分足夠，因此這類服務所受的規管亦較為寬鬆。」²

一直以來，本地收費電視和免費電視被政府透過「發牌」制度定性為兩種電視服務，進而分開監管。收費電視和免費電視的牌照條件各有不同，除同受《廣播條例》及一系列法例規管之外，通訊事務管理局（通訊局）發出的各項業務守則，如節目、廣告及技術標準守則等方面，亦存在著些微差別。然而本地收費電視和免費電視實際上需要在同一市場為相同的觀眾、幕前藝人、幕後專才、節目內容、廣告份額和廣播器材等相互競爭，再者收費電視可以不同程度地取代免費電視滿足大眾對電視服務的需求，所以這種將收費電視和免費電視完全劃分成兩

¹香港的電視廣播，香港商務及經濟發展局，2013 年 3 月 25 日修訂。

Retrieved From: <http://www.cedb.gov.hk/ctb/chi/broad/tv.htm>

²電視節目服務牌照服務，香港通訊事務管理局，2013 年 3 月 25 日修訂。Retrieved From: http://www.coms-auth.hk/tc/licensing/broadcasting/tv_programme/domestic_pay_television_programme_service/index.html

個市場的做法是不符合現實的。

香港僅有一個電視市場，長期只有 TVB 與 ATV 兩家免費電視台，直至收費電視於九十年代初加入才出現令人耳目一新的變化。可是，至今收費電視的影響力仍遠遠不及免費電視。據市場研究公司 CSM Media Research 於 2010 年 11 月所做的調查，收費電視佔本地電視市場份額只有 19%，免費電視則超過 81%。作為市場最大的參與者－TVB 四十多年來處於支配市場的地位，加上政府扭曲性的政策和限制市場開放，長期缺乏足夠競爭，使得 TVB「一台獨大」及變相壟斷，而其他業者的生存空間越來越小。據政府官方文件形容「香港的廣播業發展蓬勃，為本地觀眾和聽眾提供多元化的服務」³，這卻與現時主流社會大眾對廣播包括電視產業的感受有明顯落差。

毫無疑問，香港電視產業正面臨迅速多變的經營環境。正值本地的模擬廣播服務將於 2015 年底終止，新媒體、數碼廣播、高清廣播和互聯網網絡電視(IPTV)等多項新科技帶動電視市場進入數碼化的新階段，並革命性地改變傳統電視的發展。社會大眾對節目內容有著更高質量和更具特色的熱烈需求，由批評兩家免費電視台的聲浪不斷可反映，單去年通訊局就接獲逾 4.7 萬宗有關 TVB 與 ATV 的投訴，較 2011 年上升 14 倍之多⁴。應政府早年開放免費電視市場的決定，三家收費電視台香港電視（前身「城市電訊」⁵）、有線電視、now TV 在 2010 年遞交有關牌照申請，然而發牌問題糾纏三年至今仍未有結果，三家電視台既不知何去何從，事件又讓廣大市民的期待落空，更惹起社會極大的爭議。目前本地電視市場已到達嚴重失衡的局面，不少業界人士、學者及議員均提出要立即作實質改變的廣播政策，否則對觀眾、社會、電視產業及香港整體未來發展會產生深遠的負面影響。

³ 香港便覽-大眾傳播，香港政府刊物。

Retrieved From: <http://www.gov.hk/tc/about/about/hk/factsheets/docs/media.pdf>

⁴ 明年續牌「驗身」 亞視受考驗 質素違規紀錄成考慮因素，明報，2013 年 4 月 12 日。

Retrieved From: http://ol.mingpao.com/cfm/star5.cfm?File=20130412/saa01/mee_ggal.txt

⁵ 2013 年 1 月，香港寬頻母公司「城市電訊（香港）有限公司」以 50.12 億元出售集團的核心業務，包括電訊及寬頻業務，以集中資源進軍電視市場。集團除改名為「香港電視網絡有限公司（HKTV）」外，香港寬頻亦改由 CVC Capital Partners 持有大部份股權。

第二章 研究目的與研究問題

香港文化及創意產業鏈的每一環有著截然不同的營運方式，看似獨立卻又環環相扣，電視產業是其中不可或缺的一環。過去二十年收費電視對香港整個電視產業有著可圈可點的成就，但是近年社會關注始終集中在免費電視台及新牌照批發的問題方面，對收費電視現況及發展的研究分析更少之又少。對所有的媒體機構管理者來說，掌握產業每一環的動態是十分重要，因或多或少將影響到自身企業未來的發展。故是次研究希望，從公眾和產業的利益出發，提供一個有關本地收費電視產業的深入分析報告，為本地收費電視甚至香港整個電視產業探索未來出路，同時也期許報告有助媒體機構管理者把握全局，了解產業未來的可能發展，使其在領導崗位上確立企業的發展戰略。

根據以上的研究目的及之前的背景探討，將本研究所欲探討之問題彙總如下：

1. 縱觀香港收費電視過去的歷史和現況發展，本地收費電視如何對電視產業和香港整體發展作出了重要的貢獻？
2. 哪些是本地收費電視正面臨最大的困難及挑戰？
3. 在免費電視壟斷市場、收費電視競爭激烈、新媒體及新技術的快速發展、受眾態度與行為的轉變以及政治因素介入等的局面下，收費電視能如何應對使其在眾多競爭對手中脫穎而出？
4. 隨著香港電視產業的迅速變化，香港收費電視以至整個電視產業到底在可見的未來將如何發展？媒體機構管理者又將會因應這瞬息萬變的環境如何解決企業所面臨的外部問題？

第三章 方法論及研究方法

本研究以「從香港本地收費電視現況分析香港電視產業之未來發展」為題，目的在探討本地收費電視之歷史、現況及未來之發展，以實證資料蒐集與分析方法，分析本地收費電視所面對的困局與變局，從而預測香港電視產業之前景。

本研究可劃分兩期，第一期自今年一月至三月中旬約三個月，先針對「本地收費電視之歷史、現況」進行調查分析，與多位電視媒體業界精英深度訪談，並就外地收費電視發展情況進行探討論述；其次則在本年四月底前有限時間內，針對之前所得的資料總結加以分析，各項研究目的與研究問題已於第二章詳述。

一、 資料蒐集方法

本研究將採用質性方法取向，以次級資料分析為主，再輔以深度訪談，透過小組討論以及小組成員有關之工作經驗融入分析，進而相互佐證，提高研究的嚴謹性。以下依前一章之研究目的，說明本研究資料蒐集與分析方法：

文件內容分析

為了達成研究目的之一，本研究針對香港二十年來本地收費電視的發展史進行文獻資料、政府紀錄等歷史資料內容分析，進行多元化的蒐集工作，使得資料完整充分及更具全面性。

次級資料分析

為了有效達成研究目的，本研究主要以香港政府一站通（Gov HK）、香港通訊管理局資料庫、本大學所提供的學術刊物、以及互聯網上各類報刊和雜誌進行初步的次級資料分析；並同時於各家電視運營商的公司網站透過新聞稿、年報和財務報告等文件收集有關 TVB、香港有線電視、電訊盈科媒體以及香港寬頻的資料進行彙整。

深度訪談

本研究採取深度訪談，藉著「非正式的會話訪談」和「一般性訪談導引法」

兩種方式，詳盡收集與研究目的有關的資料。「非正式的會話訪談」包括私人電話訪問，以及出席由本大學電影電視學院在去年 3 月及 9 月舉辦之學術講座將講者的演說回應由錄音檔筆錄為文；在採訪期間本研究仍是採取「一般性訪談導引法」為主，且利用訪談大綱作為協助工具，內容問題上則採取半結構的形式。本研究邀請曾參與本地收費電視或電視產業工作的共六位高級管理層人員作深度訪談，以了解他們本研究問題的看法，也希望藉由他們的經驗，整理出本地電視競爭力的優勢與劣勢，及如何克服現時的市場困局。有關之訪談分析及紀錄會分別於第六章及附錄四中詳述。

二、 外地案例分析

本研究將探討澳洲、美國、台灣及中國的收費電視歷史、目前概況、市場特點、角色分析，通過了解外地所採用的標準及準則、政策選擇，作出比較分析。收費電視服務早在美國、歐洲、日本和澳洲等地區成熟發展，美國和中國更是目前全球兩大收費電視市場。台灣收費電視的歷史及軌跡，其中電視市場未開放前受無線電視壟斷的局面，跟香港有對應相似之地方。本研究試圖評估香港與各地收費電視發展上的差異外，並找出全球電視產業的趨勢方向，作為探索本地前景之參考依據。

三、 波特五力分析（Porter five forces analysis）

最後，本研究引用 Michael E. Porter（1980）五力分析法評估目前的收費電視市場，以五項因素分別是「供應商的議價能力」、「購買者的議價力量」、「新加入者的威脅」、「替代性產品或服務的威脅」、「現有市場的競爭強度」，了解本地收費電視產業結構與競爭的態勢，從中釐清收費電視台所處的競爭環境，並有系統地分析出產業中競爭的關鍵成功因素，找出獨特的競爭優勢，並為建構整體的未來競爭策略進行分析與論述。

第四章 本地收費電視發展歷史

一、醞釀期：1980 至 1990 年初

1980 年，商人包玉剛成功收購九龍倉⁶（簡稱「九倉」），六年後宣布退休，將九倉系業務交由吳光正打理。稍後，吳光正積極拓展地產和投資項目之外，還重點開展多項電訊及基建計劃。事實上，80 年代中後期，眾多大財團相當看好香港經濟前景，不少更希望染指被長期壟斷的電訊市場。當時的國際電訊業已普遍地放寬管制、引進競爭，而香港內部亦有開放電訊市場之訴求，故港英政府有意招標籌建有線電視及第二電訊網絡⁷。

1988 年，情勢發生變化，四家財團參加投標包括和記專線電視⁸、香港有線傳播⁹、Windows Television System，及跨國公司速達國際資源工程。本來以和記專線最符有關當局招標指引的條件，唯最後其拒絕繳付較高的專利稅及提高資本保證金額由原來 42 億港元至 55 億港元，結果由香港有線傳播奪得經營權。

1989 年，受到六四事件影響，港人對香港前途的信心跌至史上最低點，工商界對香港經濟前景明顯也失去信心。次年，正要面臨「和記黃埔」牽頭的衛星電視之競爭¹⁰的香港有線傳播，股東意見產生分歧，美西電訊和新鴻基地產先後退出。唯九倉堅決投資，於 1991 年 1 月組成「九倉有線電視」，隨後向政府呈交建議書，歷經多番周旋下，1993 年 6 月終獲頒發有線電視經營牌照，並計劃投資總額高達 50 億港元。

⁶ 包玉剛於 1978 年後大量減持航船業務，著手向地產業進軍，同年 9 月成為香港十大地產商之一——九龍倉集團最大股東。不久，包玉剛及其二女婿吳光正加入該集團董事局。

⁷ 1987 年 Booz Allen & Hamilton 公司受香港政府委任評估香港發展有線電視及第二網絡的可行性，次年 3 月完成檢討報告，建議鋪設第二網絡，由此成為打破電訊業長期被壟斷局面的序幕。

⁸ 財團成員包括：和記通訊、英國電訊、太古洋行、嘉宏國際、中信集團及匯豐。

⁹ 財團成員包括：九倉、新鴻基地產、美西電訊、高德有線電視及邵氏兄弟。

¹⁰ 和記通訊投標落敗後，母公司「和記黃埔有限公司」於 1990 年與英國大東電報和中信集團合組「亞洲衛星通訊有限公司」，發展香港至泛亞洲地區的衛星通訊業務，同時與李嘉誠家族成立「和記衛星電視有限公司」，開辦六條頻道的衛星電視，同年 11 月獲政府批准有關電視牌照。

二、開發期：1993 至 1998 年

1993 年 10 月，「九倉有線電視」正式啟播，提供八個頻道，包括香港第一個廿四小時播映的廣東話新聞頻道。其集團擁有及經營本港其中一個覆蓋幾及全港的電訊網絡，提供收費電視服務及製作本地電視節目。啟播初期，有線電視曾以提供沒有廣告的節目作招徠。

1996 年起，有線電視轉播多項國際大型足球賽事，如歐洲國家盃決賽週、英格蘭超級聯賽、意大利足球聯賽、西班牙足球聯賽和德國足球聯賽等全部多場賽事。這不僅打破了香港觀眾過去只能收看錄影球賽的局面，而且為有線電視建立起觀眾基礎，更自此開拓了收費電視強大的客源。

1997 年本港電訊商「香港電訊」獲政府批發自選影像（VOD—Video On Demand）牌照，次年 3 月推出收費、雙向式互動電視服務—「互動電視 iTV 隨選視訊」，這是全球第一個進入商業運作的隨選視訊服務。

1998 年 10 月，「九倉有線電視」已專營收費電視達五年，並易名為「香港有線電視」。直至 2000 年，有線電視仍是香港唯一的本地收費電視台。

三、引進期：1999 至 2004 年

香港政府在 1998 年進行了全面的電視政策檢討，其於兩年後開放電視市場¹¹，增發五個收費電視牌照予五間公司，包括：香港網絡電視、太平洋數碼衛視（即「譜樂視媒體（香港）有限公司」母公司）、Yes TV Elmsdale Ltd、HK DTV 及銀河衛星電視，並採用科技中立的規管制度¹²。由於各種商業考慮，香港網絡電視及 HK DTV 於 2001 年 3 月放棄收費電視牌照。

受《廣播條例》對跨媒體擁有權之限制，電視台原則上不得同時擁有免費和

¹¹ 當時政府表明不會就發牌照數目訂定上限，但發牌與否須視乎實際情況或技術上的限制而定。香港的電視廣播，香港商務及經濟發展局，2013 年 3 月 25 日修訂。

Retrieved From: <http://www.cedb.gov.hk/ctb/chi/broad/tv.htm>

¹² 自 2000 年起，在《廣播條例》下，四類電視節目服務，分別是本地免費電視節目服務、本地收費電視節目服務、非本地電視節目服務及其他必須領牌電視節目服務，按照電視節目服務的性質和普及程度而非傳送方式來予以發牌和規管。

收費電視的控制權¹³。然而，由當時市場佔有率超過七成的免費電視經營商 TVB 於 1998 年成立的銀河衛視卻獲批經營收費電視。雖然有線電視和香港立法會的部分議員以防止壟斷為理由極力反對，但最終政府只在發牌時加設多項限制（俗稱「防火牆條文」）¹⁴。

2000 年 7 月 7 日《廣播條例》(第 562 章) 正式生效，行政長官會同行政會議經考慮通訊局作出的建議後，可批予新的或續期本地收費電視節目服務的牌照，並在牌照上列明規限的條件。所有服務牌照由廣管局（即現時的通訊局）監管，廣管局可發出業務守則，且就《廣播條》規定或就牌照條件向持牌人提供指引。

為配合政府引入數碼地面電視，2001 年 1 月有線電視開始將電視訊號由類比轉為數位廣播，是香港首家進行數碼化廣播的本地電視台。

2003 年，本港的收費電視不再處於壟斷局面，除了剛成立滿十年的有線電視及前一年已投入服務的 Yes TV、譜樂視外，三家收費電視公司包括城市電訊旗下香港寬頻、now TV（前身為「電訊盈科互動影院」）及引入美資衛星公司 Intelsat 作為股東的銀河衛視亦先後啟播。因本地電視市場同時出現六家收費電視營運商之多，並提供超過一百四十條電視頻道，行內稱這時期為「香港收費電視戰國時代」。六家收費電視可分為兩大陣營，即一邊是擁有網絡，並已提供廣泛電訊服務的營運商（有線寬頻、電訊盈科及城市電訊），另一邊則是 Yes TV、譜樂視及銀河衛星這類依靠衛星網絡或租用固網傳送的營運商。

2003 年 7 月有線電視開設全亞洲首個二十四小時報導娛樂新聞的電視頻道（即「有線娛樂新聞台」），亦是全球首條以中文播放的同類頻道。雖然有線電視是用戶最多的收費電視，但以當時約有二百一十七萬戶家庭，2003 年 8 月為止，

¹³ 《廣播條例》對跨媒體擁有權施加限制，禁止不符合持牌資格人士對本地免費或收費電視節目持牌人行使控制，除非行政長官會同行政會議根據該條例附表 1 第 3（2）條的規定，基於公眾利益而另外作出批准。

¹⁴ 鑑於 TVB 在本地電視市場具有支配優勢，及為了減少其於銀河衛視行使控制的影響，政府發牌時加入防火牆條文，對 TVB 和銀河衛視的管理和控制、節目供銷及交易等各方面施加限制。例如：TVB 不可擁有銀河衛視多於 49% 控制權；銀河衛視須競投任何 TVB 製作以獨家方式授權的節目頻道；TVB 自製節目在其免費頻道播放後一年內，不得在收費電視播放等。銀河衛視亦必須在獲准發牌後 18 個月才能經營收費電視。

有線電視用戶也只達六十二萬，整個市場滲透率不足 30%。(卓伯棠，2003)

行政長官會同行政會議特別批准電訊盈科¹⁵直接更改「電訊盈科互動影院」的牌照以經營收費電視，推出“影像資訊聆服務”取代“自選影像服務”¹⁶。於是電訊盈科將互動電視(ITV)、網上行(Netvigator)及 NOW 三個部門合而為一，「now TV」在 2003 年 9 月正式成立。次年 8 月，now TV 從有線電視手上奪得 ESPN 和衛視體育台的獨家播映權。

受亞洲金融風暴打擊，結果不消一年，基於市場經營艱難，譜樂視及 Yes TV 分別於 2004 年在 3 月和 5 月結束香港收費電視服務¹⁷。自此，本地收費電視節目服務牌照的數目一直維持是三個，分別由有線電視、電盈媒體和銀河衛視(2006 年更名為「無綫收費電視有限公司」)持有。

2004 年，有線電視獲批准以人造衛星傳送電視頻道服務，提高覆蓋範圍。同年 10 月，亞洲有線與衛星電視廣播協會(CASBAA)頒授首屆「亞洲有線與衛星電視廣播協會主席大獎」予 now TV，表彰其對亞太區多頻道有線、衛星和寬頻收費電視業所作的卓越貢獻。

四、成長期：2005 至 2010 年

2005 年，有線電視完成將其網絡全面數碼化。同年 5 月，銀河衛視進行改革，以新名稱「SUPERSUN 新電視」推出，包括六條由 TVB 製作獨家授權頻道的收費電視服務。「香港寬頻電視」亦於同月改名為「香港寬頻數碼電視」。同年 8 月，now TV 宣佈與星空傳媒、HBO 亞洲和美亞娛樂，達成長期獨家廣播協議。

¹⁵ 2000 年 8 月，香港電訊與盈科數碼動力合併定名為電訊盈科，是為香港規模最大、同時提供固網、無線電話、網際網路等綜合電訊服務以及發展地產的公司。

¹⁶ 影像資訊聆服務是按頻道提供的電視服務，採用非對稱數字用戶線路科技(簡稱“ADSL”)，透過電話線路寬頻網絡傳送。用戶可以自由組合，申請收看個別電視頻道或多個電視頻道。

¹⁷ 網絡入屋成發展障礙，譜樂視退出港收費電視，太陽報，2004 年 4 月 14 日

Retrieved From: http://the-sun.on.cc/channels/fina/20040414/20040414005900_0002.html

Yes TV 退出收費電視牌，蘋果日報，2004 年 5 月 21 日

Retrieved From: <http://hk.apple.nextmedia.com/financeestate/art/20040521/4059838>

2006年1月，有線電視進行架構重組，成立三個新公司，為新聞、體育、娛樂三大主要頻道供應節目內容¹⁸。2月，now TV 與 SUPERSUN 新電視簽訂長達十年協議，SUPERSUN 超過 20 條頻道透過 now TV 平台傳送¹⁹，而 now TV 因此成為全港最多頻道的收費電視供應商²⁰。4月，銀河衛視放棄「SUPERSUN 新電視」品牌，並更名為「無綫收費電視」。

2006年初，now TV 與 ESPN STAR Sports 奪得「歐洲聯賽冠軍盃」的獨家直播權²¹。年底，now 盛傳出價約 10 億港元擊敗有線電視，首奪「英格蘭超級聯賽」三年球季的香港獨家播映權，隨後又取得 2008 年「歐洲國家盃」全部賽事的獨家播映權。次年 2 月，now 奪得「意大利甲組足球聯賽」由 07 年起三年球季每季 130 場賽事的本港播映權，而有線電視只奪得其餘的 250 場賽事。隨著失去這些球賽賽事播映權易手，有線電視以往主導四大足球聯賽直播的市場優勢頓時失去，亦觸發大批收費電視用戶轉投 now TV。

2007 年 now TV 及香港寬頻業務不斷擴展，每百戶之 IPTV 服務滲透率超過五成，使香港成為全球 IPTV 滲透率十大最高地區之一。(DITTBERNER, 2007) 同年 5 月，「香港寬頻數碼電視」再次改名為「香港寬頻 bbTV」。

有線電視為爭奪被免費電視佔據多年的廣告市場，於 2007 年 6 月開創近乎免費頻道之收費²²的新綜合頻道「有線第 1 台」。同月，有線電視以約 4 億港元連續三屆奪得「世界盃足球賽」香港獨家轉播權，並打算透過「有線第 1 台」播放以符合與國際足協的協議²³。8 月，有線成功以 1.2 億多港元的高價，擊敗無綫、亞

¹⁸ 是次架構重組，有線電視成立三個新公司，分別為「香港有線新聞有限公司」、「香港有線體育有限公司」以及「香港有線娛樂有限公司」，為有線寬頻通訊有限公司的全資附屬公司。香港有線新聞及香港有線體育兩間公司專責新聞及體育平台運作，由副總裁趙應春主管，而香港有線娛樂則由徐小明負責，專責營運娛樂平台。

¹⁹ 新電視租用電盈的寬頻網絡提供收費電視服務，而電盈向新電視收取每名客戶的租賃費，雙方合作為期十年，分為“五年死約，五年生約”。

²⁰ 計及新增 SUPERSUN 頻道組合，now TV 當時提供逾 110 條頻道。

²¹ now TV 於 2004 年與 ESPN STAR Sports 簽訂最長 6 年的獨家合作協議，故使其間接奪得「歐洲聯賽冠軍盃」的香港獨家直播權。

²² 有線 1 台 10 蚊搶客技巧，太陽報，2010 年 2 月 26 日

Retrieved From: http://the-sun.on.cc/cnt/news/20100226/00407_011.html

²³ 根據國際足協修訂的收費電視獨家播映權條款規定，收費電視需向免費電視分銷 22 場賽事。

視和now的聯合競投，奪得2012年奧運香港區所有播出平台之獨家播映權，以及2010年冬季奧運獨家播映權和2008年北京奧運的新媒體和流動媒體播映權。

2007年7月 now TV 成為首間香港電視台推出高清電視服務。

2008年初，now TV 及香港寬頻同時推出集收費電視及數碼廣播解碼功能的二合一高清機頂盒²⁴，方便用戶只需一個解碼器，便可同時收看本港的傳統地面廣播電視以及收費電視的高清頻道節目。2月，無綫收費電視獲准許調低投資額的承諾目標，由原先規定須在2008年累積投資50億港元，改為於2013年2月22日或之前，累積投資29.8億元²⁵。

2008年5月，廣管局公開承認自2000年後本地電視市場的形勢已經改變，除了ATV和TVB的本地免費電視服務外，還有一共四個收費電視營辦商，總計超過二百萬名訂戶。同時，廣管局亦宣佈撤去2000年無綫收費電視獲發牌照時訂下的「防火牆」限制，理由是TVB把其持有無綫收費電視的表決控制權降至少於一成半，加上無綫收費電視市佔率及影響力不大，希望此舉能加強競爭。但事實上TVB仍佔無綫收費電視六成的股份，是最大單一股東。

2009年8月，有線電視首次推出高清服務，於體育平台陸續推出hd201及hd202兩條頻道。11月，因now TV放棄競投，有線電視以近15億港元的價格重奪2010至13年三個賽季「英格蘭超級聯賽」之香港獨家直播權。同一時間now TV宣佈得到「西班牙甲組聯賽」2009-12年的獨家播放權。

2010年初，三家收費電視營運商城市電訊、有線寬頻及電訊盈科先後提出免費電視牌照的申請。競爭隨之烽煙四起，尤其是人才招攬方面。雖然通訊局（前身為「廣播事務管理局」）網頁標示的預計處理時間為四個月，但三年過去，當局仍未公布審批結果，令相關謠傳不絕於耳。

²⁴ 只要是 now TV 及香港寬頻的現有或新用戶，即可用較市面便宜一半的價錢購買各自推出的高清機頂盒。另外更設月租計劃，香港寬頻接受任何市民以月費 48 元租用，now TV 只限用戶以 58 元月費租用。

²⁵ 政府解釋批准是次申請，基於考慮科網泡沫爆破嚴重衝擊廣播及電訊業經營者，加上成本隨著科技發展降低，而原先承諾的投資額，明顯比其他已退出的收費電視台高。無綫收費電視有限公司申請更改資本及營運開支的承諾目標和牌照條件，立法會，2008年2月19日，Retrieved From: http://www.cedb.gov.hk/ctb/chs/legco/pdf/TVBPV_19-2-08.pdf

2010年5月，奪得世界盃本港獨家轉播權的有線電視與兩家免費電視台就播出安排產生嚴重分歧²⁶，引起社會極大的迴響。在政府斡旋之下，有線同意把揭幕戰、兩場準決賽及決賽共四場賽事予 TVB 和 ATV 播放，但條件是兩台不得剪輯賽事信號，也不能刪掉信號中的有線廣告。結果兩台只將賽事安排於覆蓋率僅得一半的數碼頻道播放，令不少市民始終無法在家收看世界盃賽事，致使社會對本港免費及收費電視如何保障公眾利益等議題熱烈討論。

五、成熟期：2011年起

2012年3月，TVB以1.95億元向無綫收費電視其他股東回購業務權益，因而其股本權益由62%進一步增至90%，但投票權的百份比仍維持15%。

2012年4月，類似兩年前世界盃獨家播映權的爭拗再次發生，投得是屆奧運香港轉播權的有線電視²⁷企圖催促政府早發免費電視台牌照，因此打算以奧運為其新免費台的獨家播映節目，搶佔免費電視市場。唯有線免費電視台的申請一直未獲批，之後與兩家免費台就有關轉播的安排亦無法達成協議²⁸。事件擾釀兩個多月後，大部分市民對有線獨家播映奧運感不滿²⁹。政府加入斡旋之下，直到奧運開幕前十天，有線最終讓步容許 TVB 和亞視以「合理價錢」購得二百小時奧運節目。這次免費電視與收費電視之間的競爭，激起社會對新增免費電視牌照之外，還有現今電視行業生態對業界和社會各方面的長遠影響的討論。

²⁶ 按照國際足協世界杯轉播權的規定，有線電視雖奪得香港獨家轉播權，但須將揭幕戰、兩場準決賽及決賽共四場賽事，提供予當地免費電視台播放。有線電視於過去兩屆把四場賽事的直播信號及精華片段直接提供給免費電視台。不過就這一屆轉播安排，有線特別要求 TVB 及亞視兩台必須足本播放「有線第1台」直播訊號、在賽事直播前後播放有線自製的《有線高清世界盃嘉年華》，以及須要足本播放所有廣告包括商業廣告和有線節目宣傳片，不得刪剪。

²⁷ 歷屆奧運的香港轉播權，都由免費電視台投得，但是2012倫敦奧運卻破天荒由有線電視於2007年8月獨家投得，獲國際奧委會委任為香港區大會指定播映機構。

²⁸ 有線電視與國際奧委會的協議規定需有最少二百小時的奧運節目於免費電視頻道播出，而旗下有線第1台的覆蓋仍未能符合要求，故有線電視突然於6月6日向無綫及亞視提出以一美元出售轉播權，並要求兩台即日下午五時前答覆。結果當日 TVB 堅決拒絕，而亞視則提出只於國際台轉播的反建議。7月10日 TVB 表示正直接與國際奧委會洽談轉播奧運會賽事，同晚有線電視發表聲明，表示已成功向奧委會為亞視解決「廣東落地」問題。

²⁹ 66%人不滿倫奧獨家播，頭條日報，2012年7月13日

Retrieved From: http://news.hkheadline.com/dailynews/content_hk/2012/07/13/198510.asp

2012 年 11 月，now TV 再次奪得由 2013 起未來 3 個球季的香港獨家英超轉播權，對於是次轉播權易手引起社會不少揣測，部分有線電視及 now TV 用戶對「三年易手」播映權的情況表示不滿³⁰。

2013 年 1 月，香港寬頻母公司「城市電訊（香港）有限公司」以 50.12 億元出售集團的核心業務，包括電訊及寬頻業務，以集中資源進軍電視市場。集團除改名為「香港電視網絡有限公司（HKTV）」外，香港寬頻亦改由 CVC Capital Partners 持有大部份股權³¹。

2013 年 3 月 18 日，無綫收費電視宣佈其覆蓋範圍將擴展到合作伙伴「和記環球電訊有限公司」整個光纖網絡，預定於 7 月起提供不少於十條全高清本地頻道，並再次易名成「TVB NETWORK VISION 無綫網絡電視」³²。

³⁰ 用戶憂大幅加價難負擔，星島日報，2012 年 11 月 14 日

Retrieved From:

<http://hk.news.yahoo.com/%E7%94%A8%E6%88%B6%E6%86%82%E5%A4%A7%E5%B9%85%E5%8A%A0%E5%83%B9%E9%9B%A3%E8%B2%A0%E6%93%94-221424850.html>

³¹ 城電在是次交易中引入特別條款，可在出售香港寬頻的往後 20 年享有不可剝奪的香港寬頻網絡使用權，並有權要求香港寬頻擴展覆蓋，惟費用要由城電承擔。

王維基「賣仔」搞 TV，東方日報，2012 年 4 月 12 日

Retrieved From: http://orientaldaily.on.cc/cnt/finance/20120412/00202_001.html

³² 無綫網絡電視與和記環球電訊最新合作 一步踏進網絡世紀，和記環球電訊有限公司，2013 年 3 月 20 日

Retrieved From: <http://file.irasia.com/listco/hk/hthkh/press/cp130320.pdf>

第五章 本地收費電視現況概述

一、市場概況

目前，政府並沒有單就本地收費電視行業計算生產總值。根據廣管局資料顯示，廣播服務現時大約聘用 12,079 名員工，佔香港總勞動人口約 0.3%。事實上在 2011 年，廣播服務行業為香港經濟帶來 70 億元的收益，佔本地生產總值約 0.4%。

至 2012 年 3 月底，香港約有 237 萬戶家庭，而本地收費電視用戶的滲透率已接近 100%³³，用戶總數在過去十二年持續上升（見附錄一圖 1），具體數字由 2000 年 8 月的 57 萬增至 2012 年 3 月的 244 萬³⁴。（廣播事務管理局，2012）

與免費電視不同，本地收費電視所提供的服務，包括完全以外語廣播的頻道，例如印地語（Zee TV）、日語（NHK）、韓語（Arirang TV）、法語（TV5 Monde Asie）、德語（DW-TV Asia）、西班牙語（TVE）、葡萄牙語（RTPI）和他加祿語（Filipino Channel）。另外，本地收費電視每周自製節目時數比本地免費電視多出 10 倍。（見附錄一圖 2）2012 年，本地收費電視所提供的電視頻道數目更是本地免費電視所提供總數的 24 倍。（見附錄一圖 3）

截至 2012 年 3 月底，本地收費電視供應商可以提供多達 358 條頻道，其中 49.2%（176 條頻道）屬於本地製作，另外 50.8%（182 條頻道）則源自香港以外地方。本地收費電視提供多種不同頻道，其中以娛樂及資訊娛樂頻道（29.6%）、新聞及資訊頻道（17.8%）和體育頻道（16.5%）為主。（廣播事務管理局，2012）（見附錄一圖 4 及圖 5）

³³ 持牌本地收費電視服務用戶總計的滲透率是以持牌本地收費電視服務用戶總數除以全港住戶總數。如用戶訂用超過一個本地收費電視服務，他們會被計算多於一次。（廣播事務管理局，2012）

³⁴ 香港寬頻乃非本地收費電視服務持牌者，故此數據沒有計算香港寬頻的收費電視用戶在內。

二、經營模式

本地收費電視經營商的收入來源，主要來自收看費，而出售廣告時段則是其次要收入（廣播事務管理局，2012）。據艾曼高有限公司（AdmanGo Limited），廣告商於過去十年投放收費電視的廣告開支增長驚人，至2011年更高達132億，貼近免費電視的182億。（見附錄一圖6及圖7）

至今年3月底，香港共有四家收費電視營運商：有線寬頻、香港寬頻、電盈媒體及無綫網絡電視。它們屬於香港不同的電訊集團的旗下媒體業務（詳見附錄二），而其收入也只不過佔附屬集團的一部分，以電盈媒體為例，其電視及媒體業務於去年佔集團除稅及特殊項目前盈利約6.3%，而有線寬頻的盈利多年來主要以收費電視與寬頻服務組成。除無綫網絡電視外，三家收費電視營運商均擁有自家的傳輸網絡，並同時提供跨越固網、寬頻互聯網、電視及流動通訊等的服務。

隸屬集團	經營商	平台名稱	頻道數目	標準月費	傳送方式	推出時間	牌照
九龍倉	有線寬頻通訊有限公司	有線電視 (i-Cable Television)	199	\$319 (包括80條頻道)	混合光纖同軸電纜、微波多點傳輸系統及衛星(數碼)	1993年10月	本地收費電視節目服務 (2005年續牌至2017年)
CVC Capital Partners ³⁵	香港寬頻網絡有限公司	bbTV	107	\$376 (超過60條頻道)	寬頻固網/電訊盈科光纖	2003年8月	不適用 ³⁶

³⁵ 全球私募股權和投資顧問公司 CVC Capital Partners 於 2012 年 5 月完成向城市電訊全面收購香港寬頻網絡有限公司及國際長途電話 IDD 業務。香港寬頻現由 CVC 持有大部份股權。香港寬頻，2012 年 5 月 30 日

Retrieved From: http://www.hkbn.net/2012/pdf/press_release/2012/PR_CVCDEAL_C_20120530.pdf

³⁶ 由於香港寬頻數碼電視獲政府界定為網際網路電視，所以毋需領取電視台牌照，亦不受《廣播條例》監管，只受《淫褻及不雅物品管制條例》監管。

電訊盈科	電訊盈科媒體有限公司	now 寬頻電視 (now TV)	208	每條頻道按月收費，由 5 元至 126 元不等	寬頻網絡 (數碼)	2003 年 9 月	本地收費電視節目服務 (2003 年至 2015 年)
電視廣播有限公司 (TVB)	無綫網絡電視有限公司	無綫網絡電視 (TVB Network Vision)	48	\$238 (包括 36 條頻道) \$128 (包括 17 條頻道由電訊盈科傳送)	衛星及寬頻網絡 (數碼)	2004 年 2 月	本地收費電視節目服務 (2013 年續牌至 2025 年)

(整理資料，來源：各大收費電視營運商網頁、通訊事務管理局網頁)

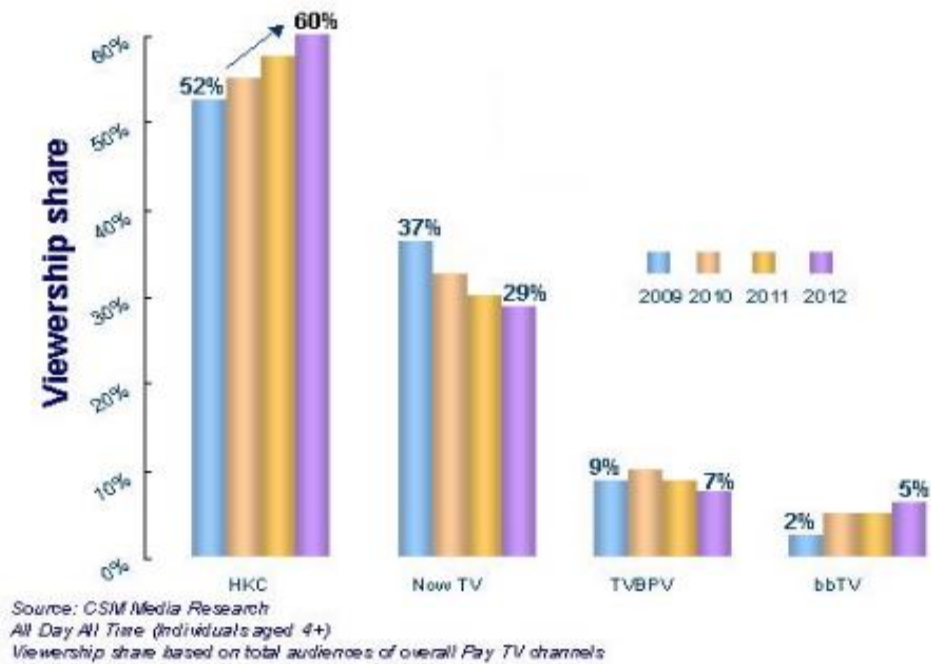
三、關於經營商

2004 年 6 月起，本地收費電視一直維持只有四家營運商，至近年市場漸漸形成「兩大兩小」的局面。電盈媒體的 now TV 是現時香港最大的收費電視營運商，客戶人數達 118 萬戶。其次是有線寬頻經營的有線電視，客戶人數約 109 萬戶。香港寬頻 bbTV 和無綫收費電視的市場佔有率一直偏低，客戶人數各佔不超過 20 萬戶³⁷。各家營運商市場份額亦可反映在整體平均收視率比較上，如下圖所示，now TV 與有線電視於 2012 年調查中已佔了本地收費電視收視率的 89%。

³⁷ 近年，香港寬頻「bbTV」和無綫收費電視均沒有公佈其收費電視客戶人數。據香港寬頻 2010/11 年度業績，當時客戶人數達 15.7 萬戶。另以無綫收費電視佔市場份額 7% 計算。估計客戶人數約有 18 至 20 萬戶。

本地收費電視平台 2009-2012 年整體平均收視率比較

Viewership



(圖表來源：有線寬頻 2012 末期業績 - 2013 年 3 月 5 日)

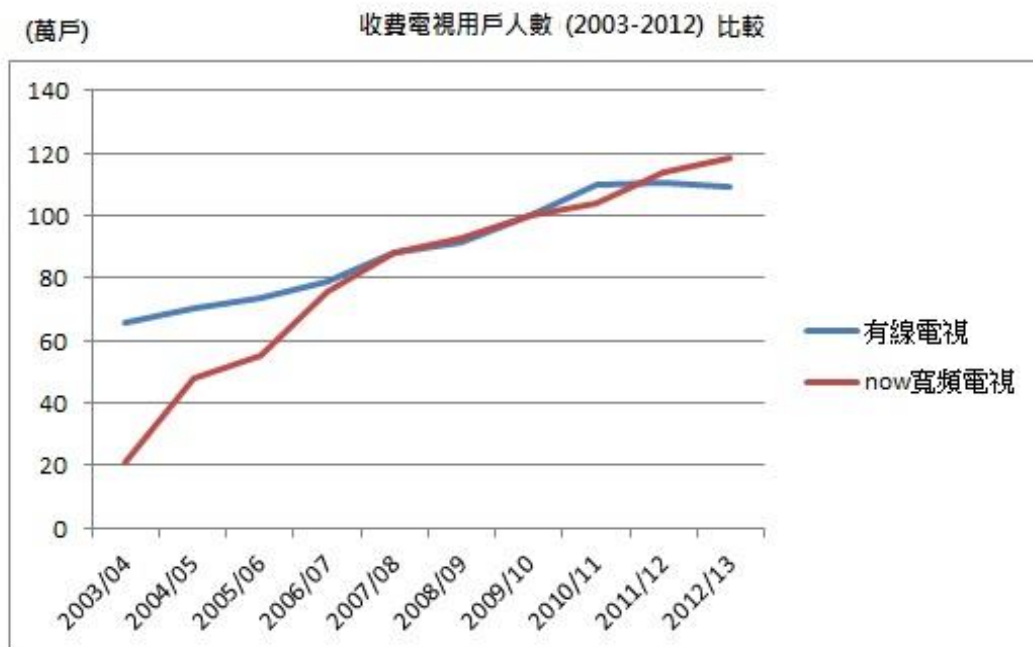
now TV

now TV 成立於 2003 年，短短兩年上客量就達至 50 萬戶，2007 年更取代有線電視成為香港最多用戶及最多頻道的收費電視營運商，亦是全球最具規模的 IPTV 商用業務之一。now TV 目前提供超過 190 條高清及標清頻道，當中約佔一半是其平台獨家所提供的，包括自資製作的多條頻道、獨家現場直播的西班牙甲組足球聯賽、HBO 及衛視電影台等³⁸。除利用解碼器的遙控器向用戶提供各類互動服務，包括參與觀眾投票、訂購貨品或旅遊套票、享用美食專遞服務、買賣證券、瀏覽黃頁等等，now TV 亦運用其集團的科技能力開發了多螢幕觀賞選擇，在近年積極推出「now 隨身睇」(now player) 及其他應用程式，旨在將電視服務超越家居電視螢幕。2012 年，now TV 大力開拓海外市場，先後在馬來西亞、泰

³⁸ Now TV 介紹，電訊盈科集團公司，2013

Retrieved From : http://www.pccw.com/Consumer/now+TV?language=zh_HK

國、加拿大及美國分銷多條頻道，目前仍繼續與其他地區收費電視營運商及分銷商磋商。

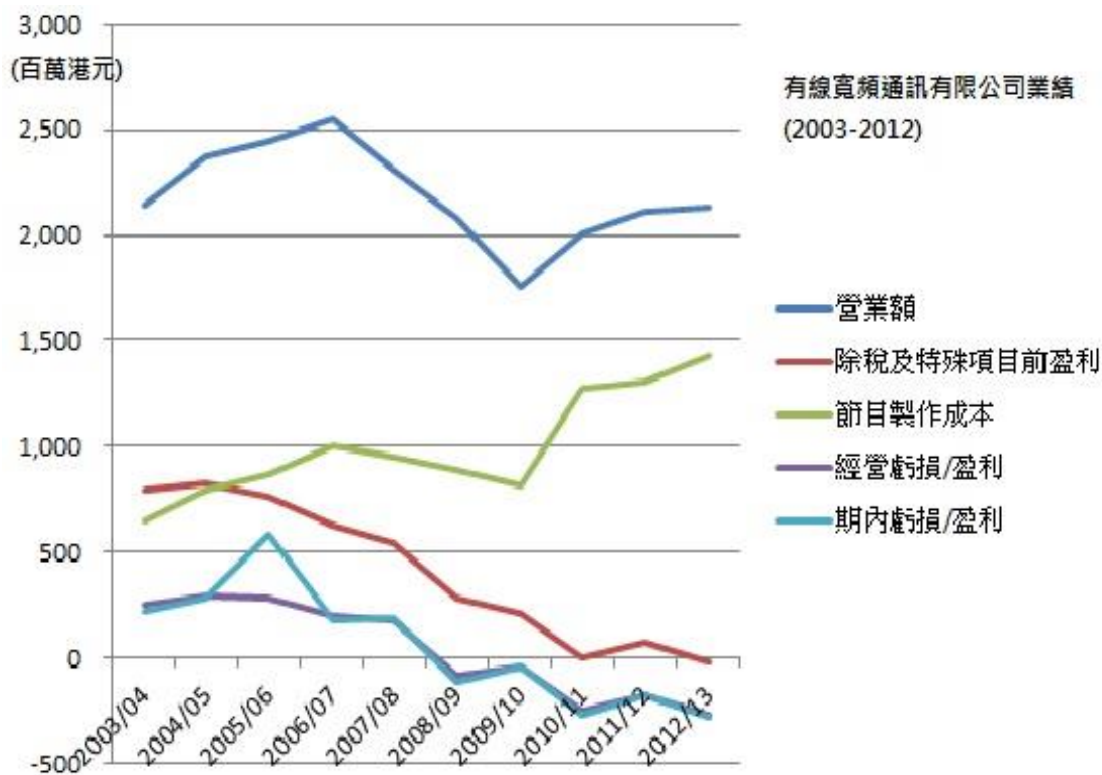


(整理資料，來源：電訊盈科集團、有線寬頻通訊有限公司 2003-2012 年業績)

有線電視

有線電視於 1993 年成立，曾打造多條自製的新聞、娛樂及體育的旗艦頻道。現每年製作超逾一萬小時節目，較本港其他電視台的總製作量為多。另外，同集團「驕陽電影有限公司」會將其製作及發行的電影安排於有線電視播映。

過去有線電視以獨佔四大歐洲足球聯賽等體育節目的播映權為定位，成功地吸納了大部分消費力高、成年觀眾為客戶。唯近年面對競爭對手的挑戰，尤其是 now TV 迅速冒起，體育節目不再是有線電視的獨有優勢。雖然其先後多次高價投下奧運、英超及世界盃賽事的獨家播映權，卻致使節目製作成本不斷上升，如下圖示，自 2008 年起公司一直虧損，去年度更見上市以來最大虧損達 2.78 億元，期內收費電視客戶也出現公司成立以來的首次淨流失。

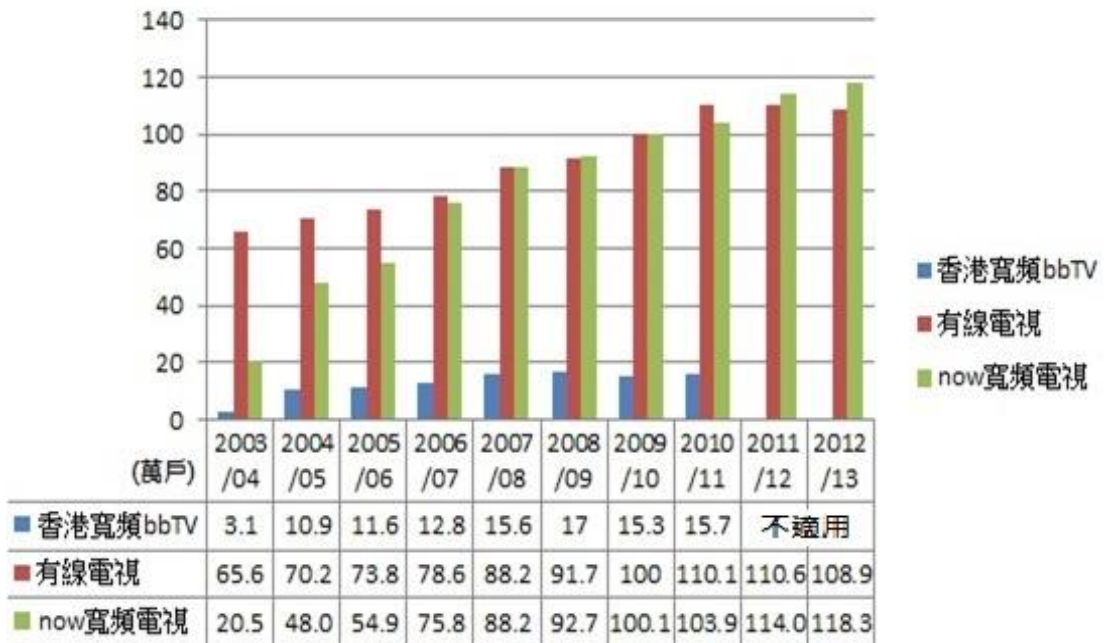


(整理資料，來源：有線寬頻通訊有限公司 2003-2012 年業績)

香港寬頻 **bbTV**

隨著香港寬頻擁有自家網絡及寬頻業務漸趨穩定，其在 2003 年 8 月推出「香港寬頻電視」，並以「專業另類」如花藝、戲曲、時尚、佛教、基督教、道教等頻道作招徠。雖然有部分寬頻用戶作收費電視的業務基礎，唯當時香港寬頻的網絡未能覆蓋全港，加上電訊盈科剛投放數十億元開拓 now TV，故香港寬頻決定避開與之直接競爭，並維持只投放少量資源於收費電視業務上。由於香港寬頻著重銷售寬頻上網、WiFi 戶外上網等服務，寬頻電視多以綑綁形式附送給客戶，因此其收費電視用戶人數一直偏低（見下圖），並未能對 now TV 及有線電視造成威脅。其收費電視名稱曾改為「香港寬頻數碼電視」，後又改成現在的「香港寬頻 **bbTV**」。bbTV 現時提供超過 100 條頻道。

收費電視用戶人數比較



(整理資料，來源：香港寬頻網絡有限公司、電訊盈科有限公司、有線寬頻通訊有限公司 2003-2012 年業績)

無綫網絡電視

2003 年啟播以來，銀河衛視（又稱 ex-TV）可謂波折重重，不但受廣管局特別設立的「防火牆」條款約束，股東亦連番出現變動，其收費電視業務一直虧損，曾更名為「SUPERSUN 新電視」，不久公司名稱亦改成「無綫收費電視有限公司」。2006 年其提供超過 20 條頻道透過 now TV 播送，以拆賬方式攤分利潤。此合作雖有助改善無綫收費電視財務狀況，但對品牌形象和整體上客量依然未見有起色。今年 3 月中無綫收費電視又易名為「無綫網絡電視」，現時由免費電視運營商 TVB 主要持有，提供超過 40 條頻道，包括由 TVB 製作的十多條獨家頻道，經由衛星、和記寬頻「IP 傳播模式」及電訊盈科「寬頻網絡」之無綫收費電視特選組合傳送。

第六章 業界人士訪談分析

為全面解構香港收費電視及本地電視產業的未來發展，我們透過不同的途徑包括面談、電話訪問、講座去接觸業界的關鍵人物，針對三大重點（一）香港收費電視的發展由來及未來走向，（二）香港免費電視一台獨大及新增發免費電視牌照的影響，（三）新媒體對電視所帶來的衝擊及契機，獲得了大量寶貴的一手資料及卓越的分析，並在此章中總結內容。我們所接觸的業界關鍵人物如下：

- | | |
|----------------------------|-------------|
| 1) 王維基先生 (香港城市電訊集團主席) | 二零一三年二月電話訪問 |
| 2) 何麗全先生 (電盈媒體首席總裁及製作部總經理) | 二零一三年三月面談訪問 |
| 3) 蕭孫郁標女士 (前有線電視策劃及節目總監) | 二零一三年三月面談訪問 |
| 4) 張偉傑先生 (前無綫網絡電視節目總監) | 二零一三年三月面談訪問 |
| 5) 邱仲凌先生 (前無綫衛星電視公司總經理) | 二零一三年三月面談訪問 |
| 6) 黃雅芳女士 (壹傳動顧問) | 二零一三年三月面談訪問 |
| 7) 曾展章先生 (有線電視製作總經理) | 二零一二年三月講座回應 |
| 8) 趙應春先生 (有線電視新聞部總監) | 二零一二年九月講座回應 |

一、香港收費電視的發展由來及未來走向

孫郁標女士早在 80 年代末期開始已為準備開台的有線電視工作。她明確表示本地收費電視的發展跟香港 1997 年回歸問題扯上關係，鑑於 80 年代中期香港出現移民潮，為了穩定人心，港英政府大力推動興建如赤鱗角機場、青馬大橋等基建項目，亦同時鼓勵香港電訊業界開設有線電視平台。和黃集團曾於 1988 年左右牽頭開辦有線電視，因專利稅、資本保證金額等問題，加上六四事件令港人對香港前途欠缺信心，最終項目告吹。直到九龍倉集團決定申請有線電視牌照，歷經三年，遂於 1993 年啟播香港第一家收費電視台。由初期只設八條頻道，到

現時平台有接近一百條頻道，近年又申請新免費電視牌照，有線電視不經不覺已在本地電視市場渡過了二十年的光景。

有線電視新聞部總監趙應春先生在講座中對香港及歐美的新聞節目之水準作了比較。香港新聞節目在 1995 年有線電視推出二十四小時新聞台之後有一個革命性的進步，但與歐美新聞節目的水準仍有一大段距離，他分析主因是缺乏富經驗的新聞人材及香港市場太狹窄所致。現時香港多家大學每年培養出大量新聞系學生，新入行新聞工作者甘於接受較低薪酬以吸收經驗；十年前新入職新聞工作者的薪酬跟現在相差無幾，不少在職兩三年的優秀新聞工作者因薪酬低而被其他行業尤其是公關及政府部門吸納。除難以培養富經驗的優秀人材外，本地市場細小集中，亦解釋了香港跟歐美的新聞節目水準存在一段距離的原因。其次，趙先生以近期特首選舉的電視節目舉例，每家電視新聞頻道因追求收視均集中報導於同一題材，致使其他大量有素質的新聞因時間或篇幅關係被捨棄，使觀眾所能知悉的減少，造成內容提供越多，觀眾認知越少的奇怪現象。

張偉傑先生先後在 TVB 及其收費電視公司工作，見證兩大競爭對手有線電視與 now TV 爭相高價競投世界盃、奧運及英超聯球賽等的獨家播映權。張先生認為這是兩者近年成功吸納新客源的主要原因，然而面對營運成本大幅上升，向用戶加價是必然的後果，對無綫收費電視而言，這未嘗不是一個能以本身較低價格優勢搶佔市場份額的好機會。同時他指出香港電視觀眾層面十分狹窄，或多或少是因免費電視多年獨大而造成的社會扭曲，間接限制了目前收費電視可拓展的客源及增長空間；一但失去獨家體育賽事這張皇牌，收費電視觀眾亦隨之流失，所以收費電視必須擁有自身的特色，無論是在價格、內容或服務上，讓用戶清楚了解其優於競爭對手之處。即使網上盜看情況嚴重，張先生認為收看電視已是香港觀眾根深蒂固的習慣，而且在電腦、手機和平板電腦收看跟在電視屏幕上的視聽體驗完全不同，收費電視尚有一定競爭優勢。他又建議收費電視從技術上提升服務，例如增強互動功能，提供用戶：3D 映像、超高清畫質、雙語配音、5.1 聲道環迴立體聲等獨特的收看經驗。

二、香港免費電視一台獨大及新增發免費電視牌照的影響

邱仲凌先生指出 TVB 能幾十年來維持一台獨大，原因不單是其掌握香港電視市場絕大部份的收視份額，而是它成功打造了穩健成熟的海外業務版圖。現時該集團收益接近一半來自海外業務，由最初發行錄影帶到衛星電視頻道，TVB 利落地掌控制作及播出的流程，有效率地銷售節目內容到世界各地的海外市場，從中大量獲利再投入本地資源，循環不息，如此雄厚財力既增強 TVB 製作能力又令其他本地競爭對手望塵莫及。

曾展章先生認為過往十年，TVB 壟斷了香港廣告市場的最大成份，無論來自收費電視、平面、戶外、流動媒體的挑戰都未見影響其整體廣告收入，可知免費電視依然是香港市民最廉價娛樂，是廣告商最有效的宣傳平台。未來十年，曾先生預期除免費電視外還有更多免費報紙及新媒體免費內容出現，而這些媒體全部需靠廣告生存。他亦以餐點方式比喻香港免費與收費電視經營模式：免費電視屬精緻商務套餐，收費電視屬大型自助餐；收費電視有多達一百條頻道任君選擇，但最多同時收看兩條頻道，他舉例英格蘭超級聯賽一晚同時轉播多達十場賽事，觀眾只能最觀看一至二場，浪費率雖高，但不能不提供選擇，好像自助餐碟碟佳肴，但只有一張口不能同時消受，而免費電視為爭取「最大公約數」，高收視率成為首要任務，所以跟商務套餐一樣，為的合乎最多顧客的需要。隨著免費電視大戰開展，免費電視這個商務套餐的「餐牌」估計會重新設計，精益求精，以求爭取最大廣告收益。跟王維基先生的想法相反，曾先生未有認定 TVB 為假想敵，反從節目類型及編排方面著手，並透露有線電視的「餐牌」初步沒有放入 TVB 的強項（電視劇），專注資訊節目，更計劃將免費電視節目的黃金時段向後退一至二小時，避開與 TVB 正面競爭，而積極爭取生活作息相對較晚的年青觀眾群。

王維基先生認為只要 TVB 被搶佔 10% 至 20% 廣告收入，其股價估計亦緊隨下滑 10% 至 20%，新股東按在銀行的股票因而被迫斬倉，引致災難性的後果，最終 TVB 會不攻自破。另外，他透露其免費電視計劃深受國內投資者賞識，有

些更備大量資金合拍戲劇，又已尋得內地合作伙伴如電影發行商于冬先生；旗下公司首年將生產 260 小時劇集，次年增至 520 小時。他又表示未來五年將投資 24 億在這場免費電視大戰上，當中包括人力資源、節目製作、廠房建設及轉播工程等方面。王先生相信公司能激發員工被舊東家 TVB 壓抑多年的創作力一次過爆發出來，為免費電視進行一次革命性的變革。

三、新媒體對電視所帶來的衝擊及契機

何麗全先生是現任電訊盈科集團製作總經理，負責集團新媒體及傳統電視業務。對於新媒體影響全球發展大趨勢，他認為具有十分正面的意義，而且年青觀眾已逐漸遠離傳統免費電視也是不爭的事實，故結合新舊媒體的發展是唯一的出路。尤其是本港免費電視廣告收益已接近飽和點，跟 TVB 直接競爭是不必要的，反而應利用自身優勢，例如 now TV 結合新媒體高度互動性的特點於傳統電視內容上，在 2011 年成功打造具本地特色的互動知識問答遊戲節目《揷錢》(ATM, Action-To-Money)。新媒體的發展一日千里，何先生留意到年青一代對互聯網及流動平台的鍾愛，所以將來電視內容的製作一定要結合互動元素，令用戶不但可以在家中收看，且在任何地點均可立即變身為觀賞平台。

與何麗全先生的觀點一致，黃雅芬女士對新媒體發展相當樂觀，同時指出據過往經驗新媒體（尤其互聯網及手機平台）與傳統電視模式能夠達至相輔相承、互惠互利的效果。舉例免費電視的黃金時段長期是晚上七時至十一時，反而互聯網的則由深夜十一時至凌晨二時，而且傳統電視的低收視率時段如中午十二時至三時亦是互聯網內容觀賞的高峰期，顯然兩類觀眾群有著年齡層、作息時間、內容喜好等方面的差異。所以黃女士相信新舊媒體結合「利」大於「弊」，還處處充滿商機，電視台可提供不同媒體的平台予廣告商因應觀眾特性投放，既不影響電視觀眾收看人數，又可擴闊營商空間，新媒體崛起因此能夠成為未來電視發展一個重要的契機。

第七章 外地案例分析

一、澳洲

澳洲收費電視始於 1995 年，由兩家經營商 FOXTEL 與 OPTUS 在主要都會地區（metropolitan areas）啟動，另兩家經營商 GALAXY 和 AUSTAR 亦於城外地區（regional areas）開辦業務。現時，澳洲全國已經擁有超過 200 多條收費電視頻道，包括 24 條高清/3D 頻道以及 23 條兩小時回看（two hour timeshift）頻道。隨著科技發展，近年來澳洲收費電視也不斷發展電視屏幕以外的覆蓋渠道，例如經營商 FOXTEL 推出 Xbox 360 和 Telstra T-Box、手機平板電腦的應用程式及網絡電視等來拓寬電視內容的覆蓋渠道。

在澳洲，電視市場由 Australian Communication and Media Authority(ACMA) 統一監管和規範，其屬下各個部門分管不同類型的電視節目內容，而收費電視的則由獨立部門逕行監管。根據《廣播服務法案（第 96 節）》，ACMA 負責審批收費電視牌照，有權訂立申請程序及相關規則，在不少於 12 個工作周審核申請者資格，並根據不同的申請條件收取費用。申請牌照者可為本地股份公司或境外股份公司。牌照規定持牌者須採取收費模式，以服務所有觀眾為主要目標，若要修改或增刪牌照列明以外的服務條件，須另行申請。近年澳洲收費電視市場競爭日趨減少，致使競爭仲裁機構 The Australian Competition and Consumer Commission 給予了更多的關注，且希望透過推動如“the programme-sharing alliance（電視節目互惠聯盟）”計劃來促進競爭。

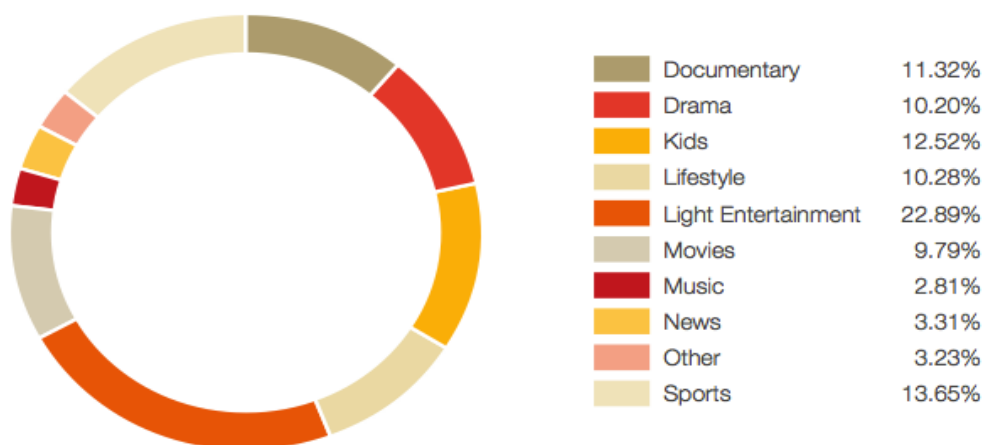
根據去年 OzTAM- Establishment Survey 的調查，澳洲約有 2,170 萬人口以及 830 萬戶家庭，其中 29.2% 即 270 萬戶家庭正在使用收費電視服務。收費電視用戶中，約有 42% 是二人或以上家庭，32% 年齡層介乎 25 至 49 歲，選購頻道套餐的超過 70% 來自家庭主婦，83% 同時選用寬頻網絡服務。整體而言，每戶收費電

視用戶每天平均收看約 3 小時 25 分鐘的收費電視節目。

澳洲收費電視內容多元化，涵蓋各類節目類型包括：紀錄，電視劇，兒童，娛樂，電影，音樂，新聞以及體育。娛樂和體育賽事節目較受用戶歡迎，如下圖示，兩者就佔了約 37% 的整體收視。

Share of Viewing by Genre

Source: OzTAM National, 26/12/2010 to 31/12/2011, 0200-0200, Total STV, total People, Share to Selected %, Consolidated, as at 5/1/12.



(圖表來源：OzTAM National，2010 年 12 月 26 日至 2011 年 12 月 31 日)

根據 OzTAM NATIONAL 的 2012 年調查，如下圖示，體育類節目收視率最高的是 2011 年的世界杯橄欖球賽事，而非體育類的是 FOX8 頻道的真人秀「AUSTRALIA'S NEXT TOP MODEL」。

TOP 10 AUSTRALIAN PRODUCED PROGRAMS - FY2012

OZTAM NATIONAL | STV | OVERNIGHT | DAYS: 1/07/2011 - 30/06/2012 | 2:00 - 25:59 | SINGLE BROADCAST | HIGHEST RATED EPISODE PER SERIES

RANK	PROGRAM	CHANNEL	DATE
1	LIVE: AUSTRALIA'S NEXT TOP MODEL	FOX8	25/10/11
2	SELLING HOUSES AUSTRALIA	THE LIFESTYLE CHANNEL	4/04/12
3	CHRISTMAS LIGHTS SPECTACULAR	THE LIFESTYLE CHANNEL	4/12/11
4	GRAND DESIGNS AUSTRALIA	THE LIFESTYLE CHANNEL	12/04/12
5	CRICKET SUPERSTAR	FOX8	11/01/12
6	ROVE LA	FOX8	19/09/11
7	PROJECT RUNWAY AUSTRALIA	ARENA	12/09/11
8	KINGS CROSS ER	CRIME & INVESTIGATION	2/02/12
9	QLD2012: QUEENSLAND DECIDES	SKY NEWS	24/03/12
10	BARGAIN HUNT AUSTRALIA	THE LIFESTYLE CHANNEL	5/12/11

TOP 10 SPORT BROADCASTS - FY2012

OZTAM NATIONAL | A1 SPORTS | OVERNIGHT | DAYS: 1/07/2011 - 30/06/2012 | 2:00 - 25:59

RANK	PROGRAM	CHANNEL	DATE
1	LIVE: RWC: SF#2 AUSTRALIA V NEW ZEALAND	FOX SPORTS 3	16/10/11
2	LIVE: RWC: FINAL NZ V FRANCE	FOX SPORTS 3	23/10/11
3	LIVE: SUPER RUGBY: FINAL REDS V CRUSADERS	FOX SPORTS 3	9/07/11
4	LIVE: CRICKET: BIG BASH LEAGUE STARS V THUNDER	FOX SPORTS 2	17/12/11
5	LIVE: RWC: QF#3 SA V AUS	FOX SPORTS 3	9/10/11
6	LIVE: CRICKET: BIG BASH LEAGUE FINAL	FOX SPORTS 2	28/01/12
7	LIVE: RUGBY UNION: BLEDISLOE CUP AUS V NZ GAME 2	FOX SPORTS 3	27/08/11
8	LIVE: RWC: AUSTRALIA V IRELAND	FOX SPORTS 3	17/09/11
9	LIVE: NRL BULLDOGS V RABBITOHS	FOX SPORTS 2	2/06/12
10	LIVE: NRL DRAGONS V ROOSTERS	FOX SPORTS 2	25/04/12

(圖表來源：OzTAM National, 2011 年 7 月 1 日至 2012 年 6 月 30 日)

澳洲收費電視經營商的收入，主要來自客戶訂購服務支付的費由，而出售廣告時段則是其次要收入。以 FOXTEL 為例，收費套餐分為五類，入門組合、體育娛樂組合、家庭娛樂組合、電影組合、體育組合、尊貴組合，可選擇頻道數目、合約期限，收費由每月 47 至 110 澳元不等。

FOXTEL 壟斷收費市場

自 1995 年以來行內競爭激烈，除了收費電視市場，免費電視市場的競爭也十分激烈。單從澳洲收費電視行業內來看，作為行業內的最大服務供應商，FOXTEL 近年來的策略性收購合併使得其在獲得極大的市場份額，同時壓縮了行內競爭的壓力。尤其是去年 FOXTEL 收購了第二大收費電視經營商 AUSTAR，佔有了原先 AUSTAR 的絕大多數頻道及用戶，FOXTEL 因而佔據了超過 50% 的市場份額，成為澳洲收費電視市場的絕對領導者。

FOXTEL 隸屬全球第二大傳媒集團－新聞集團旗下，該集團在澳洲的影響力廣泛，擁有絕大部份的報業和雜誌出版社。1998 年，新聞集團與 Publishing and Broadcasting Limited（澳洲出版廣播公司）簽署協議買入一半股權；四年後，集團更通過旗下公司收購澳洲收費電視投資公司 Consolidated Media Holdings 的 25% 股權，增強了 FOXTEL 在收費電視市場的發展實力，而集團所奪得的世界

杯橄欖球賽播映權更令 FOXTEL 獲得廣泛的用戶支持和收視渠道。事實上，憑著母公司的雄厚資金和收購財技，FOXTEL 先後對 TELSTRA，GALAXY，OPTUS 及 AUSTAR 等競爭對手作出合併或與之簽署合作協議，逐步使 FOXTEL 穩站澳洲收費電視市場的領導地位。現時 FOXTEL 的服務覆蓋澳洲幾乎所有主要城市和地區，其他的競爭對手只能在部分城市和偏遠地區逕行提供收費電視服務。

來自免費市場的競爭

澳洲收費電視最主要的競爭壓力是來自免費電視市場。後者的主要參與者有：ABC，SEVEN NETWORK，NINE NETWORK，TEN NETWORK 和 SBS。其中，ABC 和 SBS 是兩家國家電視台。就收視率來看，整個 90 年代，NINE NETWORK 是整個電視行業內的領跑者，其次便是 SEVEN NETWORK 和 TEN NETWORK。而 2011 年，SEVEN 獲得了該年的最高收視率。近年來，由於來自收費電視市場的競爭壓力，免費電視市場不停開拓新鮮的節目類型從而吸引更多觀眾。

SEVEN，NINE，TEN NETWORK 推出的 7TwoGo，GO！和 ONE HD，以及已在 2010 年推出的 7mate，Gem 和 ELEVEN 都獲得了巨大成功。國家電視台 ABC 和 SBS 同樣地也推出了 ABC2，ABC3，ABC News 24 和 SBS Two 幾個頻道。

結言

面對免費電視市場在價格、頻道數目和節目多元性等方面提升，收費電視的競爭優勢就唯有落在播放各類世界級體育賽事和高清電影等內容之上，如 FOXTEL 擁有之世界杯橄欖球賽獨家播映權和其他類型體育賽事轉播權確保其吸引一定體育比賽愛好者的客源優勢。但是，綜觀而言，收費電視在澳洲的影響力還遠不及免費電視。

二、美國

美國是全球大眾傳媒業發展最重要的地區之一，而收費電視的概念和電視傳播應用技術在當地歷史上可謂是共同發展的。收費電視其實早於 1940 年代已於美國出現，多是用在公寓大廈的共用天線電視，隨著技術發展，系統後來被拓展成城市範圍有線電視（Community antenna TV），到 50 年代更有多家公司試圖建立透過大氣傳播的收費行業，其中最受注目的是由電台廣告公司高層 Sylvester “Pat” Weaver 領導的「收費電視公司（Subscription Television, Inc）」。直到 70 年代初有線電視網絡成功將無線廣播訊號直接傳輸至偏遠地區，收費電視才漸趨成為不可或缺的媒介。時至今日，美國本土的收費電視市場十分成熟與繁榮，從 1980 年只有 HBO（家庭影院）頻道，到 2003 年的約 290 條收費頻道。

美國政府對收費電視行業實行垂直管理和分層管理相結合，聯邦通信委員會（Federal Communications Commission,）統一規管各個收費電視營運商，並實行只限於基本層收費之價格管制。此外，對節目內容的管制要求相對寬鬆，但對電視節目的等級作了嚴格的劃分。

有線和衛星電視概況

全美共有 3.1 億人口、8000 萬電視用戶，當中不少人同時訂購多家收費電視服務。現時，美國的收費電視主要經由有線系統和傳統衛星提供的。2011 年美國有 7,136 個全國性和地方性的有線電視網絡，約 5,800 萬有線電視基本用戶（Occupied Homes），覆蓋率達 49.7%。美國主要有五大有線電視系統，即 Comcast Corporation（康卡斯特公司）、Time Warner Cable（時代華納有線電視公司）、Cablevision Systems Corporation、Cox Communications 和 Charter Communications。其中最大的營運商是 Comcast 康卡斯特公司，擁有全國兩成的收費電視用戶。另外，美國亦有超過 3,400 萬直播衛星電視用戶，而兩家最大的平台運營商分別是 DirecTV 與 Dish Network，前者更是全美第二大的收費電視營運商。

有線電視營運商	有線電視基本訂戶 (萬戶)	衛星平台營運商	衛星訂戶(萬戶)
Comcast	2,234	DirecTV	1,999
Time Warner	1,206	Dish Network	1,407
Cox	476		
Charter	432		
Cablevision	325		

(整理資料，來源:《傳媒》期刊，2012年10月)

電視節目的播放與製作在美國基本上是分離的，但實際上內容供應商多由媒體大財團擁有，與收費電視服務商有著千絲萬縷的關係。譬如 Time Warner Cable 是有線電視系統運營商，但同集團公司旗下就擁有了 HBO、CINEMAX 系的電視頻道及其製作之節目版權。更複雜的是，美國政府於 80 年代起對有線電視業採取鬆綁政策，先後在 1984 年和 1996 年通過調整《有線電視通訊法》《電訊法》兩項法規，導致有線電視業內部的縱向和橫向整合日趨劇烈，結果造就了現時全球三大媒體巨頭 Time Warner (時代華納)、The Walt Disney Company (華特迪士尼) 和 Viacom Inc (維亞康姆) 的壟斷地位。如下圖所示，它們與澳洲 News Corporation (新聞集團) 經營的電視頻道就擁有了超過 60 個本土有線電視網絡：

內容供應商	擁有之美國本土電視網絡數量	主要有線電視網絡 (Cable Networks)
Time Warner	16	HBO, Turner Broadcasting (CNN, HLN, Cartoon Network, Fashion TV, etc), The CW Television Network
The Walt Disney Company	15	ESPN, ABC Television, A&E Television, Disney ABC
Viacom	23	MTV Networks, Nickelodeon, VH1, Atom Entertainment, BET Networks, CMT
News Corporation	20	FOX, FX, National Geographic, STAR, YES network

(整理資料，來源: Columbia Journalism School，2013年2月)

電視收費分級制

美國收費電視商的收入主要來自訂購客戶的支付費用，而實行之收費分級制度（**tiering**）大致如下：

- 第一層，即基本層（**Basic Channel**），包括社區教育和政府頻道、汽車頻道以及地區地面廣播頻道，一般有 10~12 條頻道可供選擇，打包銷售，平均收費每月 13.99 美元；
- 第二層，即基本擴展層（**Basic Plus or Expanded Service**），此層的頻道可以播出廣告，包括 ESPN、CNN Cable News Network、Discovery、MTV 等頻道，通常有 20~40 條頻道可供選擇，打包銷售，每月收費 47.07 美元；
- 第三層，又稱為額外收費層（**Premium Pay Service**），如 HBO、Cinemax 等無間斷播放電影、電視劇的知名品牌頻道，每種收費為大約 9 美元；
- 第四層為數碼點播層（**Pay-per-view Service**），通常對數碼電視用戶是免費的，非數碼用戶則需要按次點播節目收費，具體價格參照第三層標準；
- 第五層為純數碼層，播出基本層和擴展層沒有的數碼電視節目，每月有最低消費，通常為 65 美元左右。

2011 年，美國基本有線電視的月收視費約 50 美元；每戶月均支付約 140 美元；單是 2,700 萬有線電視用戶就訂購了超過 1,900 條全收費頻道。

一般情況下，美國收費電視服務以批發價格出售予有線系統營運商或多系統經營商（**Multi-system Operator**），他們加上自己的利潤後再將服務賣給收費用戶。收入增長主要通過兩種途徑，一是提高價格，二是擴大用戶總量。唯本地用戶數量的增長速度從 80 年代一直下降，直到 90 年代中期受惠於衛星電視服務和海外電視市場的拓展，收費電視才再現蓬勃。比如 HBO 以 HBO ASIA、HBO OLE 品牌打開亞洲及拉丁美洲等地的市場；迪士尼公司向有線系統運營商提供具彈性的兩類選擇，一是頻道放在基本電視服務之中，以提高有線電視基本服務的價值，從而吸引更多的新用戶，二是以捆綁式套餐出售，藉此直接增加收入，結果迪士尼頻道用戶從 600 萬增至 90 年代末的 3,000 萬。

就內容而言，電影可謂佔了美國收費電視平台獨一無二的地位，尤其是用戶均希望電影能在戲院上映後盡快出現在家中的電視螢幕上。憑著世界上最具競爭力的電影生產能力和消費市場，美國電視市場從不缺乏內容供應。另外，多項體育運動（比如籃球、橄欖球、棒球、拳擊、摔跤等）在美國大行其道，相關賽事與製作均成為美國收費電視的皇牌節目。

據統計 1989 年美國收費定期節目製作機構只有 16 個，但二十年後，這一數字便躍升到 339 個。當中原因是內容供應商與系統營運商的互相滲透，後者著重節目多樣化和內容品質控制，關注管理記錄並投入充足的資金和可行的商業模式，而前者則要負責製作出能夠吸引觀眾的優秀電視節目，故促進了收費電視產業鏈的完整與發展。再者，節目策劃及原創製作的重要性越見明顯，例如 Showtime 被 Viacom 全面收購後，做了走訪調查，自此針對女性觀眾的收看習慣、生活品味等，在頻道定位、節目編排等方面作出相應的改變，播放節目也以情景喜劇、原創電影、音樂劇和時尚節目為主。於是 Showtime 的節目收入 1985 至 2005 這二十年間大幅增長超過 50 倍。

收費點播電視服務

收費點播電視服務（Pay-Per-View）是一種按收看次數計算收費的新服務模式，乃近年美國收費電視經營的大趨勢。近年隨著新技術發展一日千里，致使美國人生活方式和條件產生變化。基於技術模式、消費特點和用戶群規模三個條件上，收費點播服務成功地以隨時播放、互動功能為賣點，鼓勵用戶沖動式的一次性消費，並配有專門的點播頻道、郵寄宣傳廣告及隨信附件，讓用戶了解該項服務。用戶只須通過撥打電話繳費，或者按下電視遙控器的按鈕來計費。因此，收費點播服務逐漸在美國電視市場成熟起來，目前有線電視用戶有一半以上已安裝了可以使用點播服務的設備，而 900 萬名用戶正透過衛星電視系統使用點播服務。根據 Showtime Networks 的資料，2007 年點播服務方面的總收入就有大約 12 億美元，其中大約一半來自電影，33% 來自特別節目（主要是體育類的），另外還有 21% 來自成人節目。

結言

總而言之，美國收費電視目前仍擔當著十分重要的角色。值得注意的是有線電視用戶正日漸減少，根據市場研究公司 NPD 集團的調查結果，「美國消費者正在從有線電視、衛星電視和 IPTV 運營商補充他們的付費電視服務。訂戶正在跳過傳統的基本和付費電視頻道，從 Netflix 和其它視頻流媒體服務尋找電視節目和電影以及來自如 Hulu 和 YouTube 這樣的網站的免費流式視頻」³⁹。不難理解新興的互聯網電視服務、以及衛星和電訊公司的電視服務為有線電視帶來相當激烈的競爭，但訂購價格高漲和美國經濟疲弱也是造成這一現象的重要原因。

三、台灣

現時台灣電視市場主要的服務提供者，以用戶接收訊號之方式可分為無線電視、有線電視、直播衛星廣播電視、IPTV（Internet Protocol Television，即網路寬頻電視）；除無線電視外，其他均是用戶訂購後需定期付費的服務。根據國家通訊傳播委員會（簡稱 NCC）資料，全台電視用戶總數為 772 萬，其中最大部分的是有線電視用戶佔 64%，無線電視及 IPTV 用戶分別佔 28% 及 9%。雖然台灣現有八家直播衛星電視經營者⁴⁰，但隨著有線電視普及，除一些偏遠山區或無法鋪設有線電視纜線的地方之外，安裝衛星電視的整體用戶只屬少數。此四類電視事業營運之監督管理及證照核發、系統及設備之審驗、競爭秩序之維護、資源之管理、傳輸內容分級制度及其他法律規定事項等等，皆交由 NCC 監管規範。

有線電視概況

台灣的有線電視常被俗稱為「第四台」⁴¹，過往因屬非法經營，行政院當局常予以取締。直到 1993 年 8 月《有線電視法》施行，台灣政府才開放讓有線電

³⁹ 美國消費者尋找其服務提供者之外的內容，伊馬獅廣電網，2011 年 11 月 10 日

Retrieved From: <http://bp.imaschina.com/news/industry/2011/12393.html>

⁴⁰ 本地經營者、境外經營者各四家，合共提供 147 條電視頻道。

⁴¹ 因為早期台灣只有三家無線電視台（台視、中視、華視），因此後來出現的有線電視就被稱為“第四台”。

視系統經營商登記立案⁴²。有線電視產業包括「系統經營者」及「頻道供應商」兩類業者。系統經營者即依照有線廣播電視法核准經營有線廣播電視者；頻道供應商則是提供節目及廣告，將之授權予有線電視系統經營者播送，其中包括自行製作或組裝的頻道，以及代理國內外其他的頻道。(孫明芳，2006) 1994 年有線播送系統經營者超過 610 家，加上市場頻道嚴重不足，一區多家經營相互割價搶客的情形時有發生。激烈競爭導致經營者無不紛紛運用手上資源，自行製作或代理獨特的頻道內容，長年下來，也使得有線電視市場如雨後春筍般發展。時至今日，全台有 62 家有線系統，如下表所見，其中 35 家由五大多系統經營者(Multiple System Operator, MSO) 所擁有，佔市場份額約 56%；訂戶數亦由 1994 年佔電視用戶總數之 50% 增加至 61%、即 499 萬戶家庭⁴³。

有線系統台所屬集團	系統台數目	收視戶數(萬戶)	市場佔有率
凱擘集團	12	105	21%
中嘉集團	10	109	22%
台灣寬頻集團	4	69	14%
台固集團	5	51	10%
台灣數位光訊集團	4	29	6%
其他獨立系統台	27	135	27%

(整理資料，資料來源: 國家通訊傳播委員會，2012 年 12 月)

另外，現時台灣頻道供應商有 104 家、提供 272 條頻道(境內頻道 159 條、境外頻道 113 條)⁴⁴。境內頻道供應商主要包括中國時報集團旗下的中天電視、

⁴² 1998 年 5 月 13 日，基隆市有線電視業者吉隆有線電視獲得行政院新聞局核發台灣第一張《有線電視系統經營者執照》(執照編號：有線視全字第 001 號)，營運範圍是基隆市全區，是台灣第一家合法經營的有線電視業者。

⁴³ 國家通訊傳播委員會，統計資料專區，有線廣播電視訂戶數(2012 年 12 月)

⁴⁴ 隨著有線電視合法化，本地不少企業紛紛成立衛星電視公司，供應電視節目給有線電視系統經營者播放，加上境外頻道如 ESPN、CNN、Discovery Channel 等積極地爭取落地，故台灣的有

三立電視、八大電視、東森媒體集團所屬的東森電視、香港 TVB 控股的 TVBS、和信企業的緯來電視網及邱復生創辦的年代電視等；境外頻道包括 FOX（福斯國際電視網）、Turner Broadcasting（美商特納傳播）、HBO、Discovery Channel、ESPN、Universal Networks、Disney 等。

境內頻道供應商	擁有之頻道數目	境外頻道供應商	擁有之頻道數目
八大電視	4	FOX	25
三立電視	6	Turner	6
中天電視	3	ESPN	4
年代網際	2	HBO	8
東森電視	7	Discovery	7
緯來電視	7	Universal	5
TVBS	3	Disney	2

（整理資料，資料來源：國家通訊傳播委員會，2012 年 12 月）

有線電視頻道品牌林立、種類繁多，有新聞、財經、體育、電影、戲劇、綜藝、動畫、宗教、購物等等的專門頻道，以及基本的無線電視頻道。初期因價格低廉，頻道內容選擇多，加上所有的系統經營者皆採用單一費率收費，有線電視的普及率相當高。目前有線電視台系統正進行全面數碼化，預計 2014 年底完成，數碼服務訂戶數截至 2012 年第四季達 105 萬戶，佔電視用戶總數之 21%。

台灣有線電視系統經營者主要收入來自約五百萬戶的收視費用，以及部分頻道（如購物台）的上架費。一直以來系統經營者僅採用基本頻道收費，即以成批定價方式，向用戶收取一定數額收視費用，用戶就可收看該系統播放的所有頻道節目。現行有線電視每月收視費規定上限 600 元，各縣市的實際費用由 480 元至

線電視頻道數目在短短數年急速上升。因全台灣的有線電視頻道陸續採用衛星傳送模式，故有線電視頻道也被稱為衛星電視頻道。

600 元不等⁴⁵。事實上，收視費用上限自 1993 年訂定以來從未試過調整。由於成批定價欠缺彈性，無法透過市場機制反映用戶需求，而頻道節目重播率太高及系統壟斷問題⁴⁶長期為人詬病，自 2012 年開始有線電視面臨不斷要求收視費用調整聲浪。因此 NCC 近期亦公開表示積極檢討收視費用上限，希望藉此調低明年度的新費率⁴⁷。

另一問題是系統經營者直接從用戶身上收取費用，卻鮮有與頻道供應商合理攤分，目前約有三分之一收視費用是付給後者的版權費；再者大部分的有線電視市場由三大系統經營者所霸佔，每家系統台又只可容納約一百條頻道上架，故頻道供應商還價能力有限，只能靠上述版權費以及廣告收入。系統經營者還會中斷類比訊號傳送的頻道正在播映的廣告或節目，強制插播自行招攬的廣告，稱之為「蓋台廣告」⁴⁸。除了對觀眾造成干擾和違反《有線廣播電視法》外，這類廣告嚴重影響該時段的正常廣告播放，並打擊廣告客戶再次投放的意慾。不過隨著系統數碼化，蓋台廣告的問題相信能迎刃而解。

近年台灣經濟不景氣，新媒體與戶外媒體興起，有線電視廣告收入大幅減少，以 2005 年為例，台灣有線電視的廣告量衰退幅度就僅次於無線電視達 8.3%（見下圖）。此外，部分縣市系統又被迫降低收視費，令頻道供應商的營運壓力大增。面對 IPTV 的挑戰，以及電信法與有線廣播電視法規不同所衍伸出的待遇問題，有線電視系統經營者曾揚言若頻道供應商提供內容給 IPTV 服務商使用就會把該頻道剔出所有有線系統。由此可見，台灣收費電視市場競爭之激烈及殘酷。

⁴⁵ 國家通訊傳播委員會，統計資料專區，有線廣播收視費用，101 年度與 102 年度全國各縣市基本頻道收視費用比較表（2013 年 1 月）

⁴⁶ 台灣法令規定有線電視市場分為 51 個區，同一區只能有一家系統經營者，但同一系統經營者不得超過整體總家數的三分之一，所擁有的訂戶也不可超過總訂戶數的三分之一。但是不少系統經營者在完成一區一家後，均透過水平整合組成持有複數系統的 MSO，形成了目前由凱擘、中嘉及台灣寬頻三大系統經營者瓜分大部分有線電視市場的局面。

⁴⁷ 石世豪：規劃調降有線電視費 600 元上限，經濟日報，2013 年 3 月 14 日

Retrieved From: <http://edn.udn.com/article/view.jsp?aid=605317&cid=47%27%27%27%27>

⁴⁸ 這類廣告早期是以圖卡搭配旁白粗糙的地區性內容為主，絕大部分都沒有經過新聞局審核或含被限制或禁播成份；但近年大型企業和選舉候選人的廣告也會出現。

2005年媒體廣告量分析

媒體	2004年(億元)	2005年(億元)	成長率(%)
無線電視	57	48	-15.0
有線電視	182	167	-8.3
報紙	181	188	3.8
雜誌	64	65	2.3
廣播	35	34	-2.9
戶外	27	28	3.5

資料來源：Nielsen Media Research

(圖表來源: 台灣有線電視產業現況與未來發展，2006 年)

IPTV 概況

自從網絡遍地開花後，注重個人、互動概念的 IPTV 服務應運而生，藉由寬頻網路將電視頻道及服務傳輸至民眾家中。IPTV 的特色在於強調三網合一

(Triple Play Service)，提供高度互動服務（如：自組頻道、隨選隨看、節目重溫）和穩定高畫質內容。用戶一般需支網路使用費及收視費，由台幣 149 至 500 元不等，按訂購套餐、寬頻頻率多少而決定。在台灣，目前主要參與業者有包括：

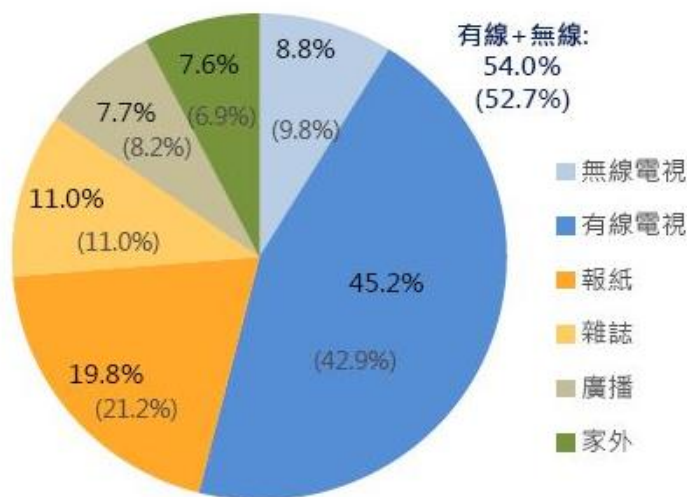
IPTV 服務	集團服務商	集團主要業務
中華電信 MOD	中華電信	固網通訊、數據通訊、行動通訊
Vee TV	威達雲端電訊	固網通訊、數據通訊、有線電視
newTV	台灣大哥大	固網通訊、數據通訊、 有線電視、行動通訊

(整理資料，資料來源: 數位電視發展藍圖，2011 年)

上述由電信商提供的 IPTV 屬於《電信法》的管制規範，以其中第一類電信事業之業務範圍來看待，無須額外申請牌照。另一種藉由網際網路播送的電視服務 Web TV 則不受《電信法》規管，包括蕃薯藤天空寬頻、壹電視及年代電通 I'm

TV 等。Web TV 無分境內外收看，但礙於網路頻寬所限，節目品質較易受影響。現時其收入來源主要有兩種，一為在內容播放之前播送廣告，以賺取廣告費用，二為向用戶在收看內容前收取費用。

2012年前三季各媒體廣告佔比



※括號內為2011年前三季各媒體佔比



※資料來源：尼爾森媒體廣告監播服務軟體 AIS
 ※權值來源：尼爾森公佈權值

(圖表來源: 2012 年前三季廣告量分析報告,《凱絡媒體》週報)

結言

台灣從 1993 年起開放收費電視市場，至今是亞洲區收費電視市場發展最成熟的地區之一。電視傳播產業的廣告量仍然是台灣所有媒體中最高的，其中又以有線電視 45% 的市場佔有率最高（見上圖），然而近年有線電視收視戶數有下降的勢頭，觀眾對頻道內容的滿意度也持續下跌⁴⁹。不少頻道供應商為了取得利潤，不惜削減製作費，放棄提升節目內容，讓整體收視品質下滑；外資紛紛加入台灣有線電視市場，本地供應商這幾年更進一步陷入困境。

⁴⁹ 數位匯流大調查有線電視頻道內容滿意度大跌 13.8%，ETtoday 財經新聞，2012 年 10 月 9 日
 Retrieved From: <http://www.ettoday.net/news/20121009/112815.htm>

過去網路頻寬不足無法做到數碼影音，但隨著科技成熟與數碼匯流演進，加上台灣政府大力推動電視傳播產業數碼化，台灣電視市場普遍預期會有愈來愈多的內容匯流加入。除了傳統的電視產業經營者外，包括電信業者、其他產業業者或集團都已紛紛開始經營收費電視。有線電視的集團化亦是台灣市場發展的大趨勢。去年 7 月旺旺中時集團旗下的「旺中寬頻」獲准以 760 億元台幣收購了第二大線電視系統中嘉網路，是近期最受關注的台灣媒體併購例子⁵⁰。

四、中國

中國擁有全球最大的收視群，2010 年電視滲透率達 97%，現時有超過 300 家電視台、2,200 條電視頻道及超過 4,000 家內容製作公司。全國性電視台只有一家，即中央電視台（CCTV）；其他電視台則以地區性劃分為省級、市級、縣級。雖然中國於 2001 年加入世界貿易組織，外資媒體隨之加快了進入內地的步伐，然而中國政府對傳播通訊產業仍然擁高度集中的控制權，對來自境外的資金、節目內容、合拍項目等有著極度嚴格的規定限制。有線電視只能由國內全資的公司經營⁵¹，而獲批准有限度落地的境外衛星電視頻道多年來也只有約 30 家⁵²。有別於其他地區，中國電視市場龐大又分散，同時市場持續出現急速的變化，另缺乏全面可靠的官方資料，蒐集完備的資料、做相關研究是很大的挑戰，致使市場透明度長期偏低。

中國是全球發展最快的收費電視市場，收費電視用戶總數達 2.7 億，800 萬用戶在使用收費高清服務。據英國 digital TV Research 最新報告顯示，2012 年中

⁵⁰ 從 2011 年 9 月開始審查，到 2012 年 7 月 NCC 終宣佈以三項停止條件、廿五個附條款的方式通過議案，此併購案引起朝野黨派、學界、及社會大眾的激烈爭議。直至今年 3 月，由於旺中集團仍未能令 NCC 認定滿足必須和中天新聞台切割之要求。雙方爭執不下，法庭決定 4 月 2 日再開庭審理，整個併購案又延宕下來。

⁵¹ 中國目前各個城市甚至農村鄉鎮都有自己的有線電視公司，這些公司基本上由原來的政府廣播電視管理機構分拆出來成立商業公司，一般以企業或集體所有制的形式經營。

⁵² 根據廣電總局《境外衛星電視頻道落地管理辦法》規定：經廣電總局批准，境外衛星電視頻道可以在三星級以上涉外賓館飯店、專供境外人士辦公居住的涉外公寓等規定的範圍及其他特定的範圍落地。除此以外，所有其他情況會視作違規為境外衛星電視提供落地服務。

國已成為僅次於美國的全球第二大收費電視市場⁵³。收費電視模式打破了長久以來免費無線電視「你播我看」的模式，把主動選擇權注入了內地觀眾的生活，提供較個人化的服務，如：去廣告、節目自選、搜索互動等功能，節目內容亦多依據生活形態細分（lifestyle segmentation）為三大類，即活動（如工作、運動等），興趣（美食、時尚、休閒等），意見（如商業、財經、教育等）。

在中國，收費電視傳播模式有四種，包括：有線電視、衛星電視、IPTV 及 CMMB（China Mobile Multimedia Broadcasting，即中國移動多媒體廣播系統）。由於後兩者屬近年剛發展的新技術，市場仍以有線電視與衛星電視為主導。

有線電視概況

中國的有線電視起步較其他亞洲地區遲，在八十年代末期才先在大型城市鋪設電纜，當時能收看的頻道只有中央台及各省的省級電視台。因內地民眾長久以來習慣免費收看無線電視，初期的有線電視也無需用戶繳費，直到後來的城市有線電視成立，才強調「有償服務」觀念，即有線電視台向訂戶收費，以提供更好的節目與服務。國內有線電視台必須自給自足，政府原則上不予補助；故有線電視是付費服務，收入主要來自訂戶的安裝費與每月的收視費。

有線電視產業屬「國家廣播電影電視總局」（簡稱 SARFT）管轄規範，地方上的有線電視台或站由各省(市)的廣播電視廳(局)管理。個人不得申請開辦有線電視台、有線電視站；開辦有線電視台，必須經省級廣播電視行政管理部門初步審查同意後，報 SARFT 批准，由 SARFT 發給《有線電視台許可證》。省級電視台一般擁有自家經營的有線電視系統，由於地區性壟斷鮮有競爭，全國有線電視系統大多是分隔、分散的。有一點跟國外地區不同的，是中國無線電視台可以同時經營有線電視。

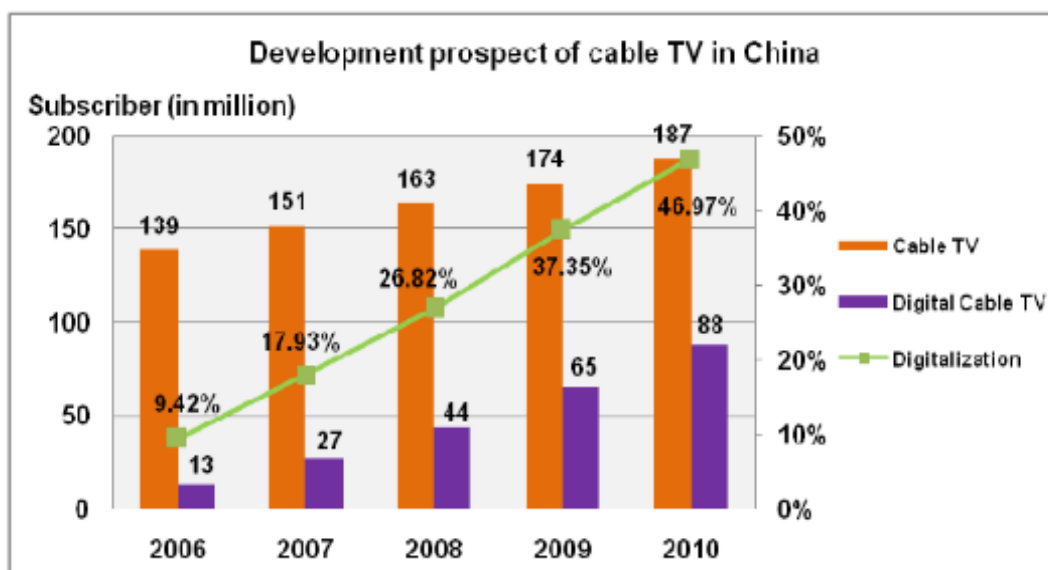
近年來中國政府大力推行電視由類比信號轉換成數碼信號，而數碼化與有線電視發展有著密不可分的關係。數碼電視信號是通過有線網絡光纜傳輸的，在國

⁵³ Asia Pacific's pay TV boom to continue, digital TV Research, UK, Mar.36 2013
Retrieved From: <http://www.digitaltvresearch.com/press-releases>

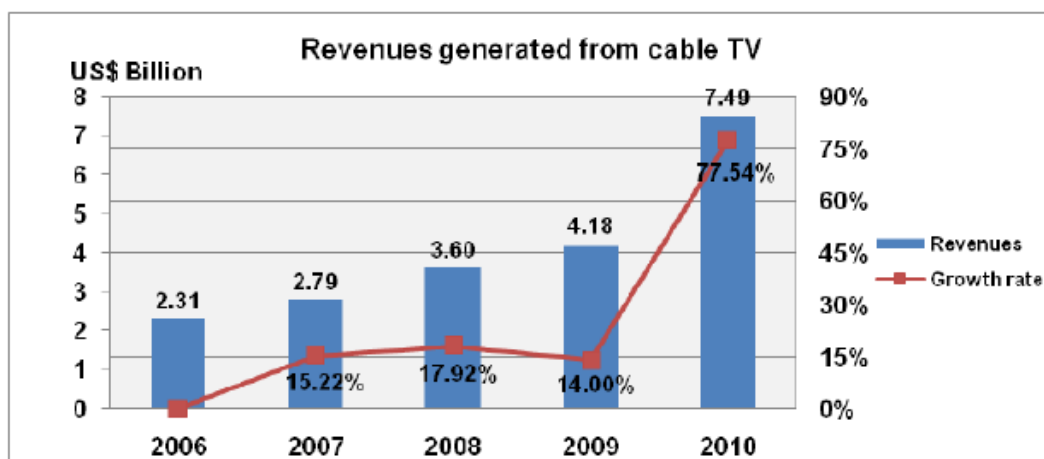
內需要安裝機頂盒才能收看高清數碼頻道。政策又把有線數碼電視發展定位為「公益有償」的服務。它一方面以低廉的價格提供一些基礎的節目收視和信息服務，支持收取基本的收視費；另一方面也以額外付費（包月付費，按次點播付費等多種形式）的方式提供大量的付費頻道，包括交互業務和其他信息服務。（洪建平，2009）數碼服務初期無須收費，先推出一段時間進行試播，讓觀眾感受收費電視帶來的服務，然後用戶可選擇繼續付費訂購與否。因此，服務先在經濟條件和接受信號較好的北京、上海、廣州等地試行，農村地區尚未完善普及與推廣。目前經 SARFT 授權的數碼收費電視運營機構包括：中數傳媒、中影集團（華城電影）、上海文廣、北廣傳媒（鼎視）等。

隨著數碼電視逐步融入市場，更多與收費電視相關的概念也開始於國內成熟起來。數碼電視技術能高速傳輸大量數據，使家庭電視進入高清互動時代，實現了收費電視平台的先決條件。觀眾可在電視機同時收看節目頻道、收發電郵、瀏覽資訊、網上聊天等，提高了電視服務的互動性及親合力。另外，數碼化技術帶動視頻點播（Video-On-Demand）在互動電視上崛起，讓觀眾根據自己的喜好選擇自己喜歡的節目，採用按次付費的新消費模式。由於數碼電視服務需要額外收取費用，也是一種自主選擇的電視媒體新模式，需要用戶在經濟上與心裡上的接納與肯定。除了按月繳費的基本有線電視服務外，另一種以互動為基礎的額外收費電視頻道也陸續推出。2003 年，國內推出首批 27 條數碼高清頻道，開創了中國收費電視行業之先河。經過 8 年的發展，國內收費數碼頻道數已超過 130 條。

現時，中國的有線電視已發展成相當普及和龐大的規模，有線電視網絡滲透率達 98%。如下圖所示，2006 年以來有線電視用戶總數和數碼有線用戶數均一直上升，2010 年有線電視用戶總數約 1.9 億；有線電視收入持續增長，到 2010 年已高達 7.49 億美元。



Source: JIJ analysis based on SARFT



Source: JIJ analysis based on SARFT

(圖表來源: China Television Industry Market Report, 2011 年)

衛星電視概況

SARFT 批准衛星電視在國內經營原意為解決偏遠地區與有線電纜等收視不良，但衛星電視覆蓋範圍廣大，近十年發展更可謂一日千里。2009 年，據統計合法衛星電視用戶約有 400 萬，非法的更高達四千萬戶。國內合法的衛星電視訊號是經由有線電視系統傳播至用戶家中，內容受 SARFT 審查，用戶需訂購或支付收看衛視頻道的費用。雖然政府不斷打擊非法銷售、私自安裝和使用衛星電視廣播接收設施，但是多年來成效一般。事實上，中國上空有超過 40 顆境外衛星在傳送不少於 200 條電視頻道，內地民眾只要架起接收器(俗稱「鍋」、「小耳朵」)，

各地都能清楚接收。

目前全國有超過 30 條省級衛星電視頻道，累積收視人次由 2000 年的 10 億增至 2010 年的超過 39 億。據中視動力傳媒文化中心網路影響力指數調查結果分析，32 家省級衛視頻道中首十名排名最高的是：

2013年1月省級衛視頻道網路影響力指數排行榜

排名	頻道名稱	知名度	关注度	網路影響力
1	湖南衛視	357.5	639.5	583.1
2	浙江衛視	322.4	619.9	530.7
3	遼寧衛視	320.5	626.0	527.2
4	東方衛視	345.2	591.5	517.8
5	江蘇衛視	355.1	611.9	508.5
6	深圳衛視	290.8	539.8	507.3
7	山東衛視	291.0	573.6	499.5
8	安徽衛視	289.4	561.4	491.8
9	天津衛視	274.2	462.9	448.1
10	北京衛視	274.0	527.8	446.5

(圖表來源: 省級衛視頻道網路影響力指數報告, 2013 年 3 月)

IPTV 概況

經二十年發展，有線電視掌握了內地絕大多數的收費電視服務，但有線電視系統呈現地方獨立運營的割據狀態，而且以類比、單向式廣播為基礎，因此後進的 IPTV 能有機會在國內嶄露頭角。「自 2004 年我國開通 IPTV 以來，IPTV 在中國已發展 8 年多，當時的中國電信與上海文廣合作，在廣東、上海等地進行了商業化運作。中國網通也在黑龍江、遼寧開通 IPTV 的商用系統。」⁵⁴ 據工信部截止 2012 年第三季的統計，中國 IPTV 用戶有 1,974 萬戶，用戶主要來自國內上海、浙江、福建及廣東等沿海地區。

⁵⁴ 康釗，我國 IPTV 用戶數不到兩千萬已成全球第一，新浪科技，2003 年 1 月 7 日
Retrieved From: <http://tech.sina.com.cn/t/2013-01-07/08417953232.shtml>

在國內 IPTV 主要由工信部轄下的三大運營商、以中國電信為首的電信運營商開拓經營，以全國市場為基礎，業務不受 SARFT 規範。不過，以 SARFT 為首，包括中央台、省、市播控平台和各級有線電視公司的廣電系統對 IPTV 仍保持控制權，主要通過牌照發放實現，並且 IPTV 傳送之內容須受 SARFT 審查。目前只有七家內容整合商獲得 SARFT 批出的 IPTV 牌照，包括：央視國際 CNTV、上海文廣百視通、杭州華數、南廣傳媒、湖南廣電、中國國際廣播電台和中央人民廣播電台。牌照稀缺的同時，SARFT 規定的試點地區也不多，僅在上海、長沙、杭州三地。

雖然中國是全球 IPTV 用戶最多的國家，電信業者不斷地發展新科技，以及增加網路頻寬，IPTV 亦有著雙向與互動一步到位的優點，但是 IPTV 的發展未如理想，礙於廣播數碼電視、網際網路電視 OTT TV (Over-the-top) 的競爭、內容源、監管等諸多問題，離大規模成熟的盈利模式尚有一定的距離。

CMMB 概況

中國自主研發的 CMMB 在 2008 北京奧運後備受關注，目前是唯一被 SARFT 頒布為行業標準的自主知識產權移動多媒體廣播標準。歷經一系列的全國性部署、產品與業務佈局、組織架構調整，現時 CMMB 已覆蓋 336 個地級城市和近一千個縣級城市，用戶超過 4,700 萬，其中收費用戶達 2,300 萬。用戶通過手機、PDA、MP3、MP4、數碼相機、筆記本電腦等多種移動終端系統，可免費收看 CCTV1 或 CCTV 新聞頻道，並可接收 CCTV 及另外 4 至 16 條收費頻道。與 IPTV 一樣，國內只有數家獲 CMMB 牌照的經營商如上海文廣、央視 CCTV 等。

結言

隨著新技術的發展，收費電視概念在中國逐漸普及，對各類不同傳播模式的經營商有積極的推動作用。在國家長期規劃前提下，中國政府顯然不停將寬頻、網路、電視的服務做一個結合，電視產業的發展是非常樂觀的，多媒體通訊在國內也扮演越來越重要的角色。所以國內業界對收費電視發展持積極態度，並預計市場還有十分大的成長空間。地方有線電視業者逐步向數碼與雙向互動服務延伸；

為了配合三網融合政策，廣電系統正努力結成「全國一張網」，即將全國分散的地方有線電視網路集合，轉化為單一集中運作的巨型MSO 網絡。除傳統電視外，網路電視、移動電視、IPTV、手機電視、智慧電視等新業務不斷湧現。目前新媒體業務帶給本地電視台之盈利只佔約百分之十，但行內普遍預期在數年內該比率會升至百分之五十。隨三網融合的不斷推進，衛星電視頻道將能更廣泛地傳播，IPTV 及網絡電視也被內容供應商寄予厚望。

然而，地方無線電視雖然主要依靠單一的廣告收入，但由於觀眾基數大，能為其帶來可觀的廣告收入，因此也使免費電視的內容製作越來越精彩，更不用說當地觀眾對於免費電視「你播我看」模式已養成根深蒂固的習慣。數碼電視還處於未成熟的階段，而每年創造的價值只有大概十幾億，即平均每個頻道的收入僅數百萬一年。(吳純勇，2009) 為有效地推進高清電視的發展，SARFT 將數碼電視頻道數目由原來的 132 條壓縮至 20-30 條精品節目頻道，意味著數碼收費平台的選擇性減少。另外，非法接收收看衛星電視節目情況依然十分普遍。內地寬頻用戶高達 1.74 億，與 IPTV 用戶數出現嚴重不相稱，證明在推行過程中存在許多問題，到底這些問題能否在短期內解決屬未知之數。說到底，內地受眾在考慮是否值得付費收看節目的主要原因是內容與服務。以目前的發展態勢來看，頻道內容多元性、費用收取額度和業界利益的分配已成為中國收費電視市場面對的最大挑戰。

第八章 本地收費電視面臨的困局與變局

一、免費電視壟斷市場與產業

香港電視市場一直被免費電視及其領導者 TVB 壟斷，至今本地收費電視無可避免地仍面對著這個問題。社區發展動力培育（The Community Development Initiative, CDI）於 2010 年發表了一份名叫「香港電視廣播業困境和未來方向」（The Predication of Hong Kong Broadcasting Industry and its Future Direction）的研究報告，其中提到：「香港電視廣播業就像『一潭死水』，它的發展停滯不前。香港市民的選擇被局限於兩個免費電視台、三個收費電視台、一個公營電台和三個商業電台。這個持續暗淡的市場環境令香港在這方面滯後於其他地區。」在這個暗淡的市場環境，TVB 一直以「統治者」的姿態存在，其他業者像亞洲電視（ATV）、有線電視和 now TV 等都顯得從屬。

TVB 在 2003 年成立銀河衛視（「無綫網絡電視」前身）以來一直參與收費電視市場，間接與其他三家收費電視 — 有線電視、now TV 和 bbTV 競爭，它也是全港唯一持有免費電視及收費電視牌照的機構。除此之外，即使同樣是免費電視台，TVB 所謂的最大競爭對手 ATV 三十年來未曾對 TVB 構成任何威脅⁵⁵。不單在業界，公眾也一直這樣認為。事實上，市場缺乏競爭，ATV 根本沒有可合作的電視台聯手輪流在不同時段推出強勢節目，以致每次面對 ATV 零散的挑戰，TVB 往往僅調動節目時間或製作同類節目就能輕易取勝對手。TVB 製作節目的「方程式」雖然已被公眾批評多年⁵⁶，但無可否認其確為 TVB 帶來了慣性

⁵⁵ 香港第一張電視牌照於 1958 年發給「麗的映聲」，TVB 在 1967 年和「佳藝電視」在 1975 年加入市場。佳藝開業三年後迅速倒閉，而「麗的映聲」於 1973 年亦由有線轉為無線廣播，由收費變成免費形式，名稱改為「麗的電視」。但是 TVB 壟斷香港電視市場局面早已形成，麗的收視一直未見起色，其牌照輾轉於 1982 年落到商人邱德根手上，並於同年易名為「亞洲電視」沿用至今。根據社區發展動力培育的報告，TVB 和 ATV 的市佔率由 1994 年的「七三比」惡化至 2007 年的「九一比」。TVB 在回歸前佔了超過 75% 的市場佔有率而超過八成的廣告營業額都由 TVB 所包辦。

⁵⁶ 製作節日本不應有所謂「方程式」，但「TVB 方程式」能輕易地讓觀眾們在節目中感受到。例

收視⁵⁷。香港觀眾對 TVB「忠心」得即使遇到劣質節目也不會轉台⁵⁸，這對其他電視台造成巨大壓力及困難。

為免與 TVB 直接競爭，過往本地三家收費電視 — 有線電視、now TV 和 bbTV 主力外購或製作非戲劇類節目，如有線電視與 now TV 積極搶奪國際級運動賽事的獨家播映權。另外，有線電視製作的《怪談》不但首次以靈異節目提名 2008 電視節目欣賞指數中的「評審讚許大獎」(The Jury Commendation Grand Award)，而且自 1993 年首播後引起年青觀眾極大迴響。然而，基於資源配置考量，在整體節目製作量及規模難以取得如 TVB 般龐大。

另外，TVB 擁有聯繫出色的人才訓練、強大的品牌優勢、完善的海外市場，這些都是其他競爭者沒法相比的。TVB 擁有的幕前人才是其他電視台最缺乏的資源。TVB 的電視製作專業訓練班，不論幕前還是幕後，都被視作巨星的搖籃。梁朝偉、劉德華、周潤發、甄子丹等巨星都是訓練班的畢業生。而知名的導演杜琪峰、林嶺東、關錦鵬等都同樣在 TVB 展開他們的事業。TVB 自家培訓人才的能力，再加上一群被合約限制在其他媒體亮相的藝人，使其能成穩佔市場最大的競爭優勢。經過多年發展，TVB 在世界各地的海外華僑社區建立了非常出色的品牌優勢，業務已擴展至美國、澳洲、歐洲、台灣、馬來西亞和新加坡等。事實上，它的海外業務曾在 2010 年錄得近五成的增長。海外衛星電視業務上不單帶來了龐大收入，更幫助 TVB 向世界宣傳它的節目和吸引國際廣告商。最終，龐大的海外收入讓 TVB 有更多的資源投放在製作上，令它更加難以被擊倒。

如每套劇集都會有綁架場面、以 BBQ 派對結束等，難以在 TVB 的節目中找到新元素，有時 TVB 節目更被發現抄襲外國節目。所有受歡迎的電視節目又被不斷重覆或是巧立名目後再推出市場，就像「獎門人」系列每一年都會重新推出。繼《金枝慾孽》的成功，TVB 再推出不同有關皇宮中權鬥的故事，例如《宮心計》和《萬凰之王》等。觀眾們厭倦這種製作方式的聲音在社會已累積不少。

⁵⁷ 這現象是業界公認多年的常態，當 TVB 有 20 至 30 點收視時，ATV 的只有 10 點以下。即使 TVB 和 ATV 有兩個完全相同的節目，TVB 的收視也會比 ATV 高很多。例如煙花表演、沈殿霞紀念節目、港台節目和行政長官答問大會等。(To, 2010) 因此，兩台分野不全是在製作素質，而是慣性收視的影響。

⁵⁸ 香港電視業出現這個現象很有趣。在大部份的行業裡，顧客的口味決定市場，但在香港電視業則由 TVB 領導市場。當 TVB 在黃金時間播放任何劇集，觀眾自然收看，即使不喜歡該故事內容，他們仍會留守觀看。劇集《花花世界花家姐》就是一個好例子。雖然這劇被選為 2011 年最差劇集，但它仍然有 25 點收視率。

三家收費電視台同時是本地寬頻供應商，理應具有更足夠的技術與資源去發展網上業務，不過正如何麗全在面談時提到，now TV 傾向花多精神擴展網上業務的市場而非與 TVB 在傳統市場上競爭。然而隨著科技進步，TVB 於 1997 年設立官方網站 tvb.com，兩年後更成立「電視廣播網際網路有限公司」正式開啟新媒體業務。新媒體業務持續增長，至今已成為 TVB 的一大收入來源；tvb.com 在短時間內就佔據了香港娛樂平台的首位，其中 myTV 服務每個月平均吸引約三百萬人次，估計約香港總互聯網使用人數的七成。由於 tvb.com 在本地十分成功，TVB 隨後加推 myTV Plus 服務供海外用戶付費收看節目，又增設 myTV Live、my EPG、TVB Fun、tvb.com 微博等多項應用程式。這些不僅再次證明 TVB 維持其領導地位的能力，而是說明其他電視台必須用更多金錢、時間和努力去追趕 TVB 的腳步。

再者，因香港地方細小，無線廣播幾乎足以覆蓋全港範圍，這自然成為免費電視享有的絕對優勢⁵⁹。反而收費電視台並不是每區也能全面覆蓋，在入屋問題上更常遇到相當大的困難⁶⁰。換句話說免費電視台能夠輕易進入本港每個家居，而其他收費電視台則要花錢自行鋪網及解決入屋問題等來提高滲透率。覆蓋度和可連接度，比起製作素質，對收視有著更大的影響，因為它決定了觀眾是否可以收看這些節目。即使一個完美的節目，如果電視台網絡未能覆蓋至平常家居的話，結果節目得到的還是強差人意的收視。

最後亦是最大的問題就是收視率調查。多年來，兩家免費電視一直是收視調查公司的主要合約方，兩家免費電視台各負責調查費用 42%，其餘 15% 則由香港廣告商會（HK4As）承擔，剩下 1% 的小部分由有線電視和 now TV 支付。因此長期以來收視調查都只為免費電視台尤其是 TVB 服務，導致另一家免費電視

⁵⁹ 根據社區發展動力培育（CDI, 2010）的報告，香港市場上有 5 個超高頻（UHF）的光譜可供免費電視台使用，但全部都被 TVB、ATV 和香港電台所佔用。

⁶⁰ 舉例有線電視的入屋方法是自行鋪網，其龐大開支單是 2010 年的網絡及其他經營費就消耗了約三億八千萬元；bbTV 使用香港寬頻的光纖網絡去傳送訊號到公眾天線，但訊號可能未能覆蓋偏遠的住宅；若以衛星傳送則需取得住宅的發展商及大廈業主立案法團批准才可安裝碟型天線，又要安裝接駁引入線，成本不菲。

台 ATV 不滿而另於 2010 年 12 月獨立委託「香港大學民意研究計劃」進行收視率調查。

今年 TVB 改與 HK4As 聯合聘用尼爾森公司 (Nielsen Corp.) 來作 2013 年至 2017 年收視調查，由 TVB 支付 85% 的調查費用，其餘由 HK4As 負責，其他收費電視台則一概被拒諸參與。稍後，尼爾森公司即被揭發調查方法存在不少根本性漏洞，而且嚴重低估收費電視台的收視率⁶¹。今年 3 月有線電視就公開表示，「由尼爾森提供關於有線電視收費電視服務的收視調查結果，自 1 月 1 日起出現嚴重偏差，部分主要頻道收視率，更錄得極不合理的大額跌幅，個別重頭節目更錄得零收視」。⁶² 事實上，該公司的調查方法採用「統計隨機」方式，研究對象群的收費電視用戶比例甚低，出來的數字自然低估了收費電視的收視率。

除有線電視外，其餘三家收費電視台均能夠依據機頂盒接收訊號 (returning path) 產生的統計數字，內部計算出準確度極高的收視率。過往在本地收費電視台中，只有有線電視可與 TVB 比較，縱使數字上仍些微落後 TVB。因此，現時尼爾森收視調查的不公平對有線電視打擊甚深。雖然有別於免費電視，收費電視台的主要收入來自訂戶月費，但隨著市場飽和上客量出現停滯甚至負流失，近幾年廣告收入對收費電視台更見重要。收視率直接影響客戶的廣告投放取向，進而影響電視台廣告收入，而觀眾亦容易被誤導；再者 TVB 早已建立十分完善的廣告分銷網絡，對廣告商、廣告公司及定價標準有著超然的影響力，正如有線電視曾展章先生所言，TVB 壟斷了香港廣告市場的最大成份，可見收費電視台現時跟 TVB 競爭爭取廣告市場日趨艱難。

近年 TVB 被指控做出「反競爭行為」和「濫用優勢」的新聞不絕於耳。事實上，大部份藝人礙於 TVB 的影響力都不敢在其他電視台用廣東話發言，而其他電視台向外購入的劇集也不能採用 TVB 合約藝人的原聲聲帶。TVB 當然要負

⁶¹ 紀曉風，有線重頭節目乍現零收視 調查公司出錯暴露三漏洞，信報，2013 年 3 月 28 日。

Retrieved From:

http://bcyweb2.hkej.com/template/dailynews/jsp/detail.jsp?dnews_id=3667&cat_id=2&title_id=58734

6

⁶² 同上

上有關指控的一定責任，但造成如此局面主要是由於政府當局－通訊事務管理局（通訊局）作為管理及推動本土電視廣播行業的機構，不能有效地行使它的權力。以 ATV 一直就 TVB 的不公平政策提出投訴為例，至今仍然沒有任何裁決或跟進政策。通訊局對 TVB 的壟斷行為視而不見，並拒絕作出任何確保市場健康的行動，政府又欠缺一套完善的促進競爭和反壟斷的政策。總言之，收費電視台距離一個非壟斷、平衡的市場還有漫漫長路。

二、收費電視競爭激烈

除了面對免費電視與 TVB 壟斷市場，本地收費電視台還要應付彼此之間激烈的競爭。目前全港 237 萬戶人口裡，就有 244 萬戶安裝了收費電視，比例十分高，可見香港人已經漸漸習慣收費電視模式，市場亦步向成熟期。自 2000 年政府開放電視市場，對公眾而言，此舉能帶來多元化選擇，但對經營者而言，則造成僧多粥少的局面，競爭是無可避免的。

礙於資源配置，收費電視台大多選擇外購節目以減低整體成本，致使本地市場欠缺動力形成完整產業鏈，因本地製作貧乏而又逼使電視台繼續外購，惡性循環之下多家收費電視台不斷爭奪外地優質的電視頻道及節目。正如前任電訊盈科新聞及財經資訊首席副總裁羅燦先生曾在一個訪問中提及：「香港媒體界競爭，各間收費電視台能否提供優質的新聞、體育和娛樂節目，將會是存亡關鍵。」以 now TV 為例，為增加競爭優勢，其在 2005 年一口氣與星空傳媒、HBO 亞洲和美亞娛樂等多家亞洲媒體巨頭簽署長期獨家協議，讓它們旗下所有節目內容均不得於其他電視台播放或使用。然而適合本地觀眾口味的內容始終有限，因外購節目版權不屬本地電視台所有，電視台不能利用節目衍生更多額外的增值收入和更長遠的權益。最終，收費電視台易流於偏離本地觀眾口味，甚至因重播節目或外購節目比例過高，忽略大眾的收視品質。

在內容方面，近年收費電視台爭持最激烈的莫過於大型體育賽事的獨家播映

權：包括「英格蘭超級聯賽」(英超)、「2010 世界盃足球賽」、「歐洲聯賽冠軍盃」、「歐洲國家盃」、「西班牙甲組聯賽」、「意大利甲組足球聯賽」以及「2012 倫敦奧運會」等等。基於受歡迎的體育賽事能夠吸引大量的觀眾客戶，收費電視台往往願意出高價競投，尤其是財力相對雄厚的有線電視與 now TV，致使雙方陷入惡性競爭之中。

2003 年 now TV 進入市場之時，經營十年的有線電視早已佔據過半市場份額，然而三年後前者成功追趕至與後者在收費電視市場平分秋色，2007 年更取代後者成為香港最多用戶的收費電視營運商。期間，now TV 多次以「銀彈政策」搶奪有線電視的皇牌節目，例如其曾在 2006 年斥資 15.6 億港元從有線電視手中奪走為期三年的英超轉播權，2008 年又搶得「歐洲國家盃」全部賽事的獨家播映權。為了反擊 now TV，有線電視於 2009 年抬價至近 10 億港元再度投下英超轉播權。長期下來，高昂的競投費用令節目成本大增，盈利不多的情況下有線電視與 now TV 就先後因而錄得大量虧損。事實上，收費電視市場進入成熟期，獨家播映體育賽事對平台的幫助作用成疑，以有線電視為例，2009 年底有 100 萬訂戶，2010 年 8 月重奪英超播映權至 2012 年 6 月底訂戶數只有 109.4 萬戶，上客增幅僅 9.4%；於 2009 年，有線電視虧損 4,090 萬元，重獲英超播放權一年後虧損增至約 2.7 億元，2011 年虧損更持續至 1.8 億元。當兩大收費電視台互相爭奪播放權，經營規模較細的無綫網絡電視和 bbTV 根本無力參與競投，雖不用應付有關之高昂播放權費用，但它們需製作或外購具份量的節目內容作抗衡，對電視台各方面包括經營成本也造成一定壓力。

歷經過去十年之惡性競爭，有線電視、now TV 等已逐漸明白大型體育賽事播映權乃收費電視台兵家必爭之地，但其實無需使用「傷人又不利己」的手段。去年 11 月，有消息傳出有線電視和 now TV 私下達成共識，輪流播放每隔三年的英超聯賽，為的就是降低經營成本，避免惡性競爭。事實上，每次沒有得到轉播權的一方均把資金改用於其他製作用途上，如 now TV 失去 2010/13 年度英超播映權，由 2010 年起大量投放資源自製 now 香港台、now101 台、now 觀星台等

娛樂頻道、《揸錢》《撚價》互動節目以及多項自選服務，並合資組成以亞洲為主要市場的電視頻道包括 *now 芒果台*、*now 海潤台*、*now 爆谷台*等，均有口皆碑。由此可見，收費電視台隨著競爭加劇會推行本身的策略和制度改革，並作好充分準備在多種競爭壓力下生存。

三、新媒體以及新技術的快速發展

自上世紀 60 年代電腦互聯網技術迅速普及，令有關之個人化使用於 80 年代逐漸形成。新一代娛樂方式經已轉變，電視不再是吸收資訊的唯一來源。根據市場研究公司 Synovate Ltd 的 2010 年報告，大眾花在互聯網的時間已超過電視，每天平均花 145 分鐘在網上，在電視上則 140 分鐘。新媒體與相關的產品成為過去十年發展最迅速的產業，人類資訊交流因而進入一個新紀元，不但加劇了全球化的進程，同時沖擊著全球傳統媒體行業。對香港的收費電視產業來說，新媒體與新技術所帶來的不僅僅是巨大的挑戰，也是更大的機遇。

首先，新媒體沖擊對收費電視帶來成本上漲的壓力。為了跟免費電視台、其他收費電視台以及新媒體競爭對手，收費電視經營商既需提升新技術以提供更優質的電視服務，並另闢新興載體（如電腦、手機和平板電腦等）以提供增值的功能服務。此類服務建構在富經驗的技術人才與完善的傳輸網絡上，然而人才培訓、鋪設網路、解決入屋問題、維修保養等形成龐大的營運成本，對本地收費電視經營商來說是一筆不小的投資。這些難免大幅提升成本，收窄利潤空間，以致進一步削弱收費電視的價格優勢。

同時，各家競爭對手（尤其是 TVB）近年投資大量資源發展新媒體業務，透過利用傳統媒體與新興媒體載體的協同優勢，有效地提供電視以外的增值服務，這亦添加本地收費電視台的競爭壓力。相對收費電視台，TVB 不僅有過萬小時的華語節目存庫，最重要的是其擁有廣泛的群眾基礎，很大機會使原本大量的電視觀眾轉變為網絡觀眾，因而可利用廣闊平台的優勢去開展網絡電視業務。不過，

TVB 需同時顧及傳統電視觀眾需求，製作之內容未必合乎網絡觀眾的口味，而 TVB 開拓之網絡觀眾或能成為收費電視台的新客源。

新媒體的迅速發展提供了收費電視許多的發展機會，其中要指出的是數碼匯流（digital convergence）的大趨勢。就技術方面來說，本地收費電視台大多採用雙向互動傳播模式，即可與用戶進行直接互動，並提供即時點播、隨時播放、網購聊天等多項功能，較採用地面無線電波廣播的免費電視有著優勢。面臨電訊、網際網路和電視網三者融合互通的局面，現時本地多家電視台已積極拓展新媒體業務，旨在向用戶同時提供語音、資訊和廣播電視等多重服務。（本地電視台新媒體業務概況，見附錄五）

雖然香港政府已開始數位匯流的普及及推廣工作，但是在新媒體迅速的發展空間和市場結構下，政府從未制訂出具體的電訊廣播政策，更沒有修正能配合新環境的相關法規及規管理念。香港向來透過「發牌制度」對市場參與者的人數、持牌機構的規模、技術的要求，以至服務的內涵進行規管，奈何隨著新科技新技術一日千里，這種「藉發牌監管」制度已無法適應新的市場環境。（穆烈，1997）

四、受眾態度與行為的轉變

多年來，香港觀眾的結構均沒有大幅度改變，4 歲以上電視觀眾人數不多於 650 萬人，中老年人是電視觀眾的主要組成人群。在收費電視與免費電視觀眾分布比較，受眾特點的主要分布比例仍然相對接近。（香港電視觀眾收視概況，見附錄六）香港觀眾的收看電視習慣長久以來以免費電視為主，接近 100% 的家庭戶能接收免費電視信號，覆蓋率甚高。另外，將近 50% 的家庭用戶訂購收費電視服務。（伍敏婷，2006）雖然近年來本地收費電視的業務不斷擴大，但 TVB 一直提供的免費電視服務，令大部分觀眾還是較喜歡吃「免費餐」，即人們心中對於額外付費的形式仍然未能完全接受。再者一些結構性的限制，如空閒時間多少、日常生活方式等因素在不同程度限制受眾的選擇，從而大多數觀眾都形成了趨於

一致性的電視收看模式：人們對於電視觀看的習慣不在乎節目內容本身，而是簡單地源於節目的可得性（availability）（Frank and Greenberg,1980）。

TVB 在過去的三十年不但奠定其電視市場的領導者地位，將電視劇連結成品牌的定位，成功地培養出香港市民的電視情結，並轉化成一種慣性收視：觀眾習慣於收看 TVB，諸如劇集、新聞、動畫、綜藝節目等也不轉台。同時觀眾對 TVB 電視劇的製作出現依賴的情結，主要表現為無意識地收看 TVB 劇集，一套劇集結束便緊接著繼續收看下一套，如此反覆循環。此外，主要受眾的成份也是形成觀眾收視慣性的主要原因：家庭主婦與退休人士對於新鮮事物的接觸和了解相對較少，更習慣於被動接受你播我看，並在被動接受中發掘出樂趣與意義，缺乏對於節目自主性要求的概念，較少主動尋找想看的節目，有時即使想看某類型節目也難免缺少查找的能力與途徑。長期下來，大批本地觀眾養成被動接收內容的傾向，缺乏自主性，對電視節目的品味顯得單一乏趣，最終凝聚為來源單一、欠多元性的收視族群。

香港電視產業一台獨大的狀況已持續四五十年，由於長期缺乏競爭，眾多節目的內容與製作出現各種相類似的套路，劇集的題材更是千篇一律的「師奶劇」，節目質素每況愈下⁶³。劇種和題材的狹窄，也影響了香港人的心態與社會的氛圍。收看 TVB 節目雖已是本港觀眾固有的習慣，但近年大多數市民都十分樂意接受新免費電視台的加入⁶⁴，可見隨著過往三十多年來人口的增長與社會的發展，人們對電視節目的要求也越來越多，希望能夠擁有更多的選擇。在免費電視一台獨大的情況下，ATV 競爭力甚為微弱，近期更因多宗新聞失實報道與內容偏頗的節目被指濫用媒體力量公器私用，加上其反對發放新免費電視牌照的不合法措舉

⁶³ 2009 年香港“反 TVB”風潮愈演愈烈，在 TVB 和 ATV 兩大免費電視台的中期檢討公聽會上，市民紛紛批評 TVB 節目為收視率打工、扼殺創意。

香港反 TVB 風潮愈演愈烈 被批 30 年玩三條半橋段，東方早報，2009 年 11 月 20 日
Retrieved From: <http://ent.cctv.com/20091120/101282.shtml>

⁶⁴ 免費電視牌照意見調查 2013，社區發展動力培育，2013 年 3 月 20 日

Retrieved From:
<http://www.cdiorg.hk/index.php/zh/policyadvocacy/63-advocacymediaculture/254-2013-83>

反而增強了社會大眾對本地電視新血液的期待。

觀眾支持政府發放第三張免費電視牌照的意願，從側面反映了人們希望能有更多的選擇，願能出現更多高質量的節目。這種對節目內容與質量的要求也為收費電視帶來了發展的機遇。然而對於免費電視而言，收費電視的發展也是影響其發展並形成競爭的又一重要因素。雖然收費電視的滲透率不及免費電視高，但其人均收視時間較免費電視長：2006年香港收費電視觀眾人均每週觀看時間節目為22.6小時，比免費電視平均高出近1.7小時。另外，香港收費電視的受眾有較高的職位，較高學歷；收費電視與免費電視的差別在專業人士族群中更為明顯。（伍敏婷，2006）（香港電視觀眾收視概況，見附錄六）

與免費電視的大眾傳播方式不同，收費電視市場需將觀眾群細緻分類（*niche market*），並針對其獨特要求而提供迎合口味的內容節目。由於收費電視用戶大多屬職位較高、學歷較高的族群，經濟能力較佳，要求較多元化、深入的資訊，並享有自主性，故對於電視節目的選擇取決於他們的動機與精神意識，即在乎節目在「質」與「量」兩方面的選擇性能否滿足他們的要求。由於收費電視會向用戶收取一定費用，其受眾的需求與特性比免費電視更為鮮明，即一種「我要找，我要看」的主動性需求。

隨著網絡技術的發展，網上資訊的可得性越來越高。目前，香港十五歲以上網絡用戶超過總人口85%，網絡資訊的使用率十分高。香港網絡用戶使用最多的是電腦或手提電腦；平板以及智慧手機的則尚有上升空間。（香港電視觀眾收視概況，見附錄六）智慧型手機的崛起致使大眾逐漸把主要娛樂資訊接受的平台轉向隨身可帶的手機上。在整個亞太地區，香港的智慧型手機普及使用率僅次於新加坡以及澳洲；就智慧型手機的應用程式使用量而言，香港在整個大中華地區排名第一；其中約有54%的使用者會選擇音樂播放功能，41%會使用智慧型手機來收看电视節目，並且約有33%的用戶表示曾使用智慧型手機進行購買應用程式、

商品等⁶⁵。同時，使用者喜歡在空閒與碎片時間使用手機等移動設備，以其輕便性接收隨時隨地的即時資訊。

當電視收費的形式仍未全然被觀眾廣泛接受，新媒體的誕生影響著大眾對收費電視服務的取態。受眾對於網絡的使用偏向於搜索資訊內容，這一主動性獲得行為與收費電視「我要看」的概念有相同之處。至今很多從網上搜索到的內容都是免費的；這種容易獲得且快捷的特點讓新媒體廣受歡迎，尤其在年輕人群中表現尤甚。在「免費資訊」唾手可得的大環境下，大眾間接地更少從電視上獲取資訊，繼而在意收費電視服務是否「物超所值」的情況。

然而，新媒體的存在暫未對傳統媒體造成嚴重衝擊。最大的原因是新媒體固有的特性使其使用方式與傳統媒體產生差別，而這差別正好彌補了傳統媒體原有的使用空檔；這樣一來，訊息的覆蓋將會變得更快更廣。事實上，新媒體並非參與節目製作的載體，觀眾對於資訊的獲得更偏向於將新媒體與傳統媒體結合。智慧型手機的使用已成為香港的大趨勢，針對智慧型手機市場開展的市場前景是十分樂觀的，尤其是現時手機支付服務過程安全、簡單、便利。因此，傳統電視媒體大可抓住這個時間與空間上的空隙作為一種發展機遇上的突破口，而隨著網上版權的監控越來越嚴格，收費電視仍然有巨大的發展潛力與空間。

五、政治因素介入

近年來，香港特區政府民望不斷下跌，傳媒卻與此同時逐漸確立其影響力。雖然公眾對傳媒存在很多不滿，但傳媒的議題往往能凝聚成社會焦點，進而影響政府制定和推行相關政策。因此，與回歸前港英政府對傳統媒體與言論自由長期實施所謂的「仁慈忽略」的規矩不同，近屆特區政府明顯地呈現出對傳媒規管有著積極的要求與欲望。香港過去幾年發生了多個廣播政策的重要議題，然而出於政治的考慮，政府一直迴避，並未能對作出大幅改革爭議。最受社會爭議的，莫

⁶⁵ 港人擁智慧手機 數量亞太稱季，文匯報，2011年8月31日
Retrieved From: <http://paper.wenweipo.com/2011/08/31/HK1108310012.htm>

過於收費電視台爭取免費電視牌照一再被擱置，歷經三年至今政府當局仍拒絕公佈申請進展及詳情⁶⁶。

事實上，特區政府規管傳媒向來暗裡搖擺不定，為電視市場帶來不少隱憂。2003 年香港寬頻推出網上收費電視，卻獲廣管局批准毋須領牌，並不受《廣播條例》規管，引起其他領牌的收費電視台不滿。不久，當時為廣管局主席的梁乃鵬在卸任僅半年後上任 TVB 副行政主席，公開建議政府將香港寬頻的收費電視納入規管之列。另政府又行使酌情權，豁免電訊盈科暫停提供原有自選影像服務的持牌建議，並能推出「now TV」。凡此種種令人質疑政府審批電視牌照是否出現篩選準則、發新牌規管模式等的漏洞。

另一案例則是跨媒體擁有權的爭議。電訊盈科主席李澤楷通過信託基金收購《信報》五成股權，因而被指觸犯香港《廣播條例》跨媒體擁有權的規定，電視牌照有可能被撤銷⁶⁷。經逾一年的調查後，廣管局認為在法例上持有《信報》的是信託基金而非李澤楷其人，而他並沒有在香港《廣播條例》的定義內對電盈媒體行使控制權，故裁定電訊盈科沒有違反有關規定⁶⁸。在《廣播條例》的附表 1 第 4 至 7 條清楚列明四類人士，包括在香港印刷或製作的報刊的東主，會被列為不符合本地收費電視持牌資格人士。由此可見，政府可就個別想法，對條文自行定義，如跨媒體擁有權需加入參考股分比例及控制權等等。

限於《廣播條例》，免費電視持牌者本應不能同時擁有收費電視牌照，但是政府於 2000 年發出五個收費電視牌照，其一便是 TVB 旗下的銀河衛視。當時為免 TVB 加入收費電視導致不公平競爭，政府針對性設立一系列的「防火牆」條文的限制，包括 TVB 只可持有低於五成的銀衛股權等。一年後銀河衛視大股東

⁶⁶ 蘇錦樑，發電視牌一直有進展，文匯報，2013 年 1 月 26 日

Retrieved From: <http://paper.wenweipo.com/2013/01/26/HK1301260020.htm>

⁶⁷ 根據廣播條例如持有電視牌照人士違反發牌條款，廣管局可施加罰款及可暫時吊銷牌照，最重的制裁，是撤銷牌照但要視乎違規情況及違規的次數而定。

⁶⁸ 廣管局公布就與電訊盈科媒體有限公司和信報財經新聞有限公司相關人士是否遵守《廣播條例》的調查結果，廣管局，2008

Retrieved From: <http://www.info.gov.hk/gia/general/200805/02/P200805020136.htm>

IntelSat 退股，TVB 獲特別豁免一年可全資擁有銀河衛視並尋找新股東。廣管局隨後又以「無綫收費電視」的市場佔有率和影響力不大為由，撤銷「防火牆」條款。縱然 TVB 在「無綫收費電視」的表決控制權少於 15%，但實為佔六成股權、最大的單一股東。

以上例子均表明政府擁有強大的、直接的規管電視媒體權力，不過其行使準則及制度模糊不清，難免讓業界擔心政府或不時修訂牌照的條款及條件。如 90 年代初期，即使競投得經營權，政府要求呈交之資料極度詳盡，申請過程成本高昂，而資本保證額、專利稅等附帶條件也可由政府按情形而定，讓進入市場門檻高得令人望而卻步。再者，本地收費電視持牌者須繳付大額的周年牌費⁶⁹，受一系列的例和牌照條件規管之外，還要遵守通訊局發出的各項業務守則，如節目、廣告及技術標準守則，近年又需因應政府要求提升電視服務，致使營運成本上升，經營環境更為困難。

香港市場小，競爭者多，為了提高營運效益，香港不少傳媒紛紛向外謀求資金或發展空間。不過政府對本地電視持牌者和其高層人員的規定十分嚴格⁷⁰，增加了其引入外地資金的困難。本地電視台的資金大多數來自內部融資，如果不能拓展融資管道，提高融資效率，未來將可能無力擴大甚至維持現時的營運規模。

收費電視出現不少不良的銷售手法，加上部分售後服務差，惹起市民反感；「授權容易取消難」的收費模式亦引發一連串市民與收費電視經營商的糾紛。消費者委員會於 2010 年全年就接獲 1,844 宗有關收費電視節目的投訴個案⁷¹。事實

⁶⁹ 本地收費電視節目服務牌照現行應繳付的周年牌費包括：固定費用 1,533,000 港元及將 4 港元乘以根據該牌照提供的電視節目服務在有關日期的用戶（如有的話）數目而得出的可變動費用，而就首筆周年牌費而言，有關日期為牌照的生效日期；就其後任何一筆周年牌費而言，有關日期則為牌照生效日期的每個周年日。

⁷⁰ 據《本地收費電視節目服務牌照》規定，除非得到行政長官會同行政會議的事先書面批准，否則任何不符合持牌資格人士均不得對本地收費電視節目服務持牌人行使控制，反之亦然。持牌人及任何對持牌人行使控制的人，須為適當人選，並須保持為適當人選。該公司過半數董事及過半數主要人員（包括負責挑選或製作電視節目或安排電視節目播放時間的主要人員）均須是在當其時屬通常居於香港，並最少曾於一段不少於七年的連續期間通常居於香港的個人，但經通訊局事先以書面批准者除外。

⁷¹ 合約不平等 收費電視投訴增，東方日報，2011 年 7 月 16 日

Retrieved From: http://orientaldaily.on.cc/cnt/news/20110716/00176_099.html

上《廣播條例》沒有條文規管本地收費電視的營商手法，而現有牌照亦沒有相關規定，當局對收費電視的不良推銷手法可謂無能為力⁷²。近年社會上一直有促請政府立例規管的訴求，而去年電訊管理局及廣播事務管理局正式合併為通訊事務管理局（通訊局），預計當局將會整合《電訊條例》和《廣播條例》，且著手解決收費電視推銷手法的問題。

去年，有線電視打算以獨家播映倫敦奧運賽事作為其新免費台的頭炮節目，唯牌照申請一直未獲批，之後與兩家免費台就有關轉播安排擾攘兩個多月，在政府加入斡旋之下，至奧運開幕前十天，三家電視台才達成協議。是次事件不但令有線電視喪失獨家播映權造成鉅額損失，更揭示了電視台的播放安排不單純以商業角度出發，而是涉及非常政治化的考慮。另外，特區政府對電視台之間的播映紛爭一貫先採取「不干預」的姿態，但最終關鍵時刻總是每次介入，目的只求息事寧人，而非為應付問題可能再現作長遠打算。對電視台而言，如此做法根本無助業界公平競爭，政府又事先不制定規則，令其無法可依。正是基於這些難以預測的政治因素，本地電視台往往要承受不確定情況下所作決定之後果，無疑在一定程度上面臨著巨大的經營風險。

⁷² 由於《廣播條例》（第 562 章）賦權通訊局只就廣播事宜作出規管，如接獲收費電視推銷服務的投訴，通訊局會在取得投訴人的同意後，將個案轉交有關收費電視持牌機構調查及跟進。

第九章 發展本地收費電視問題的總結

本地收費電視正面臨重重壁壘和挑戰，本研究將基於收費電視歷史及現況，結合之前的業界人士訪談分析跟外地案例分析，以 Michael E. Porter 五力分析法總結前一章所示之問題，並評估目前的電視產業結構與競爭態勢，從中釐清收費電視台所處的競爭環境。

一、供應商的議價能力（Bargaining Power of Suppliers）

資源的供給

電視台運作經營需要面積寬廣的地方，但香港人多地少，地價高企，很少有適合興建錄影拍攝場景的地方，現時各收費電視台的選址面積小，難以支持大規模製作⁷³。本港四家收費電視台（除香港寬頻外）都是屬於市值動輒數十億的大集團旗下的一項媒體業務而已，其佔集團實際總收入比例甚低，故集團欠缺誘因投放大量資金於電視台。香港市場小，與中國或美國般大的市場相比，本地收費電視在技術與製作層面投入的相對成本較大。事實上，電視台需要龐大的資金以應付節目製作與市場競爭的壓力，礙於母公司集團提供的資源有限，收費電視的節目製作根本難以衝破質量的瓶頸。因技術設施及鋪線入屋等問題，收費電視未能實現全面覆蓋，其滲透率遠不及傳統免費電視，因而影響收費電視的收視率。

人才的供給

與外地電視台的製播分離模式不同，本地電視台的專業製作人員不多，大部分更同是出身自 TVB，加上電視台數量少，就業機會匱乏，一班製作群只能在原地或數家電視台打轉，致使電視台之間的製作風格趨同，內容區分度不高，既缺少獨特賣點，且無法提供觀眾多元化的選擇。收費電視缺乏優秀人才，絕大多

⁷³ 現時各家收費電視台製作的節目主要以廠景為主，錄影廠均置於工業區的大廈中，如 now TV 的坐落柴灣百樂門大廈、荃灣的有線電視大廈、香港寬頻則在葵涌恒亞中心。

數製作、演藝人才集中在免費電視，事實上 TVB 壟斷本地市場的情況在其他地區甚為罕見；僅 TVB 網絡電視可利用母公司 TVB 的資源優勢與品牌效用。這些客觀資源因素也是影響收費電視發展的一個原因。

內容的供給

製作質量也是影響收費電視產業發展的重要因素。承上所述，因技術與製作的資源不足，本地收費電視十分依賴外購節目或直接接收境外頻道落地。缺乏自家製作的情況下，平台內容流於欠缺本地特色，未必能滿足客戶的需求，外購版權又非自家擁有，受授權期及播映條件（如播映次數等）所限，電視台難以轉售圖利或享有版權提供的附加值好處。這不但利電視台長遠的節目編排，而且未能增加公司資產，無力幫助開展海外市場。優質的內容（如大型體育盛事）容易引發營運商之間的激烈競爭，高價競投造成成本壓力。收費電視應是消費者細分的市場，不過本地收費電視台的品牌定位模糊，長期忽略專業特色製作的必須性，致使無法體現收費模式的競爭優勢，即提供量身定做、高質素、多選擇的電視服務。香港收費電視偏向集中在娛樂上，不利於體現電視寓教的功能。

二、新加入者的威脅（Threat of New Entrants）

新加入者介入也是影響收費電視發展的因素之一。收費電視的運營需要龐大的資金，可是整體盈利甚微，一般投資者不會予以關注，加上政府發牌規管嚴謹，因此新競爭者介入的可能性較低。收費電視行內的競爭現時主要仍集中在兩大營運商 now TV 與有線電視之間。另外三家收費電視台正等待政府批發免費電視牌照，儘管社會爭論激烈，政府的態度立場依然飄忽不清，這也為本地電視市場蒙上一層神秘的面紗。

三、購買者的議價力量（Bargaining Power of Buyers）

本地受眾需求

收費電視收入來源主要來自訂戶月費，用戶的認可尤為重要。香港市場小，

娛樂活動蓬勃，受眾有限，在僧多粥少的環境下，收費電視競爭十分激烈。香港是一個資訊自由港，資訊的透明度高，受眾能以各類不同的方式暢通無阻的獲得想要的資訊。同時，隨著技術不斷發展，大眾能選擇的資訊媒體急劇增加，增值功能也逐步完善，為生活帶來更大的方便，購買者越來越處於主動優勢。作為替代品的網絡，受眾雖能利用之收取收費電視的相關資訊，卻同時又輕易搜索出類似的免費資訊。與其他先進地區市場相同，香港購買者的力量日漸強大。

受眾心態改變

受眾的心態也是構成買家力量的因素之一。不少人認為能接收的資訊已足夠多，對於額外付費的電視需求不大。另外，TVB 長年培養出來的依賴情結，使觀眾習慣於一直停留在 TVB 不轉台。觀眾選擇空間大，可以最大限度地選擇自己喜歡的來瀏覽收看。現今的受眾喜歡主動尋找需要的資訊，網絡平台和手機已成為年輕人、上班族最常獲取資訊的途徑。無論新電視牌照批出與否，本地觀眾對於出現新的選擇顯然充滿期待，可見節目內容仍有相當大的需求空間。

廣告商心態不變

廣告收入已成為收費電視重要的收入來源。廣告商對於電視平台的選擇仍是主要根據收視率及收視人群。電視行業被壟斷是目前收費電視吸引廣告商的障礙所在：TVB 擁有較健全的廣告分銷機制，壟斷了香港絕大部分的廣告市場，收費電視相對較低的滲透率與收視率較難吸引廣告商的目光。

四、現有市場的競爭強度（Industry Competition）

各家收費電視台（除無綫網絡電視外）均具有自家基礎建設網路，不但電視業務爭持不下，連帶寬頻等通訊業務亦競爭劇烈。其次，各收費電視缺乏鮮明的個性，品牌內容區分度不高，導致受眾不了解其中服務的差異性。與國內或海外情況不同，本地收費電視運營商數量少，容易在這個細小的市場內激發「困獸鬥」的境況。轉播權糾紛、不良銷售手法、濫收費用等令收費電視的形象負面，與其他地區相比，香港收費電視稍缺乏道德自律能力，但亦反映當中競爭之激烈。

五、替代性產品或服務的威脅（Threat of Substitutes）

收費電視價格壓力

類似媒介作為替代品也時刻影響著收費電視的發展。電視的收費概念未能完全深入人心，香港觀眾比較偏向以免費的方式獲取資訊，這種觀念某程度上制約了本地收費電視的發展。同時，由於節目的製作成本不斷上升，加上通脹壓力，收費電視的價格難免要提高，令市民對電視收費模式更望而卻步。香港市場透明度高，觀眾能從多方媒介獲取資訊，這不禁鼓勵大眾依賴免費資訊，增強了收費電視的相關替代品的潛在威脅。

免費電視與新媒體之挑戰

收費電視的替代品主要為免費電視與新媒體。與澳洲情況類似，香港免費電視對市場的壟斷局面一直難以打破。觀眾對於 TVB 的品牌忠誠度甚高。免費電視收視率普遍較收費電視高出幾倍。收費電視與免費電視之間的競爭難以脫穎而出，在廣告收入與市場佔有率上明顯疲弱可見。新媒體實際上是內容轉播的平台，其近年的崛起讓本地收費電視台致力發展及融合新媒體。然而在其他傳輸新技術方面，本地收費電視較海外業界表現欠積極落後。

國內外同業競爭

本地收費電視也面臨著國內外優秀收費頻道的競爭壓力，尤其中國電視產業發展迅速。另收費電視目前大多採用外購節目，而海外優質節目的引入也會為本地製作帶來一定程度的影響。

六、 結言

經以上五力分析法得出目前收費電視台所處的競爭環境：供應商的議價能力和新加入者的威脅強度為弱，購買者的議價能力及替代性產品或服務的威脅較強，而現有市場競爭的威脅強度甚高。由此可見，現時的市場環境並不利於收費電視經營者，除無法享受長期的超額利潤之外，在如此的產業結構下，經營者還需要增加購買者、尋找供應商、打擊替代品、打擊競爭者。

第十章 本地電視產業前景探析

依據前一章之分析，本研究已釐清現時收費電視所處的競爭環境，其中亦指出一些產業中競爭的關鍵成功因素，以下將就收費電視獨特的競爭優勢，分析論述整體的未來策略建構，為本地收費電視甚至香港整個電視產業探索未來出路。

一、本地電視產業發展預測

激烈競爭猶在 收費電視內部改變

回顧之前的研究過程，不難提出一個這樣的預測，未來的香港電視市場，特別是收費電視市場將面臨更為激烈的競爭。誠然，良性的競爭應當是行業發展的不竭動力，然而這些競爭不僅僅來自於各家收費電視台之間，同時更有免費電視以及其他新媒體方式（例如網絡移動媒體等）的挑戰。

打造識別度高的品牌將是收費電視台未來重要任務之一。隨著品牌逐步成為電視台的核心競爭力，其必須從企業到節目的品牌架構重新創造，通過品牌來統攝各種資源，將資源優勢發揮到最大，從而在競爭中顯示優勢。本地例子就有近期無綫收費電視（TVBPV）今年3月與和記環球電訊成為策略伙伴，同時易名為無綫網絡電視（TVBNV），品牌改以強調「網絡」傳送之迅速效率而非僅僅「收費」的電視服務。

當收費電視台明白自身缺乏特色內容的劣勢，就會進一步加強製作能力，豐富平台的節目內容。事實上，兩大運營商已密鑼緊鼓進行節目內容改革，有線電視將在今年6月合併兩條娛樂性頻道為一條綜合娛樂頻道「高清奇妙台」，並全面高清化有線娛樂平台⁷⁴；now TV將於今年5月與內地知名民營公司華策影視合拍歷史宮廷劇，正式進軍電視劇市場⁷⁵。即使規模較小的無綫網絡電視亦於今年7月起全高清首播每年1,500小時中日韓台劇集，並推出自選影院

⁷⁴ 有線電視推出全新高清娛樂頻道，有線電視新聞稿，2013年4月16日

⁷⁵ now TV與華策影視合資進軍電視劇市場，電訊盈科新聞稿，2013年3月20日

Video-On-Demand 服務。由此可見，本地收費電視於未來將致力建立獨特的頻道特色，從而完善自身的電視產業鏈，加上為擁有高度模仿門檻，使競爭者難跟進，大力製作自家品牌內容是謀求長久健康發展的必然途徑。

另一方面，為了避免「困獸鬥」的情況，收費電視台將採取外國常用的「step off my grass」策略，即各自發展優勢內容與分工，避免無序及惡性競爭，因此可以預期收費電視台能免於重複投資而營運成本有所下降。再者業界的巨頭們似乎已經意識到，唯有努力建立良性的競爭環境，才有利於整個行業的健康發展。互利關係帶來更多合作空間，宛如去年 now TV 和有線電視之間在英超轉播權競標上的「協議式合作」將會陸續出現，尤其於未來大家需共同面對 TVB 及其他免費媒體牽動的更大競爭挑戰，以及變化莫測的政策風險。

收費電視台長遠策略改變

在可見將來，政府會沿用過往藉牌照制度對電視市場的定義和實行既定的廣播政策。無論免費電視新牌照發放與否，激烈的競爭猶在，可以肯定的是沒有一家收費電視台會坐以待斃，死等政府批出牌照以期盼有朝一日能搶奪 TVB 的廣告份額，因此收費電視台將改變策略。

首先，本地電視市場一向以免費電視為中心發展，收費電視台至今尚無法脫離傳統電視策略邏輯，目標純粹讓營業額稍微提高，而不願開啟沒有競爭對手的市場空間。未來更見熾熱的競爭會激發收費電視台放棄由本行定義的既有問題（即只一心尋求比競爭對手更好的解決辦法，並嘗試用較低成本提供較高價值來壓倒對手），重新定位追求「價值創新」，創造沒有競爭對手的新市場空間。由於只有創新、價格和成本配合得宜才能產生價值創新，收費電視台將致力為公司和用戶創造更多價值，一方面進行上述之內容改革，一方面專注追求更細微的用戶差異性區分。

有別於免費電視，收費電視應把用戶效益放第一位，提供差異化的服務以滿足用戶需求，故未來本地收費電視台會強化掌握市場需求趨勢的能力，試圖從策略定價來擬定目標成本，最後解決現時以用戶月費與廣告收入為主的經營模式的

風險問題。

同時本地收費電視台為長遠利益，預計將先專注於本地用戶的差異性，擴大新需求，進而放遠眼光探索海外的非用戶群，要把業務擴展到極限，開發出前所未有的廣大新客戶群，這樣才能夠超越收費電視台目前的規模瓶頸。由於不再把本地競爭當做標竿，預期來年收費電視運營商專注發展海外收費業務，維持企業的盈利增長。

立足本港 北望神州

眾所周知，內地電視產業規模龐大，三十多家上星衛視，數百家地面頻道，如今是全球媒體緊盯著的重要市場。種類繁多的各類綜藝節目，無論是老牌的《快樂大本營》《非誠勿擾》還是最近的《我是歌手》《百變大咖秀》所帶來的影響力非同凡響，而內地電視劇的製作產量高達年產三萬集的驚人數量，《潛伏》《甄嬛傳》等劇集更已滲透至全球華語電視市場。再者香港經濟同內地經濟日趨緊密融合，電視產業尤其是 TVB 已利用自身多年積澱的優勢成功打進內地市場⁷⁶。鑒於此，不難預見未來香港電視行業發展離不開內地這個龐大的市場。事實上內地的電視產業並非已全面發展，除了 CCTV、上海文廣及湖南衛視，大多數電視服務仍欠缺產業規模，所以處於初級階段的內地電視產業極需要香港媒體行業所擁有的製作經驗、制度和世界視野。對於香港收費電視而言，從上流看，內地低廉的勞動力和原材料可大幅度降低未來收費電視節目的製作成本；在末端，香港收費電視必須抓緊拓寬與內地單位合作，打造一個立足本港、北望神州的產業鏈，確保實現增加收入來源的目標。

擴展海外市場

本地收費電視台想在競爭中取勝，只顧打敗對手並非最佳手段，放遠眼光擴

⁷⁶ 去年 8 月由華人文化產業投資基金(CMC)、香港電視廣播有限公司(TVB)以及上海東方傳媒集團有限公司(SMG)合資的翡翠東方(TVBC)成立。其通過與香港 TVB 的協同，涵蓋影視劇製作、版權運營、藝人經紀、廣告、公關活動等。之前 TVB 在內地的業務由香港團隊運營，現在由 TVBC 全面負責運作 TVB 在內地的業務，使原本以香港業務為核心的 TVB 轉型為以大中國業務為發展前沿的集團。TVBC 已經與優酷土豆訂立為期兩年的網上分銷協議，目前還積極發掘機會與內地頂尖的製作公司共同製作電視劇。

展現有產業邊界才是王道。正如之前與多位訪問對象交談中提及，香港電視在全球市場特別是華語領域的影響力超然，在東南亞、台灣地區、日韓以及北美地區早已建立起相當成熟的分銷網絡。本地收費電視營運商需停止關注不斷縮小的本地需求和衡量競爭對手，專注創造尚未開發的市場空間，要放大自身在海外市場的業務，並在短時間內加快步伐，逐步轉變為一個面向全國，乃至海外華語市場的內容提供商和內容發行商；否則被 TVB 遠遠拋離，不單在本地同在海外市場均處於劣勢地位。

免費與收費 對手與夥伴

縱觀香港電視市場，免費電視 TVB 壟斷的局面在未來幾年改變的機會不大。雖然 TVB 處於領導地位，其從未停下向外擴展的步伐，而且已做足準備迎接數碼化、網絡化的大趨勢。面對一山獨大的局面，政府將繼續採取「不干預」政策，除非出現其他政治因素，否則短期內本地電視產業結構與競爭的態勢難有重大改變。由於 TVB 將持續在香港電視市場發揮著巨大的影響力，可以預期收費電視台（尤其是業務重心將向海外遷移的電視台）會選擇避重就輕，不直接與 TVB 進行競爭，甚至有與 TVB 合作的空間存在。無論免費電視新牌照發放與否，TVB 亟於在現有的企業領域，在本地市場會延續傳統做法，以確保其領導的地位。

新媒體新時代 挑戰與機遇

無論在香港還是從全球來看，電視產業不可能迴避網路和新媒體興起的現實，因此絕大部分傳統媒體包括電視正積極轉型、朝向新媒體平台。收費電視也不例外，但其比免費電視承受更大壓力，因用戶支付費用購買服務，對服務質量一定有更大的期望。未來本地電視台將繼續結合多媒體技術，不過當電視媒體紛紛轉型同為資訊平台，差異性則成為關鍵。收費電視台必會強化與競爭對手包括免費電視 TVB 之間的差異性，謀求抓住新機遇。

現在電視媒體仍然佔據本地市場最大的廣告收入，然而隨著互聯網的到來以及市場進入門檻降低，未來新媒體將引領更多潛在的競爭對手。與互聯網或手機廣告相比，電視廣告的粗放模式最終會被嫌棄。收費電視台必須捉緊比免費電視

在傳輸技術上的優勢，善用新媒體及技術，改善廣告粗放模式之缺點，從中吸引目標受眾與廣告商。面臨新媒體時代下廣告市場被層層切割，收費電視更要清楚了解自己的公司定位與傳訊需要，因信息傳達不僅要明確，也必須貼切產品服務特色，否則會失去用戶或目標受眾的信任，使對其喪失興趣。

二、局限性分析

香港市場狹小早已是不爭的事實，710 萬人，235 萬戶家庭，蛋糕只有這麼大，可以在博弈中爭奪的有限的本港市場本就帶給各家陣地足夠的危機感。內地薄熙來政治事件的發生一方面體現了中國政府政策保守甚至專制遺風仍在，另一方面更預示了未來發展的不可預期；2012 年中國 SARFT「限娛令」的頒佈也同樣為廣播傳媒業的發展蒙上一層薄薄的陰影；在西方，經濟危機的復蘇仍在有條不紊的進行，十年一次的輪迴似乎並不遙遠；2013 年，H7N9 正在中國內地肆虐，港人憶起十年前 SARS 噩夢似乎就在昨天。

香港由於自然歷史原因，除房地產以外，素來以金融、旅遊和娛樂業等第三產業聞名世界，作為開放的金融市場，有著一切發達開放市場的優勢條件，同時承受著極受外圍經濟政治不穩定因素影響的弊端，經濟政治事件直接或間接影響市場資金和需求的流向。電視產業在未來的競爭中，離不開資金的投入，然而如何減輕全球政治經濟不穩定因素的影響帶來的衝擊，同樣是電視行業不可忽視的重大議題。在經濟一路向好，廣告總量不斷上升的情況下，危機尚不突出。但當遭遇如之前的全球金融風暴，現有的廣告市場格局就極輕易演變成一場零和遊戲。本地眾多財團控制著娛樂產業的江山，被扼住經濟命脈的電視行業要在陰晴難料的八方風雨中找到持續支持發展的路徑絕非易事。

香港電視產業乃至所有媒體機構管理者要應對的是一個風雲變換的明天，因此盡快尋求有效的避險途徑也是建構企業未來的發展戰略重要的一環。

結 語

本文縱觀香港本地收費電視過去的歷史和現況發展，認為其對電視產業和香港整體發展確實作出了重要的貢獻。收費電視引進新技術新科技，令香港擁有除地面廣播以外更先進的傳輸模式，而能與世界同步進入新資訊時代；收費電視亦提供多元化的節目內容及境外大量優質頻道，並提供較個人化、賦予客戶高自由度選擇的電視服務，這均是免費電視台無法做到的；收費電視台多年來創造不少就業機會，為電視媒體工作者多闢出一條在 TVB 及 ATV 之外的職業出路，亦為業界保留一眾電視專業人才；礙於政治因素及其他層面的考量，收費電視至今仍無力迫使香港政府停止現行對免費電視嚴重傾斜的廣播政策，然而收費電視的出現卻有助推動改善相關政策，加上新免費電視牌照批發的問題，從未來走勢看，政府將不能忽視收費電視對香港電視發展的影響力。

另外，本文經研究發現香港收費電視正面臨五大困難：免費電視與其領導者 TVB 壟斷市場數十年，收費電視一直顯得從屬，此局面不但影響後者的廣告收入及公眾認受性，而且致使政府拖延對發展收費電視甚至整個電視產業的長遠承擔；收費電視台之間競爭激烈，尤其體驗在客戶、資源、內容等三方面，過去十年更出現惡性競爭，爭取廣告市場份額日趨艱難，因此經營成本及壓力不斷上升；新媒體及新技術的快速發展沖擊著本地收費電視產業，既帶來成本上漲的壓力，又給予發揮優勢的機遇，奈何政府從未制訂出配合新環境的相關電訊廣播法規及規管理念；TVB 長年壟斷培養出一批被動、欠多元性、來源集中度跟忠誠度極高的收視族群，其對收費電視採取相對冷淡漠視的態度，而隨著網絡技術的發達，大眾變得更少從電視上獲取資訊，繼而影響對收費電視服務的渴求；政府政策搖擺不定，其行使準則及制度模糊不清，為電視市場帶來隱憂，同時收費電視台往往要承受難以預測的政治因素造成之巨大的經營風險。

基於上述之困局與變局，通過訪問多位業內精英，研究澳洲、美國、台灣及

中國等收費電視發展先進地區，本文嘗試找出本地收費電視能從中脫穎而出的「生存之道」，並相信業者在可見的未來將付諸行動，包括收費電視內部作出改變，增強自製內容能力，提升品牌核心競爭力，以及創造競爭者之間良性互利的合作空間；長遠來說，收費電視將重新定位，先專注於本地用戶的差異性，擴大新需求，進而放遠眼光發展中國內地與海外收費業務，維持企業的盈利增長；免費電視 TVB 將持續在香港電視市場發揮著巨大的影響力，因此收費電視經營者傾向不直接與 TVB 進行競爭，並努力追趕 TVB 向外擴展的步伐；收費電視台也會強化與競爭對手如新媒體及 TVB 之間的差異性，抓緊自身具廣大內容平台、固定客戶接觸面、互動傳輸技術等優勢，善用新媒體及技術，謀求開拓新機遇。最後，本文採用五力分析法加以整理總結，得出目前收費電視台所處的競爭環境並不利於經營者，經營者既無法享受長期的超額利潤，又需要增加購買者、尋找供應商、打擊替代品及打擊競爭者。總結研究所得，在未來的競爭中，本地收費電視的「生存之道」不在於擁有多少用戶數量或在廣告市場佔有多少份額，而是在於其能擁有多少資金補充渠道，以及企業在本地與全球各地的業務能否產生經濟規模效益。

從本地收費電視至整個香港電視產業，香港在亞洲似乎有著獨特優勢，但近年發展明顯地消極遜色，今時今日香港的電視產業早已不再足以獨領華語傳媒世界的風騷，相比於美國、澳洲甚至近鄰台灣、中國，本地收費電視經營者或需要更多的向其他地區借鏡交流。由於缺乏政府推動發展的決心，以及社會經濟不穩定因素的影響，除非出現其他政治因素，本文難以預見在短期內本地電視產業結構與競爭的態勢有著巨大改變。所以收費電視經營者必須保持警覺，留意本港社會對電視產業的關注動態，一邊於停滯不前的局面尋求找出缺口，一邊靠自身的資金、努力和經驗迅速地發揮自身的優勢和條件，更重要的是需因應這瞬息萬變的環境擬定未來策略。

參考文獻

戴平 (2010 年 3 月 18 日)，香港免費電視牌照爭奪戰背後，時代週報

引用源：<http://it.sohu.com/20100318/n270910727.shtml>

甄美玲 (2004 年 1 月 15 日)，香港廣播政策與規管，傳媒透視

引用源：http://rthk.hk/mediadigest/20040115_76_119732.html

吳小坤 (2009 年 10 月 23 日)，政策鼓勵下的香港電視產業數位化發展，人民網

引用源：<http://media.people.com.cn/GB/10248507.html>

卓伯棠 (2003 年 9 月 15 日)，香港收費電視強勢出擊 大中華媒體戰即將展開

引用源：http://rthk.hk/mediadigest/20030915_76_101249.html

陳雅萱 (2012 年 5 月)，產業分析：電視傳播及付費節目播送業，台灣趨勢研究股份有限公司

引用源：http://www.twtrend.com/upload/shares/a_13385421450.pdf

高山 (2011 年 12 月 19 日)，廣電總局將壓縮收費電視頻道數量，IT 商業新聞網

引用源：<http://news.itxinwen.com/communication/inland/2011/1219/381293.html>

洪建平 (2009 年 11 月 12 日)，中國大陸數字付費電視的困局，傳媒透視

引用源：http://rthk.hk/mediadigest/20091112_76_122436.html

郭興艷 (2013 年 3 月 8 日)，香港公共免費電視牌照：爭執之下現運營困局，新浪北京

引用源：<http://finance.sina.com.hk/news/-3-5688393/1.html>

伍敏婷(2006)，香港電視市場收視概況分析

引用源：<http://www.csm.com.cn/index.php/knowledge/showArticle/ktid/1/kaid/580>

孫明芳 (2006)，台灣有線電視產業現況與未來發展，產經資訊，第 44 期，21-24 頁，台灣國家通訊傳播委員會

引用源：<http://www.ncc.gov.tw/>

中視動力(2013 年 3 月)，省級衛視頻道網路影響力指數報告

引用源：<http://www.i-cmm.cn/viewpoint/2013320/n61801160.html>

本地收費電視節目服務牌照申請指南，通訊事務管理局

引用源：<http://www.coms-auth.hk/tc/licensing/broadcasting/apply/television/index.html>

廣管局年報 (2010-2012)，通訊事務管理局

引用源：http://ba_archives.ofca.gov.hk/annual2011/index.html

傳媒透視－電視 (1997-2013)，香港電台

引用源：http://rthk.hk/mediadigest/class/index_tv.html

劉幼琍 (1993 第一卷第 3 期)，大陸有線電視法規之研究，廣播與電視，台北：國立政治大學廣播電視學系

李宇，美國有線電視業發展現狀透視，北京大學新聞與傳播學院跨文化交流與管理研究中心，《傳媒》期刊 2012 年 10 期

穆烈 (Milton L. Mueller) (1997)，電訊政策及數碼匯流，商務印書館

李瓊 (2008)，論加密收費電視節目運營——以 CCTV3568 套為例

吳純勇 (2009)，中廣互聯，中國收費電視內容的“投石問路”

陳清河等 (2010)，數位電視發展藍圖規劃構想研究報告，中華民國交通部出版

張燕麗、李亞娟 (2010)，中國數碼收費電視發展現狀探析

劉岱琳、張詠琦 (2012)，2012 年前三季廣告量分析報告，凱絡媒體，週報，第 660 期

朱棟，上海大學悉尼工商學院，從天盛看中國收費電視的發展

王朋進(2010 年第二期)，付費數位電視的中國前程，南方電視學刊

中華民國交通部 (2011 年 5 月)，數位電視發展藍圖草案

《天與地》收視全年倒數第 2 TVB 承諾不會腰斬(2011 年 12 月 21 日)，香港財經報

TVB 裁員 212 人 藝人及主持人倖免(2008 年 12 月 1 日)，文匯報

TVB 裁員 110 人 另創 200 新職位 (2009 年 5 月 20 日), 蘋果日報

無綫出招「以劇綁人」逼簽「無底薪」合約 王維基 6 倍人工硬撬陳曼娜 (2012 年 3 月 30 日), 星島日報

《花家姐》居首《天與地》《不速之約》亞季 網民選最不喜歡劇集 (2011 年 12 月 28 日), 明報

調查指香港人上網時間多過看電視 (2011 年 12 月 31 日), 明報

香港收費電視模式告終 (2011 年 6 月 1 日), 信報

ASTRA at a glance NOVEMBER 2012, Subscription Television in Australia, ASTRA, 2012.

Australia Subscription Television Industry Profile 2012 , ASTRA, 2012.

Broadcasting Authority Annual Report 2009-2010 (2010), Hong Kong Broadcasting Authority.

Frank, R.and Greenberg, M.(1980), The Public's Use of Television, Beverly Hills, CA: Sage.

Free-to air TV licenses set to get nod (16th Apr. 2012), The Standard.

Michael E. Porter (Republished in 1998), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.

Reaching Australians, Subscription Television in Australia, ASTRA, 2012.

Rinehart John Swenson (1924), the National Government and Business. The Century Co..

STV INNOVATION, Subscription Television in Australia, ASTRA, 2012.

Walter Troy Spencer (2007), "Pay TV : An Alternative", The Ultimate Television Book, ed. Judy Fireman. New York : Workman

Yiu-ming To et al (Aug 2010), The Predicament of Hong Kong Broadcasting Industry and Its Future Direction, Community Development Initiative.

ATV (2010-2012), About ATV, Retrieved 17 March 2013 from the World Wide

Web: <http://www.hkatv.com/v5/about/about.html>

China Television Industry Market Report (3th June 2011), Italian Trade Commission Shanghai Office.

Web: <http://www.ice.gov.it/paes/asia/cina/upload/174/CHINA%20TELEVISION%20INDUSTRY%20MARKET%20REPORT%202011.pdf>

i-Cable Communications Limited Annual Report (2000-2012), About HK Cable TV,

Retrieved 25 March 2013 from the World Wide Web:

<http://www.i-cablecomm.com/chi/ir/report/index.php>

Hong Kong Television Network Limited (formerly known as City Telecom (H.K.) Ltd.) Annual Report (2003-2012), About bbTV, Retrieved 17 March 2013 from the World Wide Web:

<http://ir.hktv.com.hk/eng/ir/results.php>

Marguerite Reardon (17th, Nov, 2011) , 美國有線電視遇寒冬 , 《新紀元周刊》第 250 期.

Web: <http://epochweekly.com/b5/252/10104.htm>

Nielsen, Nov 2011, Hong Kong Digital Behavior Insight Report

Web:<http://hk.nielsen.com/documents/HKDigitalBehaviorInsightsReport-FINAL.pdf>

PCCW Limited Annual Report (2003-2012), About now TV, Retrieved 26 March 2013 from the World Wide Web:

http://www.pccw.com/About+PCCW/Investor+Relations/Financial+Results?language=zh_HK

RTHK (2009), 第二十屆最佳節目頒獎典禮, 17 April 2012 , Retrieved from :

Web: <http://www.rthk.org.hk/special/tvai/2008/ceremony/ceremony.htm>

Sandy Au, Pauline Mok & Viona Yan, “Development of Telecommunication Policy in HK”, Online Cyber Law and Telecommunication Policy in Greater China, City University of Hong Kong,

<http://newmedia.cityu.edu.hk/cyberlaw/gp8/abstract.html#reg> (accessed during

4 February - 10 April 2013)

Television Broadcasts Limited Annual Report (2000-2012), About TVB and TVB Network Vision, Retrieved 30 March 2013 from the World Wide Web:

<http://www.tvb.com/affairs/faq/tvbgroup/tvb.html>

The Columbia University Journalism School, Columbia Journalism Review, “Who Owns What: News Corporation,” <http://www.cjr.org/resources/?c=newscorp> (accessed on 14 March 2013)

The Columbia University Journalism School, Columbia Journalism Review, “Who Owns What: Time Warner,” <http://www.cjr.org/resources/?c=timewarner> (accessed on 14 March 2013)

The Columbia University Journalism School, Columbia Journalism Review, “Who Owns What: Viacom,” <http://www.cjr.org/resources/?c=viacom> (accessed on 14 March 2013)

The Columbia University Journalism School, Columbia Journalism Review, “Who Owns What: Walt Disney,” <http://www.cjr.org/resources/?c=disney> (accessed on 14 March 2013)