

2024 年 RIPE 於南歐里斯本開聲

歐洲緊縮・亞洲議起

開場

程宗明

RIPE 2024 在葡萄牙的里斯本大學等四個學院與公共廣電電 RTP 合作展開，在一陣混亂過程中，逐漸撥雲見日，來到南國歐洲邊境，如同有解惑的天日下，逐漸看清楚本次年會的盛況與實景。

第十二屆的 RIPE 公共媒體事業的詮釋更新國際會議，來到一個成熟期的發展水平，而本年度我們作為 2026 年下一階段的主辦國，來此身份上卓然有一份成熟自視感。也很感恩，母台公共電視的支持，與各台灣學術機構的投入，本次總共有八位台灣代表與會，可謂盛況空前，而且橫跨老中青三代。



(台灣團隊在 RTP 葡萄牙公廣園區中交誼廳廣場之合照，5 月 16 日)

來到公廣園區體驗葡氏南歐風格

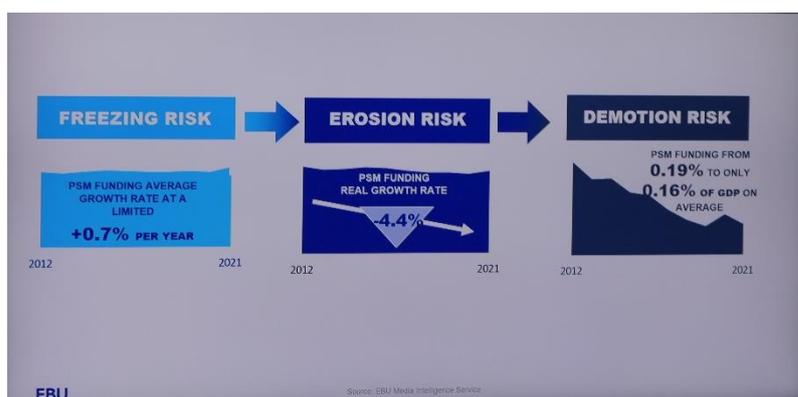
依據慣例，第一日由地主國的公共廣電機構，主持並提供該機構的實力展演。不過此次葡萄牙公廣電的主要開場者，都使用葡語演講，在傳播效果上十分有限，現場英語口譯速度也很慢，加上場地狹小，座位不得動彈，都影響到聽聞者的理解。後續該機構提供當天研討會實況錄影，居然一律配上葡語發音（連講英文者也不例外），顯然可見該國自我中心到十分極致的演出，令人難以恭維。從這次主辦者 Paulo Faustino 教授當年(2012)研究該組織變革角度來看，好像國際化已止步。



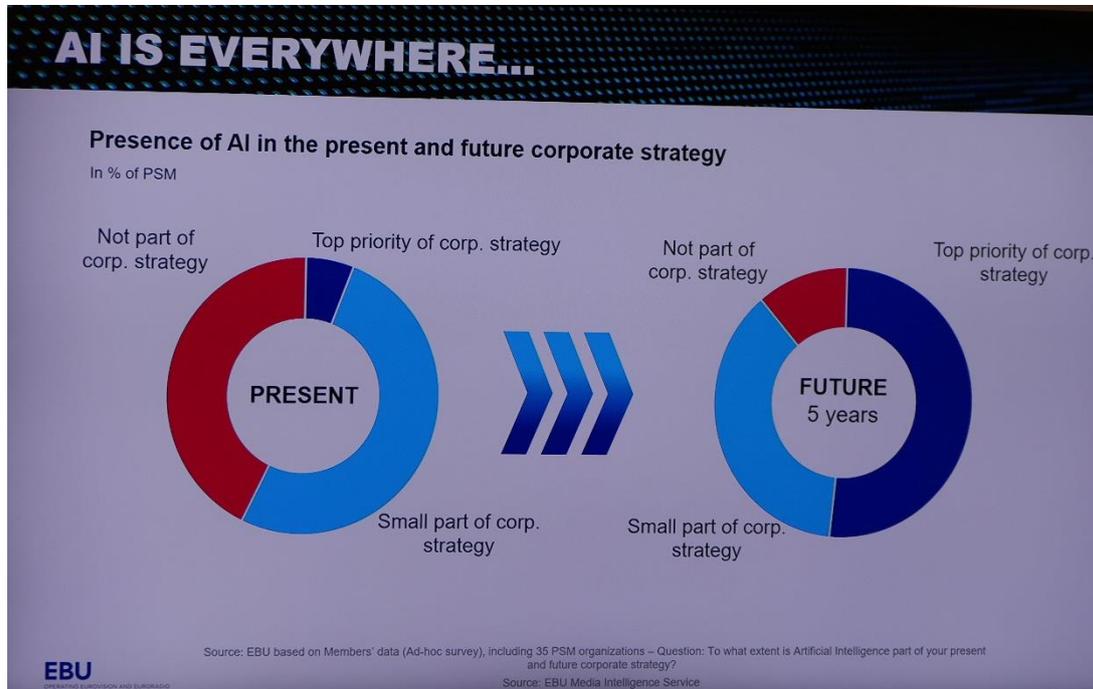
現場十分擁擠，而且本地發言者都用葡萄牙語

這是國際會議上的缺陷，在此提出。第一日開場由歐洲廣電聯盟 (EBU) 的情報服務之資深媒體分析師 Dorien Verckist 發表，詮釋目前歐洲公廣在永續經營挑戰上的立場。Dorien 提綱挈領講述目前歐洲的困境與出路的倡議：

第一個部分是歐洲的公廣經費，比表面上年度微幅增值來看，透過經年物價指數比對，其實更為萎縮與緩進（負成長 4.4% 以及佔 GDP 比重下降 0.03%）。

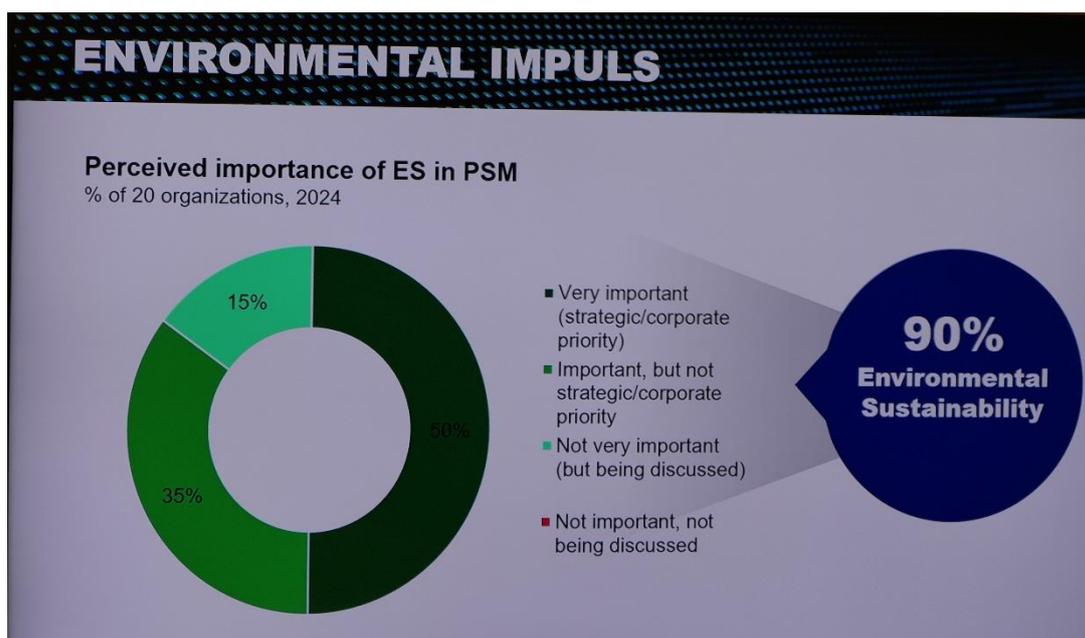


為針對此一挑戰，EBU 集結四種努力方向應對：(1) 將各種公廣經費模式整合推動應用 (2) 降低規模 (3) 增值商業收入 (4) 在經營效率上創新。目前與五年前相比，49%的會員電視台都認為，以更少員工數來運作等同的規模營運。而 60%會員電視台認為很難固守基礎專業的員工不致流失，63%者認為要聘僱未來基礎專業需求很有問題。

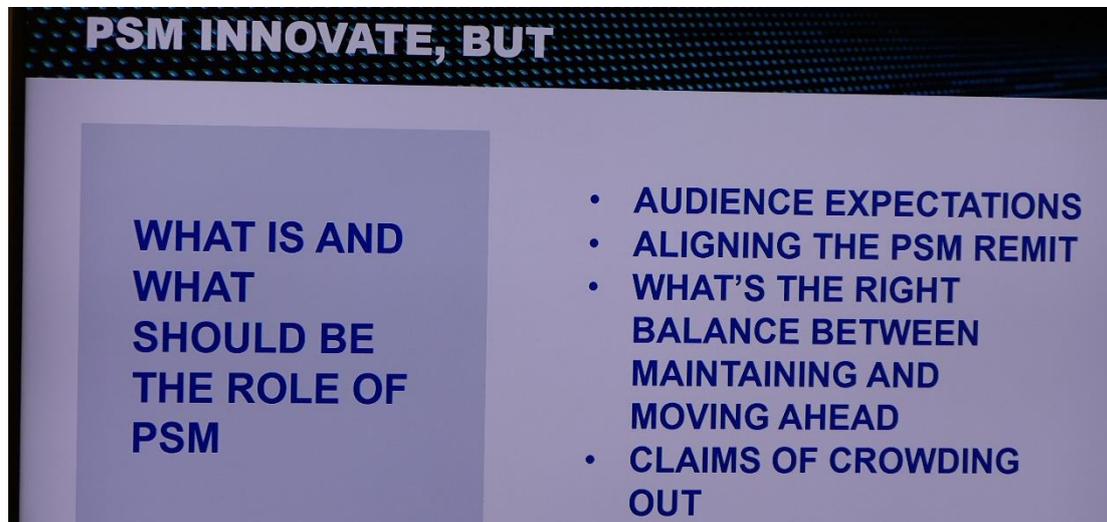


面對未來人工智能(AI)的挑戰，更形慘烈。50%電視台認定未來五年後，AI 將成為第一優先順位的事業策略使用工具。

但是有關環境的挑戰（這裡指生態環保），卻也是會員國相當認真思考的問題。這裡有50%會員台樣本，都認同這議題是相當重要的。



但是終究有一個根本挑戰存在，就是在理性上公共廣電仍是歐洲人普遍認同的公共資源，但是如果問到是否個人生活上有需要之處，這個肯定馬上就大幅殞落，這樣來說理智上認同，但是生活情感上需求卻不高，這一直是一個危機。



著作等身，在公共電視新時代研究頗負盛名的希臘及英國教授 Petros Iosifidis 接續出場，他提出解析是觀點的「永續性」，不愧於一流學者的看見。

首先他說，永續性包含社會、經濟與環境三大角度看見，如下：

- (1) 社會性：創造友善的工作環境、盡量與觀眾社群貼近、對於永續性話題需要教育同時揭露公視的社會責任、以從下往上溝通方式為之。
- (2) 經濟性：從政府管制的策略面追尋可行的財務方案，數位轉型的促進方案、倡議與文化機構如博物館、圖書館合作
- (3) 環境性：開創低碳製作、新聞記者生產氣候變遷的正面新聞、還有綠化的故事敘事、促進公眾認識 PSM 永續策略、與地方團體多加合作、接近年輕世代已經有環境意識者

另外，他對於環境議題，還增加以下重點：

- (1) PSM 除了告知公眾對於氣候危機的概念，更需要提出創新做法來防止發生
- (2) 除了新聞外，戲劇、肥皂劇與運動賽事轉播中，都可以觸及該議題
- (3) 記者訓練需涵蓋：水資源、野生動物、生物多樣性
- (4) 與社會對話需要有創新的對話做法

還有幾件困難的工作，需要突破：

- (1) 找出影片與電視製作綠化的最佳實務
- (2) 請製作人殺青後出低碳排的報告
- (3) 新聞記者是否願意用共享單車去採訪

地球需要永續經營，那公共廣電體制是否也需要永續經營的保障，這個環境 **Iosifidis** 認為，以歐洲目前的政經環境而言，是需要站立起來戰鬥下去。各國的民粹主義興起，好似公視的死亡之吻。也有人認為，這是多元主義的喪鐘。而在極右派支持的心中，公共電視等同於腐敗的菁英政府的側翼。

目前值得警戒的徵兆為，匈牙利的非全面民主化 30 年，缺了編輯自主權的建立；希臘的 **ERT** 著名的 2013 年關閉事件，然而重新開幕後仍然在政治與財務獨立上尚未有改變。但是 **Iosifidis** 可能舉了太老調的例子，事實上歐洲問題還存在於各多處地方。

新聞是否仍是公廣的金字招牌，最後 **Iosifidis** 仍然提出由於全新的數位平台都還沒有贏得普遍信任感，公視在於假新聞與 **disinformation** 議題仍要持續努力，這樣才能保有觀眾對於公廣信任度的持守。



多聞其書，今日第一次見到本人

會後，我首次發問請問 **EBU** 相關的環境永續性政策內容，**Dorien** 做了詳盡說明如下：這些是公廣該做的工作

- (1) Sustainability report (social responsibility)
- (2) Greening Production
- (3) Building arrangement
- (4) Changing the light
- (5) Travel less policy
- (6) Organization awaking
- (7) Post-COVID innovation

但是真實來說，**EBU** 對於自己會員的 **sustainability** 的相關討論，仍然封閉在會員限閱權益中，而非 **public-access** 檔案，這一點我質疑給 **Dorien**，她也只以會後相關的摘要報告來回應，令人不解。



RTP 有一個園區與燦爛的天空招待出席者，但開會實質需要則還需多方考量

葡方公共廣電第二場登台，談的是策略的問題。從發言者的英文 PPT 比較能明瞭他們的想法。就目前全世界網路平台的劇變來說，很多生態衝擊是類似的，如 Media Matrix。開頭有一張簡報，展現十分令人懷念的網路初期生態。



接續在 attention economy 說法上，展現驚人的快速成長比率 (20 秒降到 8 秒)。

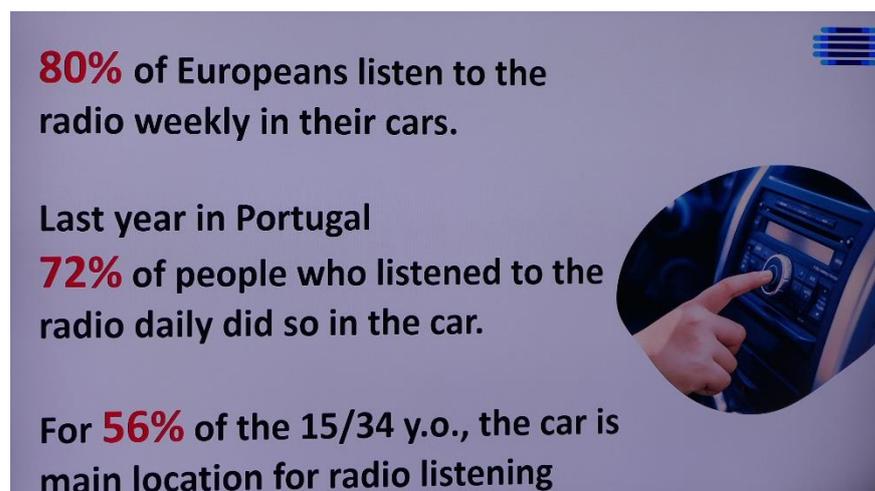


Skipping Song Time on Spotify
20 sec.

Skipping Video Time on YouTube
7 sec.

Average adult's attention span
By year 2000 **12 sec**
By year 2022 **8 sec**

另一個在歐洲有特色的成長，就是廣播的數位化依然暢旺。這種以車機為主的平台，目前在 DAB+ 的推動下，有一定的未來市場預期。目前年輕人居然佔有車上廣播聽眾的 56%，這樣來說車上的 DAB+ 系統是很有可為的。



80% of Europeans listen to the radio weekly in their cars.

Last year in Portugal
72% of people who listened to the radio daily did so in the car.

For **56%** of the 15/34 y.o., the car is main location for radio listening



葡萄牙方，對於他們經營的領域，還有相當資源投入，特別是世界說葡語的區域，在這些地方依然保有媒體訓練與資助方案，主要都在非洲區域，唯一亞洲區的澳門，目前已經不再談論了。



以上圖說就是葡語區國際廣播網的地圖
其中聖多美・普林西比共和國於 2016 年與我方斷交

中午會議結束，一陣緊湊的午餐後，持續下午的會議。2022 年的主辦國奧地利，其公共廣播 ORF 之公共價值計畫主持人 Klaus Unterberger 獲邀作專題報告，主題是「公共價值與社會的外部性」。



他認為，目前在平台生態的媒體影響下，整個社會是被控制在平台大廠，很多人的認知可以完全不理會「科學」的原則，任其喜好來認知事務。以 EU 區域而言，24 歲以下青少年，30-53%比率完全不看有編輯的媒體，其中 88%看 Instagram、78%看 What' s App、75%看 YouTube、63%看 TikTok。他提出整個 Google 所建構的網路世界，是一個大型監控的宇宙，而 Meredith Whittaker 曾經在其中工作甚久的資深界人士，最近離職

出來，成立新的平台 Signal，號稱以 OpenSource 的架構，來打造一個全新的平台。但是這個緩不濟急，整個歐洲社會蔓延著數位毀民主的病態發展。



然而這樣的危機如何避免，如何給予人民能力去對抗這樣的趨勢。



Unterberger 他以自己工作經驗建議，從公共價值體系著手，將整個公共媒體的需求涵蓋在內，研究未來的需要，而非過去的問題。科學社群與公共廣電媒體，必須合作起來。為了減輕彼此工作負擔，他將整個機制簡化，改成一年一個主題進行研究方案。而且大量向不同的歐洲公共廣電機構與 EBU，界接他們的研究結果，一同發表，形成一個整合方案。以下展現歷年來的主題方案，藉此理解歐洲發生的話題與重點。而以 2024 年的重點議題為例，所謂創新方案，從各歐洲會員國電視台蒐集案例來呈現，如下第二圖所示，德國 ARD 總台、分台 MDR (中部德國分台)、德國第二電視台 (ZDF)、瑞士 SRG、及奧國 ORF，都有不同的案例分享。這樣形成一個公共價值展現的網絡。

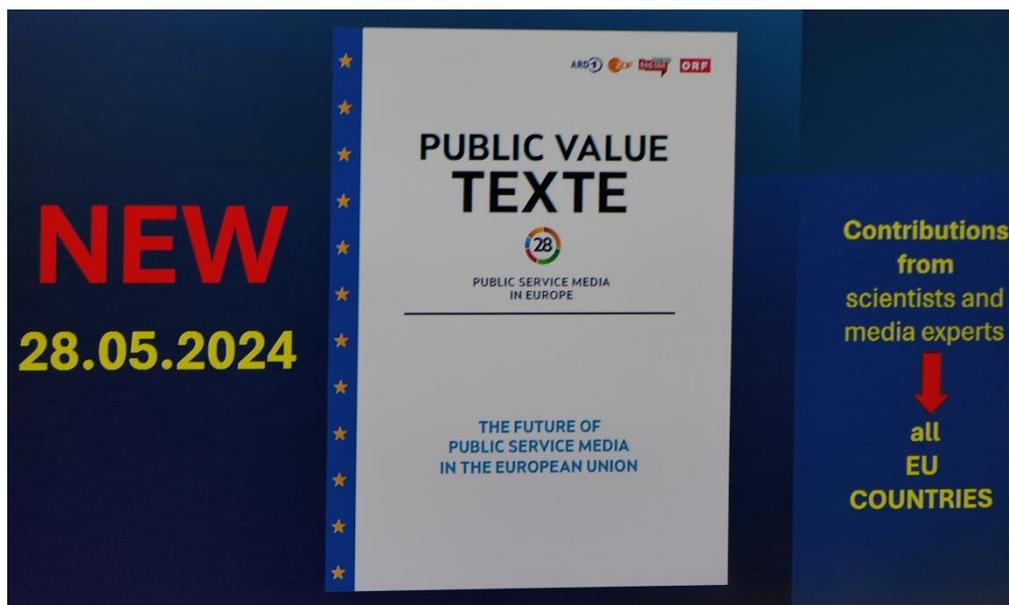
2011	Role of PSM in digital age
2012	Value Chain of economic effects
2013	PSM & Entertainment
2014	Public Network Value
2015	Public Social Value
2016	Future Trends & Young Audiences
2017	Generation What
2018	Role in Democracy
2019	Alliances & Platforms
2020	Information Deprivation & News Avoiding
2021	Digital Transformation
2022	Entertainment in the digital age



2024 年還有一個重大方案，就是重新檢視所有被歐洲議會涵蓋的國家社群，其中公廣電與社會的議題，他邀請了學者，很多都是 RIPE 研究網絡中的資深人士，一同撰稿來審視未來議會改選後的政治生態，這本書於 5 月 28 日要上市，他特別向現場所有學者展示成果，並歡迎一同下載閱讀。



5 月 15 日我在維也納機場貴賓室與 Klaus 相遇，他特別送台灣公視這本最新的研究報告



他最後提醒葡萄牙從 48 年的軍事統治中生存下來，要珍惜這個成果。要維持社會的對話與辯論，促使人們從互相認識往前走，而非統治對方。過去的獨裁政權並非離我們太遠，民主的局面隨時可能因為一個錯誤決策而失去。

Unterberger 強調，雙贏的決策需要由公廣與科學社群共同完成。



第一日的研討會議，在最後西班牙語系的場次沒有翻譯中結束，留下一臉錯愕的國際人士。不過能體驗這種民族的作風，也是一項獲得。接續就是 RIPE 研討會的安排特色，走訪公共廣電園區認識他們的特性做法。

第一站就是 RTP 博物館，這是以廣電器材的歷史為展示主體，如同 Media History Lab

的概念，真如當年數位虛擬策展的樣貌，如今從實體實物上感知，甚為珍貴。RTP Museum 是將歷史建物給於櫥窗化的珍藏，來體驗不同的品味。



這些原本被時代淘汰的電子傳播器材，當被精心典藏清理，放置有燈光效應的櫥窗中，呈現一種質精亮麗的身影，這是少數廣電博物館可以達成的境界。

第二個巡禮就是各攝影棚的走導，不過這就顯得一般設施而無未來取向或者過去典藏意義。



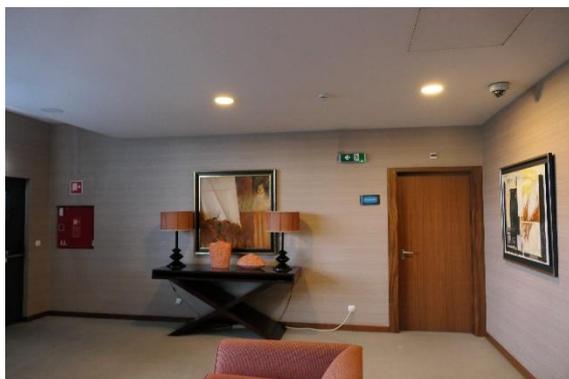
最後一站則是參觀每日晚間新聞的播報現場，這就很有看頭，因為是一個旗艦節目，而且會在里斯本一些餐廳中看見這個晚上轉播的現場，這就成了一種共同記憶的分享畫面。



就在新聞部大樓外側，又看到歷史性的戶外轉播車，這也是歷史藏品，很有記憶感。



RTP 盡地主之誼，特別也安排一個晚宴，使用南歐模式，在宴會廳的屋頂舉辦社交晚宴，賓主盡歡。



不過由於明日還有一天的論文發表大會，這樣的高規格晚宴，其實過於當日的容忍量，很多論文發表人先行告退，回去準備明日資料，這也是主辦單位要納入參考的。

第二日關乎永續性的討論

5月17日進入本次年會的主題學術討論，會議來到 Nova University of Lisbon 的資訊與管理學院大樓。南歐如法國一樣浪漫無序，一陣摸索後，找到議事廳才進入開幕式。



英國西敏寺大學教授
Maria Michalis 為大會主題
開釋發言

這場開幕精彩在於引序發言，請三位代表詮釋公共廣電事業如何維繫創新與永續性兩者的交互獨立性 (interdependence)，而不致被時代的空前要求而錯亂腳步。

Maria Michalis 為 IAPMR 現任會長，對此提出發言：她認為 Innovation 與 sustainability 兩者是一個詭譎甚至互相對立的概念。創新是一個耗能的行為，尤其是使用 AI，而永續性對於能源的有效使用，提出極為約限能源的觀念。

然 Innovation 不會停止，而且是一個涵蓋極廣的概念，源遠流長，目前以科技為本的討論最領頭風行。其中，論及 AI 這個元素，其實相關理念發展極早，於 19 世紀就有

談論，到今日有關 AI 對創新的意義，已進入了運用與導入。

另一個重要的討論，在於確認 Innovation by who, for what, whose purpose and aims。結果就會發現 What for and for whom。她舉出一個好範例，就是 BBC i-Player (2007)，揭示相當有力的應用，促進公共部門彰顯公益。

實事上，創新意義很多，有 Public funding for innovation、business practice、content、format、policy (legislative initiative)、internal process 等等。從這些超越科技角度裡，發現接軌到永續性概念之可能。她強調 Innovation is not quantified，如同昨日葡萄牙公廣展示，他們花了很多心思去擴展對年輕世代的新觸達方式、協同式的創新合作、連結社區與創建社區意義，這些都無法量化。

最後，她說 i-Player 創造了網路串流影音的市場，然後後起效之的商業經營者，壯大後將 BBC 排除在外，但是都無法否認 BBC 的創舉是所有市場力的至尊源頭。

第二位提報是地主國，RTP 的財務董事 Luisa Ribeiro，她以公廣的實務運作為例，探討如何維繫經營的永續性。首先揭示四大方向：

- (1) 財務經濟效益表現的極大化
- (2) 資源合理管理與技術效益改進化
- (3) 透明化與問責性
- (4) 程序建構與資訊系統最佳化

第一部分涵蓋成本合理化，具體成效包含：

- a. 外包業務公開招標件數兩年內成長 267%，一年節省達一百萬歐元
- b. 採購使用電子化平台
- c. 供應商生態進入成本控制體系
- d. 成立業務出國旅運與後勤聯合作業小組，統包人員出國安排業務，一年節省 25 萬歐元

收益極大化部分，涵蓋：

- a. 成立獨立的商業部分，將線上影音、廣播與相關產品納入業務範圍
- b. 將 RTP 新聞訊息產品，界接網路平台上的付費夥伴共同開發商品
- c. 線上影音開放與電信網路的商業合作
- d. 以上數項總計，年度收益增加 130 萬歐元
- e. 頻道國際發行的收益開發，或者獨立製片的國際發行
- f. 不動產沒有投入產製運用比例的確認 (目前評估有 500 萬歐元價值可以釋出利用)

稅務與誘因部分：

- a. 確認可以申請國家或歐盟資助的節目生產額度

- b. 韌性與復原的規劃，提出兩個方案獲得認可，達到能源節約效益 720 萬歐元
- c. 透過商業性研發資金達到減稅可能，在全球市場估算中有 130 萬歐元的額度可獲益
- d. 印花稅的節約管理達一百萬歐元
- e. 預估戰時狀態成本管控，產生自動減稅的可能

企業治理與財庫管理部分：

- a. 2024-36 年間有關資訊科技與技術提升的優先投資方向確認
- b. 大型技術開發計畫中設定流程與整合需求
- c. 導入 RTP 360 度 Dashboard 的管理措施
- d. 人力資源部分，連續三年與所有工會簽訂薪資定期檢討約定
- e. 確認志願退休之數量，第一次完成 110 人(佔總數 6%)，二年後(2023) 100%所有申報人都得到方案紅利
- f. 依據 RTP 倫理守則指導，全力推動內部轉調制之重新啟動與運作

最後 Luisa 董事，展現近年的實績，來回應經營永續性的考驗：



重點是：EBITDA (稅前折舊與攤銷前利潤)與淨利潤，達十年期最大化，以及財務負債最低化與剩餘財產價值極大化 (以上皆以 2014-2023 年十年期結算呈現)

這個說明，是把這種南歐式的公廣困境與出路，表達清楚。第三位提報的西班牙學者 Mercedes Medina (Navarra 大學)，由於實在語言艱深又無法了解西文，因此不予記述。

第三日結論報告：六個工作小組提供出路

經過一天的討論，本次研討會在六個小組提出未來想法告終，以下為摘要報告。

Workgroup 1 公共廣電事業的創新

創新並非就是要新穎，反而維修與修理都是工作項目，在過程中有目的性納入一種重新組合與想像，可能更實用。雙元性想像：問題可能是一種答案，有了答案更引發新

的問題

有關創新的理論型思考，建議方向：

新制度論——

典藏可能是一種阻礙變遷的原因

與公眾對話可能是一場思想革命的開始，不要太嚴肅看待

小心翼翼的創新，有信心地往不同方向走去

結構化理論——

在既有環境中找尋出路，在地需求不可棄，要有背景知識作定位

公眾與關鍵性資料論——

有精緻設計下進行公眾與社群的結合

基礎建設理論(STS)、系統性思考 (平台化)——

類質同像化、模仿—— 但不是說取巧或抄襲於有經濟規模的案例

創新策略 (運作的實務)

集體行動，或者公廣事業之間集體合作

去除傳統的產業界線，找尋新的合作對象

改變知識的階層限制

文化是一切工作的原動力

將已有的成功經驗放入體系

建構誘因去學習他人而非自我珍藏

建構與分享最佳實務 建構可以轉化出去應用的知識

Workgroup 2 公廣事業的永續性之面向 Dimensions of Sustainability

理論性思考的認識——

永續性與變遷是一個對話的關係

認識論上的抗爭是心靈的福利

公共廣電事業要發展多模向多角度的信任度

問題本質的複雜度：跨際整合的知識、更多個案討論、更多的思考架構運用

策略上 (最佳實務)——

依然建構 PSM 最佳的職責與法律保障地位，避免政治上重複來襲的攻擊議題產生致命損害，學習他人的生存策略

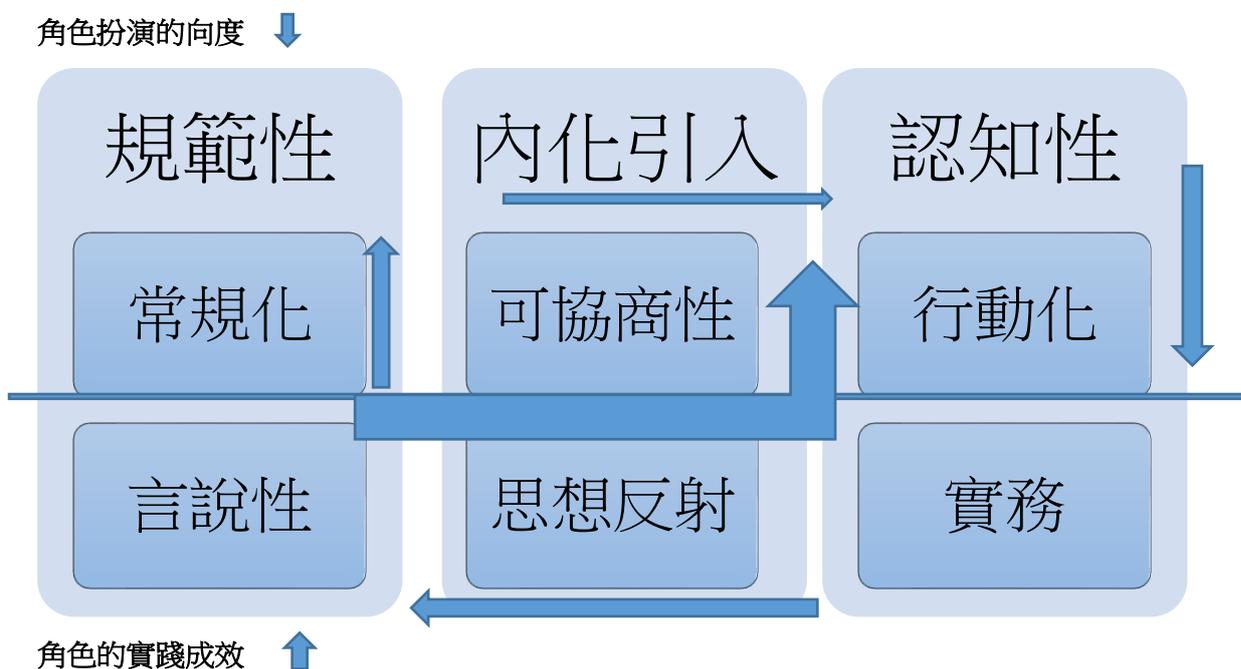
PSM 導入 AI 策略的核心要考量永續性，因為 AI 會造成環境成本的衝擊，正如同收視費制度維繫會有成本，以及人們開放自我個資給平台，來換取個人化內容之損害成本

Workgroup 3 公共新聞服務論

持守基本模式—從建構新聞價值、多元性、公正不偏倚、信任度開始；從歐洲與以外區域的公共廣電之財務議題來迎戰；找出可行的讓年輕人與弱勢黏著公共廣電跨平台之

策略

理論上，建構一種信任的樑柱理論，如下：



實務上精進部分：

策略一 發展國家型的合作計畫，聚攏大學與公廣機構，發展語彙、永續性模式與創新研究。

策略二 促進國際性的 PSM 合作計畫，從廣泛經驗中理出最佳實務的導引、強化彼此學習並向商業媒體取經

Workgroup 4 公廣事業的治理與財務

這方面由主席德國 Leibniz 媒體教育學院 Harald Rau 教授，以便利貼概念的圖像誌研究法，羅列了所有成員的關鍵想法如下。



Workgroup 5 公廣的觀眾與如何連結

首先工作小組表達，有三點論述來涵蓋討論的氛圍

1. 如擬可觸達目標觀眾，但是卻失去了原本目標
2. 計畫性或者依循使用者旅程的過去經驗，看來是吸引目光的最好做法
3. 震盪時代下如何建立傳播工作者的倫理與觀眾的信賴

然後提出理論性的看法，如下：

創新性-使命與認同要確認、批判性研究需執行、平台化理論要建構、新科技的採用可能性是一個辯證過程

永續性-一樣的使命與認同工作、所謂成就定義的重新構思、普同性多元性與品質三環思考、信賴度的構成為複數角度化下的定義

再來是實務上的操作思考：

財務上-才能的訓練、教育發展要投資、PSM 能提供的服務宣導方式也要投資

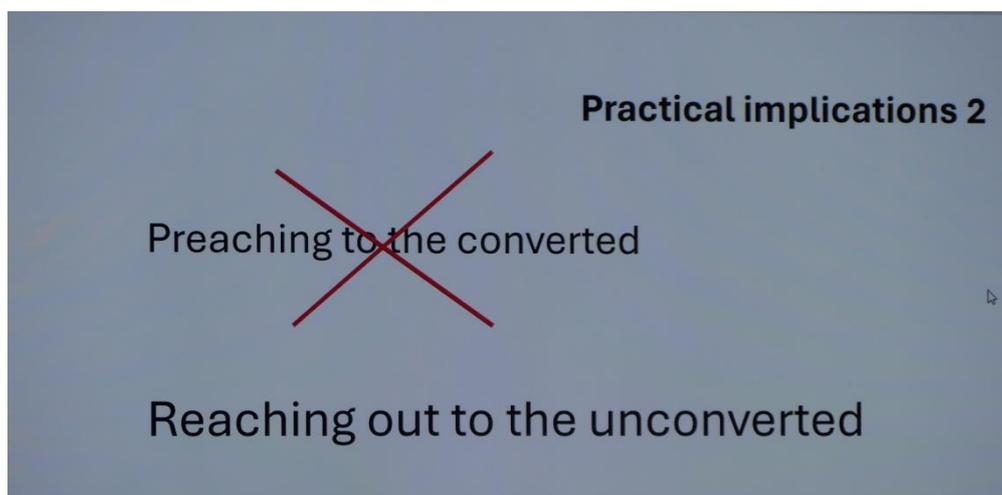
運轉上-觀眾需求處你就要存在、促興年輕世代做內容提供者、工作環境內的評估與調查結果要反映在工作上、節目提供的風險增加與風險的減災需要投入

政治上-透明度與向公眾諮詢的法定要落實

Workgroup 6 公廣的政治與政策

該組強調，從理論上著手去洞察政治問題的核心與詭譎多變性。

具體建議：依循歐洲理事會的標準，保障政治記者的生命與工作安全；第二點十分重要，過去公廣都想用說服方式，讓極端分子能夠改變信念進入社會對話，如今已經沒有這種根基了。要努力嘗試觸達那些社會極端價值份子 (unconverted)，嘗試聆聽他們想法，建立基本的連結，此為當務之急。



這張最後的投影片，當為時代震撼下的真心結語

尾聲：以下一屆主辦國之贊助者身分發言

本次公共電視與政治大學傳播學院團隊，以下一屆主辦國的身份，於正式晚宴提出歡迎各國來訪台灣與環境的介紹，而我方作為贊助者身分，也在主辦者政治大學之後發表歡迎之詞，如下。

Dear my respected RIPE host and all participants

On behalf of Taiwan Public Television Service, Welcome all of you visit our spectacular country in next two-year round also as the second East Asia host for RIPE in Taipei, Taiwan. Our commitment is proved by a long-term participation into this big family. Many of you, must remember the first stop in East Asia was organized by Keio University and NHK Japan in 2014. Now, I can promise you that those kinds of opportunity and encounter must be back again in 2026.

Ten year ago, Yang Lee and Me were there in Tokyo. And started from Sydney 2012, it is the first time we presented in RIPE with NHK Colleague. But I am going to tell you a story of mine in the very beginning, I was there online (not real-time) to research the first RIPE Meeting of Helsinki and Tampere in 2002. It was one-day after the inauguration by YLE, these photos I collected from the RIPE Website (almost like a delayed live webcasting).

For almost 25-year, I am working for Taiwan PTS and researching on each biennial-conference of RIPE. Now, finally, PTS is happy to have this opportunity to show our hospitality to every distinguished guest like you to arrive a country called “Ilha Formosa” which is a comment left by our Portuguese Friend, their ancestry encounter us 200-year ago. Started from today and two-year onward, PTS will do our best as sponsor and encourage the talks on many issue, be there is democracy and misinformation, or disaster reduction and sustainability, or alternative funding and mechanism, or young generation and platform, and new geopolitics and Asia-Pacific route-taking. We welcome you at RIPE 2026 Taipei. Thanks for paying attention to us.

(全文完)



(感謝政治大學提供此一照片)



(晚宴現場)