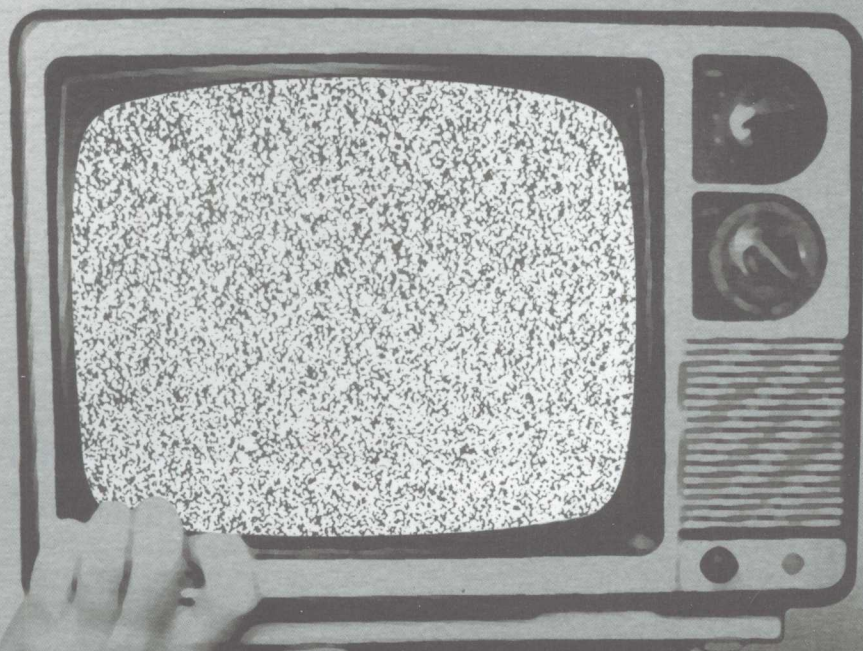


SMG发展研究书系

上海文广新闻传媒集团节目研发中心 编著



黄金制造

十五位电视制作人访谈

 上海人民出版社

SMG发展研究书系

上海文广新闻传媒集团节目研发中心 编著

黄金制造

十五位电视制作人访谈

 上海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

黄金制造:十五位电视制作人访谈/上海文广新闻传媒集团节目研发中心编著. —上海:上海人民出版社,2008
(SMG 发展研究书系)
ISBN 978-7-208-07691-4

I. 黄... II. 上... III. 电视节目—制片人—访谈录—中国 IV. K825.78

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 007618 号

责任编辑 曹 杨

装帧设计 陈 潇

· SMG 发展研究书系 ·

黄金制造

——十五位电视制作人访谈

上海文广新闻传媒集团节目研发中心 编著

世纪出版集团

上海人民出版社出版

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

世纪出版集团发行中心发行

上海华业装璜印刷厂有限公司印刷

开本 787×1092 1/16 印张 10 插页 2 字数 213,000

2008 年 3 月第 1 版 2008 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-208-07691-4/G·1232

定价 25.00 元

主编：鲍晓群

编审：吴林、陆洋

采访：陆洋、宋宇、吴怡、杨靖

主 编 前 言

鲍晓群

20 世纪 70 年代末,美国电视诞生 50 年的时候,一位媒体观察家撰文写道,全美分布着来自世界各地的不同种族、阶层和文化的人群,有青年人和老年人、富人和穷人、文化人和文盲,他们分散居住在这个大国的各地,没有一个中心的价值取向,没有一个统一的结合体,但他们都喜欢做一件事——看电视。(Jeff Greenfield, *Television: The First Fifty Years* /New York: Abrams, 1977, p. 11.) 2008 年中国电视也进入了半个世纪,今天,电视在中国的影响力和美国非常相似。

据不完全统计,中国拥有电视台 292 座、教育电视台 45 座,共开办电视节目 1 288 套;电视机社会拥有量 4 亿台,电视人口覆盖率 96.23%,也就是说覆盖了中国 12 亿人口。中国无疑已是当今世界的电视超级大国。但遗憾的是,我们学界、业界和舆论界对中国观众观看的电视剧以外的节目内容不太关注,对这些内容制作人观察就更少了(远不如对观众少很多的电影导演的兴趣)。然而,一个现实是,这些电视节目制作人正在影响成千成万成亿的电视观众,特别是每晚“黄金时段”,他们的节目对中国老百姓的思维方式、价值取向和生活行为都在产生重要影响。

上海文广新闻传媒集团(SMG)节目研发中心近年在研究节目本身的同时,把节目的后端研究延伸到播出前测试,前端研究深入到电视制作人观察。《黄金制造——十五位电视制作人访谈》就是我们前端研究的一个成果。本书访谈的电视制作人,不是因为他们的节目有绝对高的收视率,而是他们制作的节目类型和自身具有一定的代表性。他们带领的团队正在制作现在中国最受欢迎的节目类型:新闻调查节目、选秀节目、游戏娱乐节目、谈话节目、专题纪录片和文化类节目;他们的个人身份有中央台、省级卫视或地方台体制内的,也有体制外社会民营公司的;十五人中,有做了大半辈子电视马上要退休的,也有才工作不久的。《黄金制造》是对当前中国电视制作人的思想、生态、技术层面的一次观察。

2008 年春

目 录

- 1 访《百家讲坛》制片人万卫
“选主讲人没什么窍门，只能对着摄像机一个个试。”
- 9 访《绝对唱响》、《名师高徒》负责人王培杰
“用情感元素增加选秀节目的剧情成分。”
- 17 访《快乐男声》制片人龙丹妮
“我最不喜欢重复自己！”
- 31 访《快乐大本营》制片人龙梅
“传递快乐，收获快乐。”
- 47 访《大国崛起》制片人任学安
“任何时候都别封闭自己。”
- 57 访《焦点访谈》策划组副制片人庄永志
“媒体哪怕只有微光一点，也能参与烛照当下。”
- 67 访《波士堂》、《上班这点事》制作人杨晖
“电视是 TV2.0 时代的创意秀！”
- 79 访《开心辞典》制片人郑蔚
“越普通的人就越是精彩！”
- 89 访《传奇故事》制片人金飞
“有生存压力才能做出好节目！”
- 99 访《人间》负责人赵军
“《人间》这个团队是不可复制的！”
- 109 访《舞林大会》制片人徐向东
“剪辑就是写作！”
- 121 访《马戏学校》制作人郭静、柯丁丁
“讲述我们自己的故事！”
- 131 访《鲁豫有约》制片人曹志雄
“我们的目标：第一品牌！”
- 145 访《电影传奇》总导演曾海若
“我们用电影来讲一个传奇故事……”



访《百家讲坛》制片人万卫

**“选主讲人没什么窍门，
只能对着摄像机一个个试。”**

关于万卫

万卫,1983年毕业于北京师范大学,获理学学士学位。毕业后选择从事电视编导行业,1994年8月1日正式调入中央电视台社教中心科教部,任《夕阳红》栏目人物类专题节目编导。2001年元月担任《夕阳红》栏目周六版《相约夕阳红》制片人。2002年3月担任《夕阳红》栏目主编。2004年9月至今担任央视十套科教频道的《百家讲坛》第三任栏目制片人。

万卫获《新周刊》2006年中国电视节目创新电视人奖,《百家讲坛》被《新周刊》评选为2006年度电视节目,并获得年度最佳人文科教节目奖。

关于《百家讲坛》

播出频道:央视十套

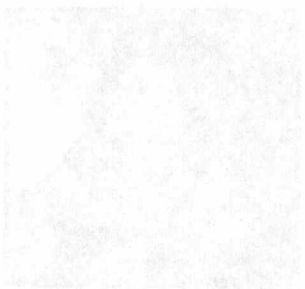
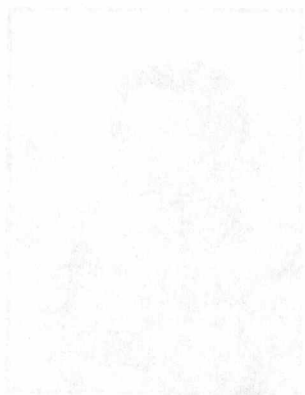
播出时间:周一至周日 12:45—13:30

《百家讲坛》创办于2001年7月,以“开放式的大学”为定位,在创办之初是一档学术味和文化味较浓的电视节目。

《百家讲坛》最初可以说是一个大杂坛,从自然科学到人文常识,乃至饮食起居、养生保健,内容全方位,但收视效果并不理想。

自2004年5月清史学者阎崇年主讲《清十二帝》后,节目收视率一路上升。至此,节目组摒弃了原先一个主讲人只讲一次的做法,让一个主讲人连续讲、成系列,并且在选题、定位上更贴近观众兴趣,在制作手法上更符合电视规律。

在获得较高知名度和收视回报的同时,《百家讲坛》成功打造了一批受大众欢迎的学术演讲明星,实现了多方共赢。



采访人：宋宇

□ 采访人 应该把《百家讲坛》归纳在哪一类节目类型呢？是属于谈话类还是教育类？

■ 万卫 我觉得《百家讲坛》是一个新的类型，就叫讲坛类节目。我们过去做文化类的节目没有找准观众的文化需求点，节目做得不好看，不吸引人。通过这几年的摸索，我们终于找准了观众需要。

目前大多数观众的注意力还停留在新闻类和娱乐类节目。新闻类永远是观众的焦点，而娱乐类节目有点做过头了，太多了，审美疲劳了。其实并不是中国的娱乐节目不好，我前一阵去澳大利亚，他们的节目很

简单,再看咱们的电视节目,可能是世界上电视节目频道最多、栏目最多、最花哨、表现内容最丰富的,当然这也和中国社会的复杂性有关。中国人爱看电视,中国电视观众又多,我们正处在电视节目大发展的黄金时期,现在观众对文化的需求非常大。所以大家没事就琢磨节目,永远都在研讨怎么把栏目办好。

□《百家讲坛》这几年成为一种热门的文化现象,是不是和节目本身的模式改变有关呢?

■《百家讲坛》创办于2001年7月9日,当时就是想办一个“开放式的大学”,把各路专家、学者从教室里搬到电视上来。但因为讲的内容太专业,观众不容易听懂,收视率非常低。随着央视各频道、各栏目竞争加剧,实行末位淘汰制,连办得不错的《读书时间》也因为收视率不行被淘汰了,这就迫使栏目研究观众的喜好,调整节目模式。就是因为 we 研究了市场,而且是抓住、抓准了市场,《百家讲坛》的收视率才能上升到频道前列。

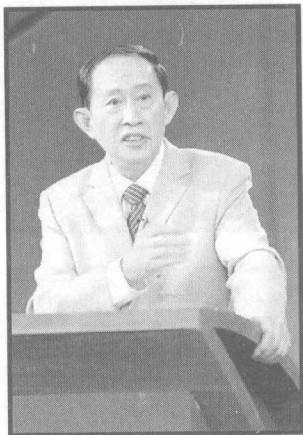
《百家讲坛》作为一个日播节目,必须建立一个固定的品牌形象。你不能今天这样明天那样,观众也不容易识别。所以节目需要一个固定的场所和固定的方式,时间长了观众才知道这是《百家讲坛》。这是硬件,比较容易解决,难度大的是节目制作流程的调整。《百家讲坛》开始的时候没演播室,而是摄像组直接到课堂里去拍。这样造成的后果是我们必须跟着主讲人走,教授什么时候有时间,节目组马上赶到那个城市去录,这多被动啊!我上任之后才决定固定演播室,节目组选定了教授后提前通知他们,告诉他们《百家讲坛》这一年中哪几天录像,请你安排好时间。比如于丹说8月份能来,易中天9月份能来,这些教授就会自我调节时间,优先考虑录《百家讲坛》,别的事推开。这样一来,生产制作上就合理了,我管它叫做规格化生产。规格化生产包括几分钟一个悬念,每段不能超过多长时间,串片的方式应该是什么样的,事先都要和主讲人沟通好。

□大家都说《百家讲坛》捧红了一大批学术界的“超男”和“超女”,您能介绍一下节目组是怎样发掘和筛选这些专家,如何引导他们把枯燥

《百家讲坛》主讲人易中天



《百家讲坛》主讲人王立群



的理论转换为电视化的语言？另外选题是专家自己提出来的还是编导商定的？

■ 专家的选择有多种方法，一种就是自我推荐，但自我推荐的成功率不高，往往自己觉得能上《百家讲坛》的，大多数都不行。所以真正优秀的主讲人往往需要我们去发现，而且大多数还要我们反复做工作请出来。这是因为他们的自我认识和我们节目的标准往往不匹配，很多人很能讲，但是恰恰不符合我们的要求，很多人觉得很忐忑，但是我们认为他很棒。

如何寻找专家呢？我们一般去全国的各大高校，跟学校里的宣传部门和人事部门取得联系，我们提出要求，他们先做一个初选。比如说我们要受学生欢迎的文史方面的老师。他们一般给我们推荐十来个候选人。然后我们去学校里和候选人开座谈会，跟他们聊，就能知道谁行谁不行。一般来说，能被我们选上的很少。最后跟初选满意的专家约定时间到北京试讲，试讲就跟正式录节目一样，在我们演播室对着观众讲。我们不考虑他的名声有多大、学术水平有多高，凡是不适合上电视我们就坚决不要。选主讲人没什么窍门，只能试。上次我们去河南大学，校方一共推荐了10个专家，我们初选了3个，最后能上《百家讲坛》讲的就是王立群一个。

选题由专家自己定，只要符合我们大的范围就可以了。试讲以后，我们再根据他试讲的情况来确定适合他的选题。但一般试讲一次就成功的很少。我们必须根据他的情况，一步步深入沟通，慢慢把选题确定下来。从挑中一个人到能够播出，起码需要半年时间的磨合。

□ 那这半年里如何进行磨合呢？

■ 我们反复沟通，一直对着摄像机试讲，不停进行修改。所以我说并不是找个人到这儿一讲就行了，怎么可能呢？这样做的话太简单了。事实上在这半年的磨合期中被淘汰的专家非常多。所以易中天说了，要想上《百家讲坛》就两个条件，第一他要能够被修理，就是说他具备被修理的条件——他自身的学问、语言、表达、思维都可以；第二，他还必须甘愿被修理。

我们要求主讲人把平时的教学讲义和学术论文转换为有情节、有悬

念的章回小说。这等于把那些专家、学者们从高高的学术论坛上拉下来。几乎每一位上台的专家、学者都经历了这样一次痛苦的转变过程。

同时,我们的编导帮助主讲人编排演讲内容,告诉主讲人如何演讲,如何每五分钟加入一个悬念。这对编导自己也是一种挑战,我们十几个编导之间开展演讲比赛,人人对着摄像机表演,录像后比较分析,商量出哪种方式适合主讲人。悬念性、单线条和戏剧性是我们节目必须要呈现出来的元素。

□ 那会不会有些专家不服气呢?这些人可都是各个领域的专家啊。

■ 不服气也没有用,于丹很有个性吧,为了配合节目定位,她还是要经常改进和重讲。现在我们配合得默契多了。易中天、于丹他们已经通过《百家讲坛》建立起一定的社会影响力了,他们也会帮我们总结和策划节目,形成一个良性循环。

□ 《百家讲坛》现在有多少编导?平时是如何团队合作的?

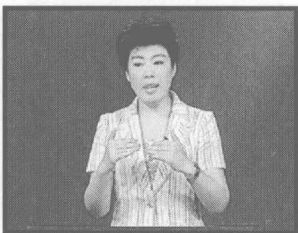
■ 我们一共有14位编导,分成四个组,每个组协同作战。一般就是两个组4个人,两个组3个人,每个组有一个组长,我们管他叫执行主编,由执行主编负责跟主讲人交流沟通。每个组从头到底跟着这个主讲人,因为老换人可不行。如果主讲人提出和编导们交流不畅,那我会考虑换一组。如果我认为这个主讲人很出色,但是他这个组里老是进行不下去,那我就得分辨是执行主编和编导们的能力问题,还是真的双方配合出了问题。

一般来说哪组人发现了这个主讲者,这组就负责到底,你负责于丹,他负责刘心武,这非常好管理。

□ 内部有什么激励机制?如何用科学管理的方法来鞭策这些编导不断提高节目质量?

■ 我们主要考评的指标是收视率,分为三个档次,最低一档是基准线之下,也就是不及格,这种情况下整个小组一分钱拿不到。到目前为

《百家讲坛》主讲人于丹



止，我划定的这条基准线不断往上涨。2006年上半年最开始的基准线是收视率0.05%，到下半年提高到0.1%。有一次节目收视率低于0.1%，出在著名清史学者阎崇年身上。我在审片的时候就对小组成员说它肯定不达标，他们不信，说不可能那么低，我说不信走着瞧，结果就是0.09%，这组的编导就没奖金了，相当于白做。这给了我们一个警告，我马上命令全栏目整顿，大家分析节目为什么会达不到指标，后来总结出问题症结，每个人都引以为戒。

□ 看来收视率的确是让人又爱又恨啊，那栏目如何根据收视率的反馈来改进节目质量呢？

■ 有一个公司专门给栏目做评测，一般是每个月汇报一次，主要分析收视率的走势和品牌影响力。当然如果收视率发生巨大波动，我也可以随时让他们分析原因。可以说，每一个主讲人，每一天的节目，后面都有一堆数据跟着分析。栏目组特别安排一个下午，我要求全体编导都要来听，不管分析的内容和他负责的节目有没有关系。

每期40多分钟的节目中我们分别设了7个悬念点，通过收视率分钟走势，我们能客观知道每个悬念点设置得好还是不好，达到目的没有，从而使我们能够有的放矢地进行监控和改版。所以我们觉得花这个钱还挺值的。

□ 《百家讲坛》掀起出书热，易中天和于丹创造了签售神话，这种衍生产品的后续开发是事先就计划好的吗？

■ 那可不是随意就能出书的，不是你最后想出书了，你才去打造，那哪来得及呀？我们从第一步开始就定好目标，把书打造成观众喜欢的。《百家讲坛》栏目所有的节目音像制品由中国国际电视总公司发行出售，由专业的公司负责市场推广和商业运转，我们栏目把精力放在做好节目上。目前几本书的销售情况没有低于我们的预期，我们认为它可以达到多少，很快就达到了。

央视是一个事业单位，并不是一个商业电视台。我们并不指望从讲座、出书和音像制品上赚钱，因此并没有固定的公共关系网络，没有专门搞媒体宣传报道。可以说，在品牌经营方面我们现在还没有一个完整

的、可借鉴的或者是成功的模式。现在大家看到的只是栏目本身的品牌价值的体现,但是如何进一步提升这个品牌价值,那是下面的事情,也可能是我们的瓶颈。

从另一个方面来说,我们这些主讲人出书挣钱是合理、合法的。他只不过选择在我们这个平台上讲自己的观点,这绝对是人家的著作权。



访《绝对唱响》、《名师高徒》负责人王培杰

**“用情感元素增加选秀节目的
剧情成分。”**

关于王培杰

王培杰,1988年从南京大学中文系毕业进入江苏电视台,先后在新闻组、总编室、文艺中心等不同部门从事多种类型的节目生产,纪录片《南京大屠杀》获得全国“五个一”工程奖。2000年担任益智直播类节目《无敌智多星》制片人,2003年开创访谈真人秀节目《超级调解》,2006年、2007年担任大型选秀节目《绝对唱响》、《名师高徒》总导演,2007年起担任江苏卫视副总监,分管卫视大型项目。

关于《绝对唱响》

播出频道:江苏卫视

播出时间:(第二季)2007年6月18日—9月1日 周六 19:40

2006年,江苏卫视推出了一档以男女情歌对唱为主要内容的选秀节目。2007年6月,在成功获得广电总局第一张选秀节目牌照后,第二季《绝对唱响》用更丰富的明星元素、更激烈的情感冲突让节目上了一个新台阶,开播后收视率逐级攀升,成为暑期最热门的选秀节目之一。

节目中,演艺界明星张信哲、高凌风、黄舒骏、包小松等不但献才献艺,同时唇枪舌战,使节目看点不断,诸多情感冲突在整个节目中以戏剧化的故事形态展现。

关于《名师高徒》

播出频道:江苏卫视

播出时间:(第一季)2007年1月1日—3月31日 周六 19:35—22:40

2007年1月1日,首季《名师高徒》创新推出。江苏卫视携手唱片公司,联合孙楠、梁咏琪、林志炫等明星,让他们在荧屏上传道授业解惑,帮他们寻找令他们满意的徒弟。其中,光头孟非+高凌风的幽默组合,六位明星的种种意外,选手们的残酷角逐,使节目高潮迭起,一度成为全国卫视同时段收视排名第一的节目。第二季节目于2007年11月开播。

采访人：陆洋、吴怡

□ 采访人 与大部分选秀节目不同,《绝对唱响》2006年采用了男女生组合演出的竞赛模式。当时怎样想到运用这样的赛制模式?有哪些优势?

■ 王培杰 2006年,总台领导决定要做一个唱歌类节目,当时全国范围内这类选秀节目比较多,同质化现象也很严重,我们就想来一个差异化竞争。我们发现,唱片市场虽然存在比较多的组合,比如S.H.E、Twins、5566、五月天,但是男生女生组合很少,就想填补这个市场空白。

中国的观众喜欢看电视剧,喜欢故事情节跌宕起伏,《绝对唱响》希