



名 牌 栏 目 背 后 的 故 事

焦点

欧阳国忠○著

对话中国著名电视制片人

《焦点访谈》制片人兼主持人 翟树杰

《新闻调查》制片人 张 洁

《时空连线》制片人 刘爱民

《新闻会客厅》制片人 包军昊

《讲述》制片人 梁 红

《百家讲坛》制片人 聂丛丛

《艺术人生》制片人 王 峥

《梦想剧场》制片人兼主持人 毕福剑

《开心辞典》制片人 郑 蔚

《非常 6+1》制片人 哈 文

《绝对挑战》制片人 詹 未

《乡约》制片人兼主持人 肖东坡

凤凰卫视《冷暖人生》制片人 曹 荃

ETV 直播都市频道《都市 1 时间》总制片人 梅 宏

《英雄古道》总制片人 陈 强

《非常接触》总策划兼主持人 阿 忆

制片人 曹 征、节目总监 李 李



欧阳国忠◎著

焦点

对话中国著名电视制片人

图书在版编目 (CIP) 数据

焦点: 对话中国著名电视制片人 / 欧阳国忠著. —广州: 南方日报出版社, 2006

ISBN 7-80652-372-3

I. 焦... II. 欧... III. 电视节目—制作—文艺工作者—访问记—中国 IV. K825.78

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 001389 号

焦点: 对话中国著名电视制片人

欧阳国忠 著

出版发行: 南方日报出版社

地 址: 广州市广州大道中 289 号

电 话: (020) 87373998-8502

经 销: 全国新华书店

印 刷: 湛江日报社印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 21.5

字 数: 350 千字

印 数: 1-8600 册

版 次: 2006 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

投稿热线: (020) 87373998-8503 读者热线: (020) 87373998-8502

网址: <http://www.nanfangdaily.com.cn/press> <http://www.southcn.com/ebook>

发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

序言

奔跑的思考者

中央电视台研究室主任 王甫

想法与现实的距离有多远？有的是永远，有的则很快就能抵达，不同的人会有不同的答案。能成事与不能成事的人差别只有一点，前者是在做事情的同时也在不停地思考，后者则是只空想很少去做或只做很少去想。

欧阳国忠有个非常明显的特点，就是走起路来像急行军，干起活来也是风风火火，雷厉风行，说干就干。今天他说打算要做一件事，隔不多久你可能就会惊奇地发现，他已把设想变成了现实。

我所熟悉的欧阳先生信奉一句话：“奔跑的姿态离理想最近。”他本人就是个奔跑者，在传媒领域不断开拓进取，甚至在某些方面已成为领跑者。在国内欧阳国忠是较早启动栏目活动化的电视人之一，先后策划和操作了几十个有影响力的媒体大型活动；2004年他又投身列车电视产业运营实践，将这一新兴传媒做得有声有色。欧阳国忠还是个勤奋的思考者，不断奔跑的姿态并没有妨碍他对传媒业的理论思考和探索，反而使他的思维触角能够更好地与传媒实践相结合，深入、前瞻而又切合实际。在繁忙的日常事务之余，他会把自己一路征程中体悟到的思想凝练成文字与大家一起分享，同时也作为自己上一阶段传媒实践与思考的结晶，然后轻装上阵，开始下一段征程。

在先后出版了《中国电视前沿调查》、《中国传媒大转

折)、《媒体活动实战报告》等传媒专著之后,他的新著《焦点——对话中国著名电视制片人》又要与读者见面了。欧阳先生曾先后担任湖南电视台《流动记者站》制片人、湖南卫视《新青年》及《千年论坛》执行制片人,创办湖南电视台《科技环线》并任总制片人等,后来又在中央电视台研究室主持过电视节目创新方面的研究课题,在电视栏目管理与节目创新方面经验颇丰。他的新著《焦点——对话中国著名电视制片人》对包括中央电视台多个栏目在内的近二十档各种类型名牌栏目的制片人进行了深入的调查式访谈,挖掘和探析了这些名牌栏目之所以成为名牌的背后故事和成功要素。

绝大部分电视节目通常以栏目的形态出现,电视频道的竞争归根结底是频道中一个个电视栏目的竞争,强势频道的背后其实是一个个名牌栏目在支撑。经过四十多年的发展特别是20世纪90年代以来,中国电视传媒业加速奔跑,电视频道和栏目的数量呈几何级数增长,中国已经成为全球的电视大国。目前中央电视台仅栏目化生存的节目就超过四百多档,各个省市级电视台也有几十档甚至上百档节目。如此之多的节目资源,表面上看观众可收看的节目很多,实际上各个频道的节目大同小异,千人一面,观众可选择的余地很小,品牌节目屈指可数,更不用说全国瞩目的名牌节目了。在这样一种背景之下,名牌栏目对于其他成千上万的中国电视栏目来说,就具有非同一般的借鉴意义。

总体来讲,中国电视栏目大多数还存在于电视台传统体制内,生存能力还较差,市场意识、受众意识、品牌意识还较弱,还很难适应即将到来的电视节目市场化竞争。严峻的外部环境形势也使我们不得不居安思危。目前,在中国内地落地的境外媒体和频道已经超过30个,它们都是国际知名的传媒集团,如新闻集团、时代华纳和迪斯尼等。它们的电视节目有强大的资金支持、良好的市场营销和品牌推广体

系，已经形成较为成熟的产业经营模式。它们的目标很明确，就是图谋占领中国电视市场。值得庆幸的是，在这种与国际传媒集团同台竞技的赛跑场上，中国电视传媒已经觉醒并奋起直追。2005年初，国家广电总局接连发布了《关于促进广播影视产业发展的意见》、《关于推进广播电视有线数字付费频道运营产业化的意见》，其中特别提到要深化体制机制改革，培育发展市场主体，同时要积极走出去参与国际竞争，做大、做强一批有影响、有实力的广播电视品牌。2005年，中央电视台在原有“节目精品化、栏目个性化、频道专业化”战略的基础上，又提出了频道品牌化战略。频道品牌化一个很重要的组成部分就是打造一批有影响力的品牌栏目。各省市电视媒体也都纷纷启动了品牌化战略。

电视栏目的灵魂人物是制片人，电视媒体从很大程度上说是制片人媒体。就中国电视界来说，制片人实际上是一个舶来品，由《东方时空》最早在国内电视界引用。但到现在为止，我们并没有真正的制片人，我们的制片人大多数只是电视节目产品的生产者和管理者，还没有成为电视节目市场营销和品牌推广的主体。一个栏目发展的好坏，与栏目制片人的眼光、思路、魄力等因素有很大的关系，优秀的节目往往会打上栏目制片人的个人风格印记。从节目的风格和定位，到节目的标准化生产，从节目各生产要素之间的均衡调配，到节目资源的有效开发以及节目经费的有效控制，从团队建设、充分发挥创作人员积极性，到栏目的品牌推广和对外市场开拓……都需要制片人来统一协调和管理。在名牌栏目的背后，往往是栏目制片人以及他带领的团队付出了很多汗水和智慧。正是一大批优秀电视栏目制片人的努力，制造了名牌电视栏目，他们是中国电视节目快速发展的推动者和领跑者。《焦点——对话中国著名电视制片人》通过与名牌栏目制片人对话栏目管理与节目创新这个视角来探讨名牌栏目的成功要素，可以说是找到了一个很好的观察角度，必将

给业界及其从业人员带来现实的指导意义。

中国电视节目市场正面临历史上最好的黄金机遇期，中国电视媒体同行应抓住这次机遇，不断学习国内外优秀电视节目的先进经验，以打造出一大批具有原创特色和强大影响力的名牌电视栏目。《焦点——对话中国著名电视制片人》的出版，我想必将为中国名牌电视栏目建设增砖添瓦，贡献一份力量。

目录

- 1 序 言 奔跑的思考者（王甫）
- 1 第1章 绪 论
- 电视栏目管理的困惑与出路探析
- 面临的困惑
- 原因透视
- 出路探析
- 11 第2章 《超级女声》：品牌战略创造收视神话
- 在“2005 中国大型活动制造暨传媒影响力营销论坛”的演讲
- 《超级女声》节目创新之道
- 《超级女声》活动营销之道
- 操作机构体制创新之道
- 启示：节目活动化，活动节目化
- 链接一 由《超级女声》引发的话题
- 链接二 中国电视栏目品牌的“内循环”和“外循环”
- 链接三 湖南卫视酝酿改制
- 31 第3章 《焦点访谈》：责任与激情同在
- 对话制片人兼主持人翟树杰
- 别人活一辈子，我活了两辈子

目录

MULU

如何监督新闻媒体的监督权力
激情与监督的双重压力
正面报道和负面报道都要回归事物本体
我希望到最后所有舆论监督节目都关门
链接 完善制度是《焦点访谈》选题的重要保证

49 第4章 《新闻调查》：调查性报道是我们的核心竞争力

——对话制片人张洁

做电视投入和产出是成正比的
从策划负责制到出镜记者中心制
好的电视节目首先必须有一个好的故事
调查性报道是《新闻调查》的核心竞争力
《新闻调查》栏目的人格化
解决不公正的事情还是要靠法律的力量
链接一 《新闻调查》的运作机制
链接二 《新闻调查》的节目营销

71 第5章 《时空连线》：我在现场，开机！

——对话制片人刘爱民

关注正在进行时的新闻
《时空连线》运行机制
实现直播需要技术环节的磨合

调查记者应该具备的素质

制片人是一个工作机器

链接 《时空连线》：做有速度、有观点、有现场的新闻

91 第6章 《新闻会客厅》：会见新闻当事人

——对话制片人包军昊

《新闻会客厅》的核心竞争力

寻找包容性和个性化的平衡

策划先行，过程管理

节目的长远生命力在于主持人

《新闻会客厅》：会见新闻当事人

105 第7章 《讲述》：书写中国民间的心灵档案

——对话总制片人梁红

口述体纪录片

建立中国民间的心灵档案

平常节目是家常菜 特别节目像大餐

制片人更像车间主任

链接 《讲述》的品牌模式探索

127 第8章 《百家讲坛》：建构时代常识 享受智慧人生

——对话制片人聂丛丛

适者生存：《百家讲坛》进入成长期

目录

MULU

学术栏目：专家思想平台

各司其职：栏目制作“工业化”

电视人生：梦想与现实之间

141 第9章 《艺术人生》：用艺术点亮生命 用情感 温暖人心

——对话制片人王峥

《艺术人生》发展三阶段

艺术人生，真情流露

团队精神：用艺术点亮生命

追寻表层现象的背后

关注人生的节目寿命会很长

朱军是无人能够代替的

收视率不是绝对的

157 第10章 《梦想剧场》：圆老百姓的表演梦

——对话制片人兼主持人毕福剑

《梦想剧场》圆老百姓的表演梦

电视是一个需要兵团作战的艺术

每个导演都应该是一个“博”士

节目主持人就是一般的人

台上我要随时忘掉我是制片人

老百姓到台前表演这条线不会变

171 第 11 章 《开心辞典》：无数开心事 尽在笑谈中

——对话制片人郑蔚

开心的理由

开心的方式：常变常新

开心的背后

开心的制片人

链接一 《开心辞典》品牌发展历程

链接二 建立《开心辞典》科学高效的生产流程

191 第 12 章 《非常+1》：让普通人梦想成真

——对话制片人哈文

非常开始

非常过程

梦想中国

非常主持人

非常制片人

207 第 13 章 《绝对挑战》：绝对挑战 绝对精彩

——对话制片人詹未

挑战定论

挑战：出乎意料

挑战过程：悬念重重

挑战自己：不断创新

目录

MULU

制片人：挑战发起者

链接 《绝对挑战》的成长空间

229 第14章 《乡约》：打造涉农人物的“东方之子”

——对话制片人兼主持人肖东坡

旨在打造涉农人物的“东方之子”

资源整合在栏目品牌推广中起到关键性作用

谈话类节目要通过承载的新闻内容去吸引观众

主持人最难的一点就是做回自己

链接一 中国第一农民之友——访《乡约》制片人、
主持人肖东坡

链接二 《乡约》带给我们的感动——大型户
外访谈节目《乡约》创作思想评析

257 第15章 《冷暖人生》：讲述小人物的非常故事

——对话制片人曹荭

始终把《冷暖人生》视作儿子

沟通过去意义的边缘和主流群体

商业电视台和内地电视台的不同

链接 过去的二十年

- 275 第16章 《都市1时间》：关注老百姓的喜怒哀乐
——对话 ETV 直播都市频道总制片人梅宏
民生新闻风生水起
新闻争夺战催生民生新闻
关注老百姓的喜怒哀乐
金杯银杯，不如老百姓的口碑
向直播新闻频道进军

- 291 第17章 《英雄古道》：将真人秀进行到底
——对话总制片人陈强
《英雄古道》的幕后英雄
开创中国电视节目模式海外销售先例
真人秀：真实生活与虚拟戏剧的融合
媒介前沿的探路人

- 303 第18章 《非常接触》：电视时代的快乐阅读
——对话总策划兼主持人阿忆
制片人曹征、节目总监李李
快乐阅读：快乐比深度更重要
快乐秘籍：主持人阿忆
快乐招式：无招胜有招
快乐愿望：做成常青树

目录

MULU

- 321 附录一 作者策划和操作过的大型活动代表作
- 323 附录二 作者近期应邀作主题发言的传媒论坛及研讨会
- 325 后 记 没想到和想要做

第 1 章

绪 论

——电视栏目管理的困惑与出路探析

在电视频道数量激增、受众注意力成为稀缺资源的情形下，同等覆盖面的电视频道之争实际上就成了内容之争。换言之，当技术瓶颈突破之后，迎来的必定是内容为王的时代。中央电视台总编室每五年进行一次的全国电视观众抽样调查结果显示：从 1997 年到 2002 年，全国的电视观众数量从 10.94 亿增长到 11.15 亿，五年时间仅增加了 2000 万人，观众数量增长接近极限。与此同时，随着各地地面频道扩增、省台上星以及有线电视网的快速发展，普通观众家中能够接收到的频道数量成倍增长。观众市场容量饱和、频道数量激增，标志着电视市场进入“零和博弈”竞争阶段，电视媒体的品牌战和淘汰赛已经打响。

而电视栏目管理水平的高低，则直接决定了节目质量的好坏。综观中国成千上万个电视栏目，普遍存在着管理上的瓶颈制约。

面临的困惑

1. 栏目形式趋同，节目创新乏力

目前中央电视台仅栏目化生存的电视节目就有数百档，各个省市级电视台也有几十档甚至上百档栏目。如此之多的节目资源，表面上看很热闹，观众可看的栏目很多，实际上

各个频道的栏目大同小异，千人一面，高度雷同，观众可选择的余地很小，品牌栏目屈指可数，更不用说全国瞩目的名牌栏目了。

在竞争日趋激烈的媒体生态环境中，差异化是电视栏目生存与发展的必然之路。电视栏目只有在节目管理与创新上，花大力气培育出自己的不可替代性资源，才能走出低水平重复的怪圈。

2. 节目制作高能耗、低产出

目前国内绝大多数电视节目的生产还处于自给自足的“小农经济”阶段，许多品牌栏目的节目和耗资较大的纪录片，基本上也是播出一次就束之高阁，节目应有的传播价值没有得到充分挖掘和发挥。笔者曾担任过湖南卫视《新青年》及《千年论坛》栏目执行制片人，当时节目热播，许多地方打电话来要光盘，上海电台等不少媒体要音频版权，但是因为台里对栏目没有市场拓展方面的要求，我们也怕沾上钱的是非，心想多一事不如少一事，把节目做好就行了，结果这些找上门来的节目价值拓展全都不了了之。这种“生产本位”也代表了国内大多数节目生产者的心态。

3. 栏目生存能力差

短命，已成为中国电视栏目不争的事实，各种没影响或有影响的栏目就像走马灯似的从受众眼前晃过。对国内大多数电视台和电视栏目来说，就连买一部电话、一支笔都会登上内部资产管理的名录，而对大量无形资产的管理与开发却都还是个空白。

原因透视

1. 节目创新机制缺失

世界流行的几类电视节目形态如真人秀、益智类节目等，都原创于欧洲的电视节目研发机构，开发与销售节目样式已在全球范围内形成了一个巨大的产业。国内也有不少电视台或影视集团设立了节目研发部或策划部，但是研发部门与频道之间没有形成一个通畅的内部市场机制。如果研发队伍建