

认识 CNN (下)

江和平 何绍伟

四、专业分工与整体协调的思路

编辑不写稿,不编画面,这些活谁来干?一般来说,当记者发回新闻时,画面大体是完整的。同时,CNN的新闻栏目有专门的撰稿人,撰稿人负责写导语、提要,负责在新闻重播时根据制片人的意图重新处理稿件,但这种处理不能违背记者的原意。

CNN 还配备专门的画面编辑(VIDEO EDITOR),按我们容易理解的方式来表述,可以称为剪辑。在 CNN,剪辑属技术工种,他根据记者或制片人的意图取舍镜头。由于他们长期从事专业化的工作,专业技能很高,编出来的片子很精致。

CNN 的磁带库面向全台使用,由两部分组成:周转磁带库和播出磁带库。周转磁带库主要存放一周至 10 天内播出的单本磁带。具体做法是:每条新闻一本磁带,资料员的工作就是将一天当中的所有单条新闻按照播出顺序串编到一本磁带上,并不分类。分类工作是在电脑上完成的,以便于查询。播出磁带库主要存放完整的播出节目,平时查询的资料并不多。在 CNN,编辑、记者无须到磁带库查找某一资料,他们只要打电话或发单子通知资料员,资料员即将他们所需资料在库中调出进行编号后,放入周转库,并通知编辑、记者。驻外记者站一般都有自己的小型资料库,如需要某一库中没有的资料,记者便请编辑从总部的库中调出,并在传送片子时空出位置,让编辑补上。

CNN 正是通过把事情分切、细化,使各方面的人员在长期的工作中成为熟练工种。这样的思路尽管

有反文化、反艺术之嫌,但在当今这样一个工业化的时代,这种细化和分切也许倒符合生产规律。正是通过非常明确的该干什么,不用干什么的具体管理程序,生产变得高效了。责、权、利非常分明的程序,决定每一个人的职责范围。这一方面限制人的主观因素的过度发挥,不至于因为人为的因素使工作受到根本性的影响;另一方面,也因为一个人的工作所涉及的范围有限,更便于促其成为某一方面的专才甚至是专家。

其实,某一方面的专才为更多的频道和栏目服务,也是另一种方式的资源共享——人才的资源共享。

如果说,分工是 CNN 运作方式的手心,那么,合作便是 CNN 运作方式的手背。手心、手背合起来,才是完整的 CNN 运作方式。比如,CNN 有一个节目《INSIGHT》,揭示头条新闻的背景。它的节目构成为三大块:一段 10 分钟左右的深度报道(样式有点类似《焦点访谈》)、一段对专家的访谈、一段对新闻人物的访谈。这个栏目只有三个人,每天半小时,节目怎么做?制片人通过国内部或国际部的编辑与各地记者联系,各地记者提供深度报道。制片人通过嘉宾预约部联系要访谈的专家,如果专家不在总部所在地,便由专家所在地的 CNN 分部或记者站负责用卫星把信号传回总部,使主持人能通过卫星对专家采访。对新闻人物的访谈也大体一样。与其说这个节目是由本栏目的三个人做的,不如说是整个 CNN 一起做的。CNN 很多 30 分钟长度的栏目都是紧密结合新闻

的,一般都会有专家评点、公众看法、背景介绍,也往往通过编辑协调各地记者站来帮助完成。当然,CNN的专题性栏目并非都像《INSIGHT》这样,不装备自己的制作力量。有一些与新闻结合得不太紧密的栏目,如《放眼天下》、《联合国通行证》等,也有自己的采编队伍,但无论如何,相互支持、相互协作、相互配合的精神,在CNN贯彻得非常到位。

这里,还值得专门介绍一个前面提到的CNN嘉宾预约部。

我们起初不经意路过一排藏书丰富的房子,仅以为它是CNN的图书室,后来经国际协调部编辑梅燕女士指点,方知是“嘉宾预约部”。一般情况下,节目制片人向嘉宾预约部提出要求,希望找某一方面的专家就某一问题进行采访。同时,预约部本身也在关注正在发生和正在播出的新闻节目,也会主动向各制片人提供参考建议。他们每天为各频道、各栏目预约的嘉宾人数在30人至40人不等。被约嘉宾多为名人、专家或新闻人物,预约部的职责是:了解这些人的背景资料、著述情况和此刻的下落,落实采访方式并预约采访,最后向制片人、主持人提供完备的参考问题。通常,一个话题需准备10个采访对象,预约部从中筛选出最佳人选。有时,制片人也会自选嘉宾,但选定以后,必须告诉嘉宾预约部,以便统一协调。

该部共27人,总部有19人,其余分布在华盛顿、纽约、伦敦和香港等地,国内问题和国际问题专家各占一半。他们有的曾在国务院、中央情报局等政府部门工作,有的通晓多国语言,有的是对某一方面有专门研究的资深记者,有的曾是大学教授。可以说,预约者本身大多是各个领域的专家,他们根据领域的划分,长期跟踪本领域的动态和学术情报,通过新书了解这一领域众多专家的思想,收集信息、掌握本领域专家的线索。前面我们说过,CNN的记者是按区域分工的,而嘉宾预约部的人员是按专业分工的。也许在CNN看来,记者是采集信息的,以快取胜;而掌握专家队伍的人,则也需要有专家的水平。按领域分工有利于预约者通过长期积累形成有效的关系网并更加具备专家水准。也许CNN想通过这种既有面(记者站)、也有线(预约部)的交叉控制,做到一方面有时

效,另一方面有深度。这里,我们也能看到它以区域和领域划分相结合的合理性。

五、先进的技术和开放的心态

CNN是一部庞大的机器,这部机器的运转需要各部件在保证自身运行正常的情况下,配合其它部件运行。我们注意到,它每栏新闻节目中均含有时事要闻、体坛快讯、财经报道、天气预报,但这些内容并不是在一个演播室完成的,如国际频道中的《全球新闻》,主播在国际频道演播室,体坛快讯在体育频道的演播室,财经报道在纽约分部的财经频道演播室,天气预报则在特定的演播室,当有时效性强的新闻时,还会切到事发现场做直播报道。时间一到,即可切入,衔接之巧妙如行云流水不露痕迹。这种效果既得益于专业化的分工和训练,也得益于CNN强大、先进的技术支持系统。

比如卫星传送。在正常情况下,CNN的卫星传送系统每天需接收150至250次卫星传送,有的是传新闻,有的是记者的直播报道,有的是主持人对身处异地的嘉宾作采访,并常常是四五个视窗。目前,伦敦分部与亚特兰大总部通过数字压缩技术实现了全天候传送;国内报道分部和记者站则由光缆联接,24小时开通;华盛顿分部和纽约分部各有三条光缆与亚特兰大总部相联接。

CNN创办第15个年头的1995年,开办了24小时随时更新的互联网络上的多媒体新闻服务,通过影像、声音、图片进行传播。这个网站的浏览人次每周以2%的速度递增。据说它正在设计中文网站,并根据亚洲电话网络现有的技术水准,先把影像缓一缓。从卫星资源的广泛开发使用,到CNNin(财经频道)实现多媒体非线性编辑,到利用信息高速公路超越有线电视的覆盖局限,甚至打破电视线性传播难以随时阅读的局限,我们都可以看到CNN的发展与科技发展的密切关系。

这里,还应介绍一下对CNN的管理和运作十分重要的电脑系统。

在CNN每一个工作人员的办公桌上,都有电脑,电脑是联网的。可以说,打开电脑便知CNN事和天下事。老板的指令、各记者站的采访工作计划、各编辑

编制的新闻菜单、各栏目的工作构想、各大通讯社的信息,都可在办公桌前尽收眼底。在演播室主播的桌上,也有电脑,主播在播报间隙,敲敲电脑,便可知播出内容有没有变化,播出顺序有没有改动。通常情况下,工作人员都要把自己的工作计划输进电脑,让他人及时了解自己做了什么,正在做什么,准备做什么。只有这样,才可能有效保障资源共享,因为资源共享的前提之一就是你得让别人知道你有什么资源。

比如我们在美工部考察时,一位美工正按任务单的要求,制作一个特技——一位美国前女参议员去世,用一幅她的照片,处理成适合配发这条新闻的画面。当这位美工人员正在制作时,同事告诉他,根据电脑最新登记,其它频道的另一个美工已做好了——一个类似的特技。这位美工从电脑里调出这一特技,一看跟自己想到的差不多,略加修改,便完成了他要做的特技。几分钟之后,我们正在别的办公室走访,即看到了这条新闻的播出。

资源共享的运作体制,从企业内部来说,避免了重复投资,降低了生产成本,提高了工作效率;从企业外部来说,有利于树立一个结构合理、井然有序、运作高效的企业形象。我们看到,在 CNN 内部,所有工作人员的劳动成果是不受“知识产权”保护的,也不被任何一个部门垄断,都可以为别人所用,因为他们面对的是同一老板。他们所做的任何工作,都是为了同一个机构。与此同时,工作人员也以自己的工作能得到更多部门的采纳感到自豪,因为你的劳动成果被采用率越高,越证明你有本事。当然,这种奉献其实是有偿的,只不过这种有偿并不需要一笔一结,而是在平常工作的日积月累中,累积出一个能干的形象,通过采用率的高低,构筑起自己向上晋升快慢的阶梯。

CNN 资源共享的实现,有赖于先进的技术支持,有赖于管理制度,也有赖于开放的心态。这种开放的心态,我们可以从 CNN 的很多方面领略到。

CNN 每天接待大量的参观者,只要你买了门票,就可以进入 CNN 参观,甚至隔着玻璃看正在直播的现场。CNN 的许多演播室是开放的,就在办公区的一

个角落隔出一个小区域,与办公区之间也没有原来我们以为有的透明玻璃。在 CNN 大楼的天井里,甚至还有一个搭建在公众空间之中的演播区,它的周围就是喝饮料、吃东西的人们和商店,一个“脱口秀”节目就在这里直播。播音与主持就是一种普通平常的工作,没有什么特别,跟正在打稿或正在干其它工作的人没什么两样。一些软性节目如《艺术俱乐部》是社会上的公司制作提供的。CNN 认为,获得重要的信息资源不仅在于强大的自采力量,还在于美国国内 400 余家、国外 300 多家的伙伴电视台的采集力量。也就是说,CNN 不仅有自己的采购队伍,还有一批关系密切的供货商。从某种意义上讲,新闻频道只是一种管道,它的目的是将有价值的新闻传送出去,而不必拘泥于是不是自采。从理论上讲,自采新闻越多越好,但成本太高,所以,CNN 照样购买其它新闻机构的素材,甚至采用竞争对手如 ABC、CBS、NBC 等机构的新闻,并打上向这些机构致谢的字幕。

在美国,走马观花看 CNN,回国后,仔细琢磨 CNN,我们认为,作为国际知名的新闻机构,CNN 无论在管理上,还是在实际操作上,都有一些先进的经验值得我们借鉴。当然,CNN 也有其不足之处,比如 CNN 新闻性有余而文化性不足。一些 CNN 的人士说,你们 CCTV 有些节目办得很好,文化感很强,像《东方时空》那样的,很不错。

(在 CNN 考察和写作本文期间,国际特纳公司亚太地区业务主管谭亚东先生和 CNN 国际协调部编辑梅燕女士给予我们很多帮助,在此特致谢忱。)

(作者单位:中央电视台海外中心、新闻中心)