

美国有线电视新闻网(CNN)

管理与运作特色

■中央电视台总编室研究处

闻名全球的美有线电视新闻网 CNN (Cable News Network), 其电视网络覆盖 212 个国家和地区, 全球 42 个分部, 拥有 1 亿多外国受众。它不仅开创了世界上第一个全天候 24 小时滚动播送新闻的频道, 而且它的运作方式和编排特色对中国新闻频道的建立也提供了有益的经验。

一、CNN 简介

CNN 有八个频道, 八个频道分别是: CNN 国内频道、CNNI 国际频道、CNNfn 财经频道、CNN HEADLINE NEWS 头条新闻频道、CNNENESPANOL 西班牙语频道、CNN AIRPORT NETWORK 空港新闻、CNN SI 体育频道、CNN INTERACTIVE 互联网络。此外, CNN 还有一个 CNNRADIO, 将电视新闻改编成广播新闻, 为无法收看 CNN 的听众服务。另外, CNN 还通过它的新闻资源 NEWSOURCE 机构向全球 500 多家电视台提供 CNN 记者采集的国际新闻和有影响的美国新闻。

CNN 的国际频道(CNN International)是一个庞大的系统, 它的网络通过 23 个卫星向全世界六个地区提供不同版本的节目。在中国, 我们看到的是 CNN 国际网络在亚太地区的节目, 它由香港分部独立制作, 增加了关于亚洲地区的报道, 当然也有相当一部分同美国国内重复的报道。在实际操作上, 这些节目先由香港反馈到亚特兰大总部, 再从亚特兰大传送出来。

历史概述

1985 年, CNNI 国际频道开始面向欧洲 24 小

时播出, 迈出了 CNN 国际化的重要一步。值得注意的是, 这年成为 CNN 的第一个盈利年。而 CNN 的国际化步伐, 采取的是国际化与本地化两条腿走路的方针。比如, 1987 年它建立了北京记者站, 随后又设立了马尼拉、汉城、曼谷、香港等记者站, 并于 1995 年在香港设立了亚洲地区制作中心, 在 CNNI 亚洲版当中, 关于亚洲的报道日益增加。本地新闻的增加, 吸引了大量的本地观众。而 1988 年开办了西班牙语节目, 1997 年开办了 24 小时西班牙语频道, 也体现了 CNN 通过吸引特定人群而扩大国际市场和影响和策略。当美国三大无线电视网意识到, 有线电视专业频道也会财源滚滚而开始涉足有线电视时, CNN 已发展成颇具实力的新闻集团。

经过 20 多年的发展, CNN 走过了一条几番兼并的集团化道路。如果考察一下 CNN 的经营结构, 便不难发现美国媒体强强联手、实现集约经营的特征。CNN 新闻集团(CNN Newsgroup)经营有十几项新闻业务, 而它本身从属于特纳广播公司(Turner Broadcasting System, TBS), 母公司特纳广播不仅经营有线电视网, 还包括电影公司、家庭录像、音乐、出版等。1995 年, 雄心勃勃的特纳广播公司希望进入传播/娱乐业巨擘的行列, 便和一心想保住全球传媒业头把交椅的时代华纳公司达成一致, 由时代华纳出资 67 亿美元的天价收购特纳广播。2001 年 1 月, CNN 的“外祖母”时代华纳公司与赫赫有名的因特网接入商美国在线公司(America Online, AOL)合并, 新公司的总价值高达 3500 亿美元, 美国在线占有 55% 的股份, 创造

了历史上媒体最大兼并案的神话。

定位的变化

CNN 不仅在经营管理上走过了不断演化的历史,在新闻节目的策划定位上也发生了很大的变化。CNN 的强项在于利用它的全球网络对国际重大事件作迅速、详尽的第一手报道,然而一方面,世上不可能时刻有那么多突发新闻值得大量报道,也极少有人会 24 小时关注新闻,人们宁愿找一些比较轻松的节目,而 CNN 在这一点上并没有优势。曾经有不少美国人说,他们感到 CNN 的新闻“过于严肃而又流于肤浅”。简明新闻制作人丹尼斯·纽曼(Dennis Newman)说:“如何在平静的日子里吸引观众的注意,是我们最需要解决的问题”。这同样会是中国新闻频道将要面临的问题。

另一方面,美国公众的兴趣发生了变化。从 20 世纪 90 年代以来,历来的公众调查显示,美国公众对国际新闻的关注程度不断下降,“自得其乐”的心态使他们不再关心自己利益之外的事务。而 CNN 也意识到了这些市场劣势,因此在“9·11”事件发生之前,它正在尝试软新闻和娱乐新闻的本土化报道,严肃新闻也竭力用娱乐性来包装。去年 3 月,CNN 头条新闻频道作了改版,使版面更加活泼,主持人也相对年轻,以适应年轻观众的口味。如果不是因为 9·11 事件,CNN 的屏幕上会更多地出现“名人与丑闻”、“警察捉小偷”或“墨西哥食品节”之类的报道。

2001 年 AOL 和时代华纳合并后,CNN 的既有新闻观让位于 AOL 的观念,目前的时事要闻让位于娱乐新闻、新闻让位于利润。CNN 为了“求新求变”,打算大幅减少美国华府及世界各国首都的政治要闻报道,改以软性轻松的影剧、科技、文化甚至例如国会议员性丑闻八卦等报道来抢救逐渐走下坡路的收视率。

分析人士就此指出,新闻质量是媒体之本。为了娱乐性,CNN 在新闻质量上大打折扣,而它素以准确、快速和权威性著称,在目前尚无生存压力的状况下,如果 CNN 走向娱乐化则有可能失去自

身的特色。面临巨大的压力,AOL 也酝酿着 CNN 的重振计划:以利润为中心,提高效率,同时使“新闻”在内容和形式上重现活力。AOL 首先把华纳有线和包括 CNN 在内的特纳广播集团合二为一;CNN 过去在海外拥有 42 个分部、1000 多名员工,运营成本居高不下。今年一月,AOL 时代华纳把占 CNN 总数 10% 的 400 名 CNN 员工解雇了。更值得肯定的是,“9·11”事件后,CNN 体会到秉持严肃性的重要,立即把握机会全力以赴,寻求“新闻王国”的第二春,CNN 也认识到,在美国国内新闻面临激烈竞争的此时,CNN 长年累积的国际新闻报道仍处于独占鳌头的优势。正如刚从《时代》杂志总编辑一职跳槽 CNN 的现任总裁 Welter Isaacson 所说:“CNN 一度迷失方向,但现在已经找回目标,未来将不再搞一些刺激收视率的花招。”但未来的态势发展如何,人们将拭目以待。

二、管理及操作模式特点分析

1、CNN 组织框架



2、管理及操作方式特色

参照 CNN 的组织构架与相关资料,可以了解 CNN 在管理及运作方式上的特色,这就是:细密的专业分工和整体协调是 CNN 高效管理的两个方面,人力资源和信息资源共享是 24 小时滚动播出新闻的重要保证。

与中国中央电视台不同,CNN 派出的报道组,要为 CNN 的所有频道提供报道,而不仅仅是为某一个特定节目作报道,这样就可以避免同一新闻现场出现多个摄制组的现象。例如阿肯色州发生枪杀事件后,CNN 派出了 4 个摄制组,这 4

个摄制组从不同角度为所有频道服务。请注意,这4个摄制组不是出现在同一个地点,而是在该州的不同地点就此事作采访报道。有时一个场合派一个记者,但辅以多个摄像师,从不同角度拍摄。记者在现场的采访报道为了满足各频道、各栏目的不同需要,往往要制作多条长度不同、角度不同的报道。CNN鼓励必要的竞争,而避免不必要的竞争。这好比一家餐馆,厨师之间的竞争是必要的,厨师和采购员之间的竞争就显得多余。一个场合出现同一机构的多名记者,就是厨师做了采购员的事。现代新闻报道已经不在于对某一新闻资源的独家占有,而在于怎样去处理、去“烹调”它的内容。重大新闻的镜头都差不多,但各栏目的眼光、定位不一样,处理的方式也就不同。

CNN的记者是按区域分工的,在分管的区域内,不管发生哪一方面的事,都由这里的记者负责报道。时效性对新闻而言尤其重要,记者按区域分工,比按领域分工更有利于保障时效。CNN的一些人士把新闻采集形象地比喻为采购,把记者比喻为采购员。CNN的操作思路就是,让采购员充分熟知自己所管区域内的情况,一有新货上市或当企业有什么需要时,近水楼台先得月,当地采购员便可以用最低的成本投入、以最快的速度采集到所需的东西。如果以领域来划分,对一个面向全球而非面向一个地区的电视机构来说,一个领域必然会跨越国界、跨越洲界,它的采购员就得整天在天上飞来飞去,不仅增加成本,而且难以保障时效。

特别值得注意的是,CNN分布在各记者站或各报道分部的记者,不隶属于哪一个频道、哪一个部门、哪一个栏目,他是属于全CNN的。CNN把自己八个频道的制作系统比喻为八大菜系,每个频道有自己的频道制片人,自己的主控中心;在同一菜系中,还有自己不同的餐厅(栏目)和厨师(栏目制片人)。他们举例说,CNN派往东京的采购员,应该担负两项任务,一是猎取当地新鲜货物主动向各个餐厅提供,不管它是什么;至于各餐厅是否要这些货,是各餐厅的事。二是根据各餐厅的个别需要采购这一餐厅特殊需要的东西。采购员是

否能干,就在于你购到的东西是否能被更多的菜系、更多的餐厅所采用,也在于你能否满足各餐厅的特殊需要。

CNN的许多记者,尤其是各记者站的首席记者,往往是全能型的多面手,他能为各新闻栏目采编一条二三分钟的消息;能应深度报道栏目制片人的要求,做一个十多分钟的深度报道;能熟练自如地进行现场直播报道;能对政要、名流做很到位的专访等等。也就是说,对于CNN各栏目不同的节目样式,各记者都要做到应付自如、得心应手;一个记者在CNN的不同频道或栏目中对观众“轮番轰炸”,这是CNN常见的事,也是国际上许多电视媒介常有的事,只要这位记者的报道有足够的新闻价值,让各频道的制片人、各栏目的制片人看中。目前,共有4000多人的CNN,记者为800人,其中出镜记者170人,分布在国外的24个记者站和9个国内报道分部或记者站之中。

CNN驻外记者站的布点原则是热点地区设站,兼顾周边地区,一旦发生重大新闻事件,CNN记者能够在2小时之内到达现场。根据各地区新闻资源的多寡,记者人数也不一样。现在,CNN分布在全球范围记者站的数量已超过美国三大电视网所设立的记者站的总和。

观察上面CNN的组织结构图,我们可以发现采集系统与制作系统之间,还有一个汇集系统,这个汇集系统中,国内协调部、国际协调部的主要工作人员,就是编辑(协调编辑AS-SIGNMENTEDITOR)。一位负责亚洲报道的编辑,上班第一件事,就是打开电脑,看看有什么工作留言,然后调阅各大通讯社关于亚洲的报道,调阅亚洲各记者站的工作安排和预定采访新闻。他将这些信息汇总后,确定每条新闻的长度是多少、重点是什么,编制成菜单,通过电脑通知各制片人,完成审批流程。在得到各制片人用不用某条新闻,某条新闻用多长,从哪一个角度用,放在什么顺序用的意见以后,他把从制片人处汇总到的信息立即分门别类反馈给各记者站。前方记者写的文字稿,也事先发回来给编辑,编辑送交给审稿人。审稿人一般

由频道制片人和频道执行制片人担任。审稿人审定的稿件,编辑再反馈给记者。CNN 的审稿人主要是看稿件是否符合 CNN 的“业务范本”(STYLEBOOK)的规定和风格,而不对内容进行改动,他们认为,记者身处事发现场,他们最有发言权,最有权权威性。

有时,编辑从其它通讯社那里了解到某地发生了一件新闻事件,他便通过调阅另一家通讯社的信息来证实,如果另一家通讯社也有同样的消息,他就会马上与当地记者联系,通报情况。因为当地记者也不是千里眼和顺风耳,不见得对本地的任何突发性事件都能在第一时间知情。按照 CNN 的惯例,如果两家大通讯社都发布了同一条消息,便基本认定确有其事,编辑便会根据其重要性,决定是否通知当地的驻站记者和各频道、各栏目的制片人。在各地往总部传送新闻时,编辑与前方记者沟通,下达传送指令,同时通知各频道接收,使每一个需要这条新闻的频道都能在各自的演播区同时接收到,以保证资源共享,保证各频道、各栏目在重播时满足重新编辑的需要,并保证在实现资源共享的同时不至于影响时效。CNN 的编辑不写稿,不编画面,实际上是协调。他不仅协调新闻(消息)的播出,也为各个版块栏目制片人与各地记者担当协调人。各栏目对记者有什么要求,通过分管某一区域的编辑向记者传达。编辑的协调工作在 CNN 是十分重要的,它是合理分配资源的中心。以它为中心形成的一个派送系统,使 CNN 的各栏目就像同一家公司的连锁店一样,集中订货、集中供货,降低了成本,有效地利用了资源,避免了浪费。

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。从 1998 年开始,CNN 开始使用数码编辑技术编辑新闻(AVID),它有专门的编辑部门(Media Operation),采编分开,几乎所有卫星信号通过服务器传送到这里,由专业人员剪切,最

后,所有的 BETACOM 成品带都要送进“消化间”(Digest Station),转成数码录像输入电脑系统,经过一层数码“消化”,播出时就不用带子,只要输入某条新闻的编号就可以了。数码处理后的图像清晰度高,播放过程中也不容易出错。CNN 还配备专门的画面编辑(VIDEOEDITOR),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 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。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。

CNN 分工细密,每一个人的职责非常明确,任何一个人出了差错都难以推卸责任。人员分配上,一般每个部门都由写手(Writer),编辑(Editor),主编(Chief Editor),制作人(Producer),执行制作人(Executive Producer)和主管制作人(Supervising Producer)等组成。近来,由于种种原因,CNN 的人员不断精简,比如在著名的“世界报道”栏目组里(World Report),只有 6 个人,却承担着与全世界近百个国家新闻单位的节目交流工作,可见他们工作效率之高。

CNN 的记者核证新闻事实态度十分严肃。虽然他们也经常参考网站获取新闻的背景资料,但不轻信网络上的消息,对不清楚的细节“调查、调查、再调查”,直至找到满意的答案为止。他们也经常引用通讯社提供的数据、照片或录像带,但必须在使用时标明资料的来源,否则“会引起大麻烦”。CNN 专门设立“新闻标准和操作委员会”,成员包括新闻集团的高层领导,在遇到十分棘手的新闻

价值判断时由他们审批或制定报道方针。

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。

个案分析

个案一：CNN 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，一般都含有专家评点、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。

个案二：CNN 国际新闻采集系统

CNN 的国际系统主要包括外派记者、新闻调度、新闻策划。外派记者包括所有设在美国国内和海外的记者站、外派新闻采访小组、外派记者和在新闻现场的特派制片人。他们工作在 CNN 新闻运作系统的第一线，是许多历史时刻的目击者。他们距离突发新闻最近，他们拍摄新闻录像、采集新闻信息，将它们制成新闻后邮寄或传回亚特兰大。

新闻调度部门的工作是管理控制新闻信息

和新闻图像的流动，以及两者之间的沟通。他们是 CNN 运作系统中的“交通警察”，专管新闻采访人员的委派和调动；与合作台的协调，接受和传达栏目制片人的各种要求，也是他们的工作；他们还经常成为突发新闻第一次现场电话和报道的接线员。此外，预订卫星传送路线以便从现场将新闻传回；协调安排报道某个特别事件所需要的各种资源，也属于新闻调度部门的职责范围。策划部门则负责策划当天的报道重点、报道安排以及未来的报道重点。

CNN 的国际部每天早上都要召集各个部门一起开会，确定当天的报道内容以及报道方案，同时进行各工种的协调。当报道选题都确定后，大家分头约片，片子约来后即进入了制作系统。

个案三：CNN 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 个，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。

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。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为自豪。

信息资源共享的运作体制

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。

建立内部信息渠道 要在对受众的传播中实现时效性和现场性的高度统一,完全依赖于新闻机构内部传播的有效性。CNN 遍布全球的网路之所以能够做到信息畅通、运转高效,离不开它“新闻部内的传播”,即新闻采制部门内部信息渠道的建立与沟通。

比尔·盖茨有一句名言:“信息流是企业的生命线”。CNN 的成功关键除了它先进的采播技术、制作方法之外,更离不开企业内部成熟的信息搜集、管理系统,形象地说,整个新闻部门要形成一个用电脑内联网(Intranet)和其他通讯工具如内线电话、新闻控制台等实现的数字化系统。虽然在我们国内的新闻单位一般都有这些设备,但其重要性往往被忽略。在“9·11”的报道中,CNN 几乎全部采用第一时间的直播,记者用流畅的语言将事件现场的所见所闻娓娓道来,没有事先准备的痕迹。然而,这并不代表没有准备,正是成功的管理使得准备和协作到了不露痕迹的地步。

在 CNN 每个部门,每天基本上都有简短的编

前会、编后会,遇到突发事件时,执行制作人临时开会布置任务,各个部门之间每周也有定期的通气会。会议是内部信息交流的重要渠道,但是,它毕竟不是一种能够确保时效性的做法。所以,作为以时效性为生命的电视新闻采制过程,更大程度依赖的是电脑内联网系统。CNN 目前采用的是 AVSTAR 系统,它功能齐全,而且界面友好,便于操作。系统中不仅包含了纵向的记者提交新闻、制作人编排版面的功能,而且还有横向的供所有工作人员互通信息(通过 MESSAGE 功能)、互相提供资料,以及大量的信息资源共享功能,强调了一种全通道式的模式。在 CNN 的任何工作场所,即使是在极度繁忙的导控室,也听不到人与人之间的叫喊,一切都通过无声的电脑网络或身边的电话达成交流。每部电话都具备录音、候机、转机和拨打国际长途的功能;一旦电脑或其他硬件出现故障,只要拨打技术中心的电话,那边的专业人员会在电话中教你如何解决问题,或采用远程导控的方式,保证在 15 分钟内排除故障。

CNN 的管理和运作充分利用了电脑系统。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。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。从卫星资源的广泛开发使用,到 CNNfn(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。

这里特别介绍 CNN 的虚拟新闻制作室。随着 CNN 业务的迅速发展,其部门、机构和人员的日益庞大,CNN 的日常管理、每一件事情都离不开“虚拟新闻制作室”的支持。在 CNN,任何时候,公司数以百计的部门都要通过主机设在亚特兰大并且连接世界各地 CNN 部门终端的一个电脑系统来互相沟通。该电脑系统可以使在香港写的稿件在亚特兰大改编;在香港制作一个栏目,远在伦敦的演播中心也可以及时插播他们的报道片段;在香港播报一个栏目,录像则在亚特兰大播放。这个电脑系统超越了空间距离,使 CNN 各个部门凝聚在信息高速路上。

发达的信息平台 CNN 还有许多内部网站。其中最重要的是“资料库”(Media Source),在那里可以查到任何记者、任何时段的已录用的新闻作品,并且可以在网上观看成品新闻(Package)。CNN 的记者是“公用”的,每个部门没有自己专门的记者,而是信息资源共享,CNN 记者的一个报道可能被几个部门(频道)分别使用,而各部门正是通过这个“资料库”实现“共享”。另外常用的还有新闻图书馆的专用网页(CNN Library),用以查找所需的资料带。

CNN 的新闻图书馆规模庞大,共收藏 1980 年以来的 250000 份资料带,平均每天就要收进 250 份资料带,主要保存总部的素材带、各相关新闻机构的成品带、现任总统的所有素材及部分播放带。在图书馆选取带子、登记外借和归还都是自助的。图书馆里员凭借电脑管理系统对各类资料分析整理,为记者和编辑提供了强大的信息资源后盾。资料工作不是看住录像带,防止借用者遗失资料,而是帮助借用者用好信息,用足信息。在图书馆里还能登录一些有用的电脑资料库(Online database),如 Lexis-Nexis、道琼斯互动网等,可以帮助找到期刊、文章、股票信息、政府公报和个人通讯录等。完备便捷的资料系统大大提高了新闻的质量。

资源的共享还体现在素材的公用上。素材带在 Media Operation 将停留 5 天,在专用的架子上供备用。卫星传送的图像资料也及时放在 Newsroom 的卫星接收处。用“技术管理”代替“人力管理”,大大增加了工作的效率。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,他只要打电脑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。

开放的心态 人力资源和信息资源的共享体现了 CNN 的一种开放的心态,此外,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。

更重要的,CNN 注重树立每一名员工的敬业精神和专业性,加强对员工的职业培训。“CNN 在全球的标志是它的可信度,一切利益都要服从于这一点”。早在 22 年前特纳始办 CNN 时,就希望开创电视新闻“公正、精确、负责任”的全新面貌,“这不是一个选择,这是一种信念”。

(责编 大木)