清华大学新文科教材

新视频节目创作教程

吴圆圆 著

清華大學出版社
北 京

版权所有，侵权必究。举报：010—62782989，beiqinquan@tup.tsinghua.edu.cn。

图书在版编目（CIP）数据

新视频节目创作教程 / 吴圆圆著 . —北京：清华大学出版社 , 2023.6
ISBN 978-7-302-63510-9

Ⅰ . ①新… Ⅱ . ①吴… Ⅲ . ①计算机网络 – 视频 – 节目制作 – 教材 Ⅳ . ① G222.3

中国国家版本馆 CIP 数据核字（2023）第 085359 号

责任编辑：纪海虹
封面设计：崔浩原
责任校对：王荣静
责任印制：杨 艳

出版发行：清华大学出版社
网 址：http://www.tup.com.cn，http://www.wqbook.com
地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 **邮 编**：100084
社 总 机：010-83470000 **邮 购**：010-62786544
投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn
质量反馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn
印 装 者：涿州汇美亿浓印刷有限公司
经 销：全国新华书店
开 本：188mm × 260mm **印 张**：17.75 **字 数**：389 千字
版 次：2023 年 8 月第 1 版 **印 次**：2023 年 8 月第 1 次印刷
定 价：68.00 元

产品编号：096018-01

序　言 *Preface*

2020年年初，我正在给纪录片专业本科生上“电视节目制作”课程。受疫情影响，这样一门强调实践的专业课程不得不转为线上教学，对教师而言，这无疑是一大挑战。同时，对广电业何尝不是一次考验和挑战呢？我们看到，除电视节目、常规性直播和新媒体直播等方式外，央视频客户端依托5G技术开通了武汉雷神山和火神山两所医院建设现场的24小时“慢直播”，以真实纪录式、不间断的直播形态让亿万网民成为“云监工”。在原有的线下录制计划难以执行、现有的综艺被限制播出的情况下，一些老牌节目纷纷开启云录制模式。如，以湖南卫视《嘿！你在干嘛呢？》为代表的将技术创新和内容创意组合优化的新节目，“云录制+音乐竞演/宅家谈话/美食制作”等全新互动的节目形态为观众带来心灵慰藉。广电业在疫情倒逼下渐入佳境，在推动湖北经济复苏上，央视新闻策划发起“谢谢你为湖北拼单”媒体公益行动的首场直播，以多样化应用实践服务疫情防控主战场。广电战“疫”引起全社会的高度关注，也引发了我对视频节目创作教学更为深入的思考。

当下的节目已远不是传统电视节目的概念，“内容为王”的“内容”也已不是传统思维中的节目生产内容。从传播理论到传播实际，再到教学实践，关于媒体深度融合的思考不断深化。在疫情网课期间，我设计了一档云录制的短视频谈话节目，让学生观察疫情之下宅家的问题，关注特殊时期人的心理变化。在缺乏专业灯光、设备、场地的情况下，师生共同完成了《你不知道的事情》《最熟悉的陌生人》《家话》《疫家人》《宅在一起》《爆炸吧厨房》6档云制作短视频节目，在“青年不NG”课程微信公众号平台和同名B站号播出后，作品集锦登上学习强国平台，短时间内点击量超过28万次。2020年年底，面对网友所谓的“史上最难毕业季”，我策划了《同疫时代的后浪》系列短视频节目，聚焦疫情时代的大学生毕业和就业问题，用一系列大学生访谈短视频节目构建形成“同疫时代”的人物群像，部分作品登上学习强国—上海平台。疫情大考让我们更深入直观地看清新媒体的本

质特征和传播优势，学生实训把新视频节目从理论转化到具有可行性的实操，进而形成立竿见影的社会服务效应，进一步激发了我对课程思政融入专业课程教学的理解与认知。

新媒体的本质特征和传播优势让我们看到，节目传播面对挑战的不是内容和思想，而是表达方式和渠道革命。1G 拉开移动通信的大幕；2G 读图；3G 看视频；4G 时代看直播和短视频，手机成为争夺视频用户的主战场；5G 推动广电业与人工智能、大数据、云计算、VR/AR 等新兴技术深度发展，大容量承载的万物互联，将媒体与跨行业应用紧密联结。伴随信息技术的迭代，节目形式和形态一直都在持续不断地变化，节目创作与研究亟待立于新高度，拓展新思维。

与此同时，新文科建设下的中国特色新闻传播学科对应用型传媒人才培养提出具体要求，强调人才培养要加速融入“互联网 +”时代的新发展，新闻传播与戏剧影视交叉相融，建构形成更加丰富多元的传媒学科。在关键性的教材上，已有电视节目研究相关书籍，或倾向于理论性的方法论，或侧重实操性的手册。热销的“创作宝典”类国外教材无法服务于我国新时代传媒人才培养，传媒教育的学科发展与一线教学实践都呼唤能满足视听新媒体前沿教学要求的教材建设与改革。

本书系统梳理新视频节目的概念发展、生产过程、创作技巧、移动思维，打破很多视听专业教材从传统电视或视听节目维度爬梳学科发展的传统。从新视频节目创意和编导具体可操作的层面入手，以系统发展的眼光把握从传统电视“内容生产”向新媒体节目“产品服务”的思维变迁，全面阐释新视频节目的长短和类型突破、编剧工种和采编流程的调整、大小屏幕和传播渠道的革命、字幕音乐等创作表达，透彻解读新视频节目区别于传统广电行业创作规律的新播出平台、新技术支持、新表现形式和新互动参与，形成适配媒体行业发展的专业认知。另外，引入行业流程，将新视频节目创作全套流程拆解为策划、文案、拍摄、编辑、叙事、编剧、后期、传播板块，一个章节对应一个创作步骤。援用大量优质案例深入论证，挖掘放大专业教学中的思政元素，注重归纳提炼创作方法，总结强化实用技巧，以抽丝剥茧的分析和清晰明了的讲解产生带着读者做节目的实战感，使教材实操应用性落地，丰富新时代大文科视野中不断发展的学科属性。

值得一提的是，本书在各主要章节后以附件形式提供一线媒体实战资源，包括新视频节目的创作团队制度、前期文案创作、现场拍摄脚本、解说词的写作、优秀文案技巧评析、综艺编剧台本等，并附二维码，扫码可同步观看附件所对应的真实案例视频。在教师自建教学实践平台（微信公众号“青年不 NG”）上，可观看与学生共同创作的新视频节目实践作品。同时，本书还制作了内容匹配的视频课程，为读者利用网络手段实现线上线下融合学习提供便利。

党的二十大擘画了以中国式现代化全面推进中华民族伟大复兴的宏伟蓝图。新时代新征程，在世界百年未有之大变局背景下，如何为党育人、为国育才，如何培养“为我所用”的新时代优秀传媒人才，既是传媒教育的使命，也是本书创作的初心。

自初稿完成，已经过多轮修改。新节目层出不穷，数字化日新月异，虽已竭尽全力，但仍恐论证不深、引证不详、考虑不全。还有在节目案例解析或影像使用版权上，若有不当之处，望读者予以谅解。此外，本书还参考了国内外相关论著，并引用了部分一线媒体的应用实践成果，亦在此表示敬意和谢意。书中尚存诸多不足，望同侪学友教正！

本书在成书过程中，李一宁、柴文静、张君至、赵振宇、潘一统、卢扬、张俊艳7位学生在资料整理、案例补充上作出了贡献。清华大学出版社及编辑纪海虹女士给予了倾力支持，谨致衷心谢忱！

吴圆圆

于上海松江大学城

目　录 *Contents*

第一章　新视频节目概论 001

第一节　新视频节目的发展历程 001
一、电视节目：从节目产生到栏目专业化发展 002
二、新视频节目：从传统媒体到新媒体融合发展 003
三、新视频节目类型的发展历程 004
第二节　新视频节目的采编流程 008
一、传统电视节目的采编流程 008
二、传统电视节目的制作方式 011
三、新视频节目采编流程和思路调整 012
第三节　新视频节目的编创分工 013
一、新视频节目制作的工种及职责 013
二、新视频节目团队创作的后台制度保障 015
三、新视频节目编导应具备的三项能力 019
附 1　湖南卫视 12 大工作室简介 021

第二章　新视频节目策划 027

第一节　新视频节目策划的界定 027
一、新视频节目策划的概念 028
二、新视频节目策划的要素 029
三、新视频节目策划的原则 030
第二节　新视频节目策划的流程与方法 033
一、新视频节目策划的流程 033
二、新视频节目策划的常规思路 038
三、新视频节目的创新方法 039
第三节　新视频节目策划书的撰写 044
一、新视频节目策划书的写作要点 044
二、新视频节目策划书的写作规范 044

三、新视频节目策划书的写作案例 046
附 1　湖南卫视《音乐不断》节目策划书 046
附 2　湖南卫视《好奇大调查》
——《什么方式醒酒最有效？》编导策划案 049

第三章　新视频节目前期文案创作 053

第一节　新视频节目的选题 053
一、新视频节目的选题判断 054
二、新视频节目选题的构思步骤与方法 058
三、新视频节目选题单的写作格式及关键要点 062
第二节　编导阐述 064
一、编导阐述的意义 064
二、编导阐述的具体内容 065
第三节　拍摄提纲与脚本写作 068
一、拍摄提纲的写作 069
二、分镜头脚本的写作 070
三、新视频节目脚本的写作 072
附 1　江西卫视《跨越时空的回信》第二季之“父亲”台本（20190619）....075
附 2　湖南卫视《新闻大求真》（“求真动物园”板块）
之《谁是猴王》（上）台本（20151015）....084
《谁是猴王》（下）台本（20151016）....086

第四章　新视频节目画面造型与现场拍摄 087

第一节　认识新视频节目的画面 087
一、新视频节目的屏幕特性 087
二、新视频节目画面的时空特性 089
三、新视频节目画面的成分构成 092
第二节　新视频节目的画面造型 096
一、新视频节目的画面造型三要素 096
二、新视频节目固定镜头的画面造型表现 103
三、新视频节目运动镜头的画面造型表现 105
第三节　新视频节目的现场拍摄 108
一、新视频节目的现场拍摄准备 108
二、演播室节目的拍摄要求 110
三、纪实跟拍的摄像技巧 112

四、情绪和细节镜头的处理方法 114
附 1 南京铁检形象片拍摄制作脚本 116
附 2 腾讯室外游戏真人秀《王者出击》第二期 古北水镇拍摄脚本 121

第五章 新视频节目编辑 123

第一节 蒙太奇与视频节目编辑 123
一、影像表现中的蒙太奇思维 123
二、蒙太奇的类型 124
三、视频节目编辑中的蒙太奇 125
第二节 画面编辑——一项贯穿节目创作始终的活动 126
一、素材的挑选 126
二、叙事的打磨 127
三、视频节目剪辑的两个层面 129
第三节 新视频节目剪辑原则与技巧 131
一、新视频节目剪辑的五大原则 132
二、新闻专题节目的剪辑技巧 138
三、竞技类真人秀节目的剪辑技巧 142
四、观察类真人秀节目的剪辑技巧 144

第六章 新视频节目叙事 149

第一节 用视频节目讲述视听故事 149
一、新视频节目对故事的界定 149
二、新视频节目叙事模式的组成 150
第二节 悬念——讲好故事的关键技巧 155
一、新视频节目悬念制造的重要意义 156
二、新视频节目的形式设计性悬念 157
三、新视频节目的内容结构性悬念 159
第三节 从典型案例看不同类型节目的叙事特色 162
一、亲子真人秀《爸爸去哪儿》：弱化游戏难度，放大情感因素 162
二、文博探索节目《国家宝藏》：用多元形式让文物活起来 163
三、体育竞技真人秀《忍者勇士》：竞技故事外壳与体育精神内核 164

第七章 新视频节目后期文案写作 169

第一节 新视频节目解说词的写作 169

一、新视频节目解说词内涵的扩展 170
二、新视频节目解说词的构成 171
三、新视频节目解说词的写作技巧 173
第二节　新视频节目字幕的使用创新 176
一、视频节目字幕的发展历程与表现形式 176
二、从字幕到花字——新视频节目字幕形式与功能的变迁 180
三、新视频节目花字的使用技巧 183
第三节　宣传文案——新视频节目的点睛之笔 187
一、新视频节目宣传文案的特性 187
二、新视频节目宣传文案的写作思路 188
三、经典视频节目宣传文案评析 190
附 1 《致富经》——《“范天坏”的致富逻辑》解说词文案（20131224）....195
附 2　浦东电视台《东方艺术长廊》之艺术真相板块解说词文案 201
“三乐”人生——戴小京 201

第八章　新视频综艺节目编剧 205

第一节　我国综艺节目编剧的发展历程 205
一、我国综艺节目编剧工种的产生 205
二、综艺节目编剧与导演的分工 206
三、综艺节目编剧的职责与工作流程 207
第二节　综艺节目的编剧技巧 209
一、综艺节目编剧的人物设定 210
二、综艺节目编剧的叙事构建 212
三、综艺节目编剧的情感传播 216
第三节　综艺节目编剧台本的构架 218
一、综艺节目台本的内涵 219
二、综艺节目编剧台本的应用实践 221
三、当前视频节目编剧存在的问题 226
附 1　江苏卫视《世界青年说》第一季第一期台本 228
附 2　江西卫视父亲节特别节目《出发吧，老爸》 235
朱翊、杰米父子·逗乐之旅（澳门站台本）....235

第九章　新视频节目传播策略 245

第一节　新视频节目的内容生产变革 245
一、新受众：从传统观众到社交媒体用户 245

二、新渠道：从单一平台到立体多样.....248
三、新表达：沉浸体验与网感互动 249
第二节 新视频节目的传播逻辑重构.....250
一、破圈：新视频节目的圈层突破 251
二、热度：新视频节目的话题营销 253
三、口碑：新视频节目的影响力构建 259
第三节 新视频节目的传播优化思考.....263
一、创造正向情绪价值.....263
二、激发多元主体的创作活力 265
三、守正与创新同步的融合传播 267

参考书籍 272

CHAPTER 1
第一章

新视频节目概论

伴随网络社会的崛起，视频（Video）一词出现在世人面前。尤其是智能手机录像功能的增加，极大地改变了媒体内容传播生态，使得视频节目可以随时随地想看就看，让每个人都有参与视频节目制作，甚至成为视频节目制作人的可能。

媒体融合发展至今，传播科技的发展不断推动着传媒生产力的提高。在节目生产与技术融合的发展中，传统电视节目的存在形态和采编流程都发生了根本性的改变。同时，在互联网环境下，新媒体以崭新的姿态走在传统媒体发展的前沿，网络自制视频节目的兴起抢夺了传统电视节目的半壁江山。对新视频节目的论述，不只是区别于传统概念中采编平台的差异，更是以面向未来的姿态探讨视频节目制作中新的内容形态、受众需求、传播思维和商业模式。

第一节　新视频节目的发展历程

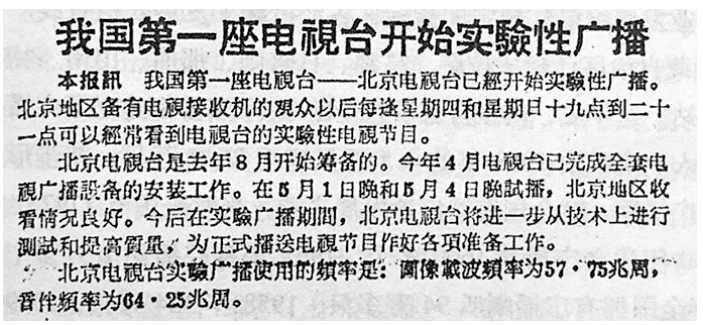
1985 年，世界诞生第一台现代意义上真正可移动的电话，手机成为人们握在手中、随时随地通话的工具。2000 年 9 月底，日本夏普公司将摄像头植入手机，在日本推出了可拍照手机。作为一款内置数码相机功能的手机，当时还不能在手机上编辑照片，只能将其导入电脑。但即使这样，也预示着手机能承载通话之外更多的功能，由此开启了手机的视觉传播时代。

在媒体深度融合的背景下，新技术深刻影响视听媒介进化。传统的电视节目面临大小屏幕协调、分发等问题，跨屏衍生出形态各异的多样化节目类型。节目从内容到分发、从表达到渠道、从跨屏到融屏产生了一系列翻天覆地的变化，传统电视节目的概念早已无法准确表达当下的视频节目传播理念和创作实践。基于此，我们摒弃传统“电视”的概念，也不局限于节目类型变迁的表象与平台传播的差异，而是回归到节目形态变迁的“视频”本质，探讨视频节目的视觉传播。本书提出“新视频节目（New Video Program）”的概念，该概念本身即是媒体深度融合的体现。

一、电视节目：从节目产生到栏目专业化发展

广播电视的产生是人类文明发展和科学技术进步的结果，它们的出现使得人类信息传播的广度和深度都得到空前的拓展。政治、经济、文化、科技等因素直接影响广播电视的发展历程。作为一种现代化的大众传播媒介，广播电视的发展与科技的推动有着密不可分的关系。

1936 年 11 月 2 日，英国广播公司电视台 1 台（BBC One）正式开播，这一天被称作世界电视事业的开端。随后，电视事业开始在世界范围内蓬勃发展。1958 年 5 月 1 日，我国第一座电视台——北京电视台（中央电视台的前身）的诞生（图 1–1），标志着中国电视事业的正式起步。创办之初，北京电视台节目的拍摄使用 16 毫米摄影机（图 1–2），制作手法借鉴电影的拍摄。当时播出的节目主要依靠电影厂提供电视纪录片和科教片，文艺演出单位提供其他直播的支持，自制节目非常少。落后的技术、装备制约了电视节目形态的生产。到 1978 年党的十一届三中全会以后，国家提出优先发展电视，由此，电视媒介在新闻传播媒介中的地位发生了根本性变化，推动了我国电视节目栏目化的崛起。



我国第一座电視台开始实驗性广播

本报訊　我国第一座电視台——北京电視台已經开始实驗性广播。北京地区备有电視接收机的观众以后每逢星期四和星期日十九点到二十一点可以經常看到电視台的实驗性电視节目。

北京电視台是去年8月开始筹备的。今年4月电視台已完成全套电視广播設备的安装工作。在5月1日晚和5月4日晚試播，北京地区收看情况良好。今后在实驗广播期間，北京电視台将进一步从技术上进行測試和提高質量，为正式播送电視节目作好各項准备工作。

北京电視台实驗广播使用的頻率是：圖像載波頻率为57·75兆周，音伴頻率为64·25兆周。

图 1–1　北京电视台开始实验性广播的新闻
（原载《人民日报》1958 年 5 月 5 日）



图 1–2　北京电视台建台初期
使用 16 毫米摄影机

按照《广播电视辞典》的解释，电视节目[①]指电视台所有播出内容的基本组织形式和播出形式。它是一个按时间段划分、以线性传播的方式安排和表现内容，依时间顺序播送内容的系统。作为包含一套节目（电视台整体的节目群）、一个节目（电视台日播的个体节目）、一次节目（电视台一次性播出的节目内容）的多层次系统，电视节目实际上涵盖了电视台和其他电视制作机构制作的、供播出或交流的、具有特定内容和形式的电视作品，也是为人所感知和理解的视听内容产品。电视节目内容丰富，形式多样，节目系统具有灵活机动的特点，导致节目的概念使用有一定的模糊性。

而电视栏目[②]脱胎于报刊专栏，是隶属于电视节目的内容组织形式。电视栏目一般是有固定时间、固定长度、固定风格并定期播出的电视节目，体现了一种板块化的

① 赵玉明，王福顺主编 . 广播电视辞典 [M]. 北京：中国传媒大学出版社，1999：219–220.

② 赵玉明，王福顺主编 . 广播电视辞典 [M]. 北京：中国传媒大学出版社，1999：220.

组织方式，是电视制作和播出中的基本衡量单位之一。从宏观上说，电视栏目是电视内容产业的重要组成部分；从微观上看，电视栏目是电视频道编排的基本单元。

与电视栏目概念密切相关的一个概念是“电视栏目化”[①]，它是广播电视编排节目的一种方法。电视栏目化通过使节目的内容类型系统化、时间长度规范化、节目编排条理化，有利于培养观众稳定的收视习惯。栏目化播出要求电视节目成为一种模式化、类型化、可批量生产的视听产品，促进了不同类型电视节目形态的发展。

从“电视节目”到“电视栏目”是电视内容逐渐丰富的演变过程。在电视业发展的起步阶段，电视播出内容贫乏，电视节目成为电视播出内容的基本单位。到 20 世纪 80 年代中后期，随着电视节目内容的丰富，电视行业逐渐出现固定时间播出的内容板块，如《新闻联播》《东方时空》《健美五分钟》等，中国的电视节目进入“栏目化”阶段。电视栏目的发展同时也成为了电视媒介“锁定”电视观众的方式，成为媒介竞争的一种有效手段。

经过半个多世纪，中国电视事业的发展取得了辉煌成就，电视节目的内容不断丰富，形态更为多元。

二、新视频节目：从传统媒体到新媒体融合发展

随着数字技术与互联网的应用和普及，新媒体节目形态迅速发展，逐渐形成不同于传统广播电视的节目内容和服务功能。在视频网站发展初期，多通过购买电视台制作的电视节目网络版权进行节目播放。2014 年被认为是中国网络自制节目的元年，从这一年开始，以腾讯视频、优酷视频、爱奇艺等为代表的各大视频网站涌现出一定数量且品质相对较高的网络自制节目。

如今，在新媒体融合发展时代，伴随着抖音、快手等短视频平台的崛起，电视媒体的垄断性消费地位已经消失。电视台与网络视频媒体的关系从单向输出到双向流动，现在，不少网络平台开始反哺电视台。对传统媒体而言，依托互联网思维和平台思维对电视节目资源进行创新性变革，也是传统电视节目走向新视频节目的关键。基于互联网交互性的基础，新媒体节目形态逐渐丰富，其节目内容和形态逐渐超越传统媒体，诞生出新的类型、特点和形态。

按照新媒体播出平台分类，主要是传统电视与互联网融合所产生的新媒介形态，例如，电视与互联网融合产生的网络视频、IPTV、电视与移动互联网融合产生的手机电视。此外，还有网络节目、IPTV 与互动电视内容、手机电视节目等新媒体节目形态。

按照新媒体节目内容分类，新媒体正在发展过程中，由于传播者与受众之间关系的变化、受众参与程度的增强、微型碎片化内容增多以及技术应用创新等因素，出现了公民视频新闻、微电影、新媒体剧、富媒体广告、电子游戏等新媒体节目形态。

对于新视频节目来说，无论是传播实践还是传播理念，传统电视传播的概念已经无法准确表达，因此，新视频节目不仅指代的是平台和内容，更是媒体融合环境下的

① 赵玉明，王福顺主编 . 广播电视辞典 [M]. 北京：中国传媒大学出版社，1999：220.

传播思维。

三、新视频节目类型的发展历程

节目类型是指具有相似元素、结构的电视节目所形成的统一风格，当我们谈论节目创新时，首先要系统地、实践地、与时俱进地理解节目类型的概念。

1. 传统线性排播思维下的传统电视节目类型划分

西方国家对节目分类的研究是与产业发展同步进行的。在制订电视节目分类规则的时候，学术界和产业界都有一个规划和培养期，培养相关人员及观众对该节目类型的认知。

在根据“文本”进行划分的节目类别中，主要以节目的内容元素和叙事方式进行分类的方法普遍受到学术界和产业界的认同。据此，电视节目通常分为如下几个类别：新闻、纪录片、娱乐杂志、脱口秀、肥皂剧、情景剧、喜剧和体育等。

按照内容元素和叙事结构建立的电视节目分类体系对西方的学术界和产业界具有很重要的意义。学者们可以根据分类系统进行分门别类的节目研究；节目制作者可以依据分类体系中对类型节目较为明晰的规定实现生产的标准化和规模化，同时，还可以通过结合不同类型的节目特征，准确找到创新方向；观众可以借助对节目类别的认识，迅速建立起理解节目内容的思维体系。

不同于西方，在我国传统的电视节目分类研究中，对电视节目的分类一般采用以内容为主要标准的“内分法”和以形式为主要标准的“外分法”。在两种分类原则的指导下，形成常见的两大节目分类系统：一种是按照节目的内容性质和社会功能划分的新闻性、文艺性、教育性、服务性节目；一种是按照节目内容构成和组合形式划分的综合节目、专题节目、杂志型节目。[①] 不同的标准有不同的分类，在多种分类并存的情况下，一个节目可能隶属于多个节目类型。综合主要节目分类标准，我们对传统电视节目的类型划分作出简要梳理：

（1）电视新闻类节目包括消息类、专题类、评论类、杂志类、谈话类五个基本节目类型。其中，消息类电视新闻节目以迅速、简要、客观地报道新近发生、发现的事实为主要目标，是出现最早、最常用的新闻体裁，也是电视台实现要闻总汇的主要栏目类型。如中央电视台的《新闻联播》《朝闻天下》《第一时间》《新闻 30 分》《国际时讯》《午夜新闻》《晚间新闻》，凤凰卫视的《凤凰早班车》《凤凰午间特快》等。

（2）电视社教类节目是电视节目中对观众进行社会教育、文化教育的一类节目样式。这类节目寓教育于娱乐，寓教化于服务，寓宣传于信息、文化知识的传播之中。如社会法制类《今日说法》《法治在线》《经济与法》；自然科学类《探索发现》《我爱发明》；教育类《百家讲坛》《汉字英雄》等。

（3）文艺娱乐类节目包括综艺表演类、游戏类、益智竞技类、真人秀、娱乐谈话类、

① 赵玉明，王福顺主编 . 广播电视辞典 [M]. 北京：中国传媒大学出版社，1999：228.

娱乐资讯类。这类节目是一种综合多种艺术形式并带有娱乐性的电视节目，给大家带来很多欢乐。如《欢乐中国行》《快乐大本营》《艺术人生》《开心辞典》《中国好声音》《金星秀》。随着互联网的发展，产生于互联网的网络综艺节目往往脱胎于传统电视综艺节目，并依托互联网进行传播，是一种新兴的综艺形式。

（4）生活服务类节目包括专题性服务节目和综合性服务节目，如《美女私房菜》《交换空间》《为您服务》等，还有在普法背景下涌现的《律师帮帮忙》等法律援助类服务节目。这类节目为广大受众传播知识、指导生活、陶冶情操，满足了人们日益增长的物质和文化需要。

此外，从节目制作层面上，电视节目类型可以简单划分为剧情类节目和非剧情类节目，前者有剧本和分镜头本，后者通常没有剧本和分镜头本，所以这两类节目也可以叫作有脚本类节目和无脚本类节目。

电视节目类型的划分无论是哪一种分类方式，都是基于传统电视节目线性排播展开的，节目的创意策划无不是沿着传统线性传播思路发展的。但新媒体的出现，打破了这种延续许久的传统思路。

2. 新媒体节目的互联网特性

不同于电视台的线性排播，新媒体节目具有很大的反复收视和使用空间，使其节目呈现出强烈的分众化、交互性传播效果，这是新媒体节目先天的互联网基因所决定的。新媒体节目形态迅速发展，逐渐形成不同于传统广播电视的节目内容和服务功能。

在网络自制节目发展初期，节目类型较为单一，相对低成本的脱口秀和真人秀节目是其主要类型。随后，各大网站围绕自身的资源优势，对网络视频节目进行了多样化的拓展，既包含对细分的生活服务、教育科技、财经等领域在内容和形态上的延伸，也包含围绕大型节目多层次、多角度的立体开发，以此创建具有可识别性的网络视频节目生产体系。

（1）差异化、分众化的平台思维

与电视传播的大众化路线不同，分众长尾效应是网络视频节目收获大量用户的关键性策略。以优酷为例，从 2012 年开始，优酷便在自制节目上发力，在节目策划时加强对文化类节目的布局。在具体节目的打造上，如 2012 年上半年开始上线的、由著名音乐人高晓松主持的《晓说》（图 1–3），该节目系为文化名人高晓松量身定制的脱口秀，优酷将其定义为中国第一档全自由发挥的知识类名人脱口秀。在传统电视节目中，这种为社会名人量身打造的漫谈式脱口秀节目形态并不常见。在节目播出后，节目组会关注网友留言和反馈，及时调整节目内容，显示出与传统电视平台互动性的差异。2015 年，优酷又推出梁文道主持的文化读书栏目《一千零一夜》（图 1–4）。不同于以往的文化类节目，这档节目采用全程实景夜间拍摄的方式，由说书人梁文道在街边、地铁等场景中向观众分享他对经典的独特理解。据说该节目策划的前身为梁文道在凤凰卫视主持的直播节目《开卷八分钟》。“只有晚上，只在街头，只读经典”的《一千零一夜》也是优酷聚焦青年群体，实现节目长尾效应的代表。



图 1–3 优酷推出高晓松个人脱口秀《晓说》



图 1–4 优酷推出梁文道主持的文化读书栏目《一千零一夜》

而在真人秀节目层面，优酷推出为极限情侣张昕宇、梁红打造的中国互联网第一档户外真人秀《侣行》于 2013 年 6 月 15 日正式开播第一季，据悉，上线仅 3 个月播放量就突破 1 亿次，集均达 611 万次。2015 年，该节目第三季全程采用 4K 摄像机，将文化、真人秀结合，成为首部全 4K 拍摄的互联网自制真人秀节目。

优酷围绕在特定受众群里有影响力的意见领袖个体，为其量身打造对应的节目类型，通过多档聚焦目标用户的自制节目，共同形成区别于其他平台的综合优势，构建自身人文、大气的平台形象。

（2）互联网视频产品思维下的节目创新

互联网视频网站具有强烈的 IP 意识，反映到节目创作中，体现为围绕核心 IP，利用其自身优势资源进行节目内容的深挖，形成协同效应。如芒果 TV 播出女团成长综艺节目《乘风破浪的姐姐》时，就附带节目加长版，在节目播出后，又推出城市体验类音乐旅行节目《姐姐的爱乐之程》。无论是《乘风破浪的姐姐》还是《姐姐的爱乐之程》，都从属于真人秀节目类型的范畴。从细分类型上看，《乘风破浪的姐姐》属于女性成团综艺节目，而《姐姐的爱乐之程》是城市体验类音乐旅行节目，但这两档节目都是从高效利用“姐姐”IP 衍生出来的节目产品，目的是深度挖掘独播资源的优势和价值。可以说，这就是网络视频平台的互联网产品思维的体现。

产品思维或者说节目的商业合作开发是互联网视频节目在节目类型上的又一优势。区别于节目赞助及播出后的产业链开发，在节目策划的早期，网络平台就已经尝试商业合作开发。比如《爱上超模》是由爱奇艺独家出品，悦联动力创意制作的一档中国超模时尚互动真人秀节目，节目中所有展现的服装可以通过京东商城链接购买；芒果 TV《爸爸去哪儿》火爆之后，推出官方手游和大电影。直播带货火爆之后，优酷上线跨界主播职场竞技真人秀《奋斗吧！主播》，通过选拔直播女团，直接采取直播带货节目的模式，将节目形态、价值呈现与流量变现融合在一起。

3. 新视频节目类型的突破与发展

新形态的视频节目在当下实践中不断涌现，这些新视频节目中有的可以归纳到以往划分的类型中，还有很多丰富、跨界的节目形态很难精确归类。加之层出不穷的原创新

节目样态在初期也无法做到模式化操作，因此，理解类型突破背后的互联网逻辑尤为重要。

互联网视频网站拥有先天的互联网传播优势，节目在形式内容、传播共享方式上都擅长以互联网思维充分激发节目受众的活力。与互联网媒体相对应的传统电视媒体是完全不一样的媒介形态及媒介思维方式。在互联网环境下，以电视节目影像制作为核心优势的传统电视媒体在坚守自身内容优势的同时，强化“互联网思维”，将具有内容优势和品牌影响力的传统电视节目积极与新媒体进行深度融合，综合运用多种媒介和终端全天候、全方位、立体化展示传播内容，努力打造全媒体化平台。

互联网视频节目在节目类型上的优势主要集中在直播层面。视频直播在传统节目制作中多被应用于新闻节目中，而且传统电视媒体无法实现节目中的全时全景直播。互联网视频节目利用网络播出的优势，早期在节目类型上甚至 24 小时不间断直播，形成网络视频自制节目的一大亮点。如腾讯 2015 年推出的大型实验真人秀《我们 15 个》，芒果 TV2015 年开播的全时全景直播网综《完美假期》（图 1–5），都是通过多机位、多窗口、不间断直播的方式为观众带来沉浸式的观看效果。直播带来的无剧本、无剪辑的制作方式，将真人秀中的“真”做到了形式上的极致。

2020 年突发新冠肺炎疫情，央视频客户端依托 5G 技术开通武汉雷神山和火神山两所医院建设现场的 24 小时“慢直播”，以真实记录式、永远在线的直播形态让亿万网民“云监工”3 天时间内在线观看人数突破 5 000 万。人民网、人民视频则依托 5G 技术实现中国媒体界首次自发组织的大型网络联动直播，网络共享直播节目《人民战“疫”》（图 1–6）开播一个多月以来，全国共有 75 家媒体、区县级融媒体中心记者参与出镜连线。在原有的线下录制计划难以执行，现有的综艺被限制播出的情况下，多家卫视纷纷尝试将“云录制 + 音乐竞演 / 宅家谈话 / 美食制作”等模式进行技术创新和内容创意上的组合优化，创造了一种依托直播互动的全新节目形态，其中，较为有代表性的有湖南卫视使用“5G 芒果超视”应用的“云录制”节目《歌手 · 当打之年》、浙江卫视《我们宅一起》等。

总之，新视频节目的思维既不是在原来传统电视媒体基础上叠加的简单的新媒体传播产品，也不是传统电视业务与新媒体业务两者并行，而是从内容、形式、技术等多重层面进行整合调整，形成以互联网思维为指导的新视频节目传播体系。直播、共享直播、云录制等新的电视制播形式是未来传统电视节目类型突破的改革方向。



图 1–5 《完美假期》第二季收官之夜



图 1–6　人民视频直播节目《人民战“疫”》播出画面

第二节 新视频节目的采编流程

电视屏幕限定了受众对节目观看的时间、地点和观看的方式，而网络屏幕尤其是移动手机小屏更加方便受众观看，并且可以随意重复播放，深受广大受众喜爱。因此，对节目采编而言，应深控一线采编要求，强化内容生产的移动化、智能化，积极探索前沿技术在节目采编业务中的创新应用。

一、传统电视节目的采编流程

对一档传统的电视节目制作而言，往往可以简单地划分为前期制作和后期制作两个过程。前期制作包括选题策划、现场录制两个阶段；后期制作包括编辑混录、审片修改两个阶段。可以说，这是一种传统的作品意识，采编思维是背后的线形作品传播思路。

随着新媒体的强势崛起，视频节目开始将原来的长视频节目，通过碎片化进行微博号、公众号、视频号等新媒体平台推送，这虽是对传统节目业务的拓展，但是仍旧属于传统内容制作层面的业务。

1. 第一阶段：前期选题策划

选题策划是新视频节目制作的关键，主要解决两个方面的问题，即“做什么”和“怎么做”。简单来说，策划包括确定主题、策划创意、人物筛选、联络沟通、统筹相关的技术和执行等工作。

一个好的选题策划直接影响到一个节目的效果。按照节目类型，我们简单地从剧情类节目策划和非剧情类节目策划进行区分。对剧情类节目选题策划而言：

第一，要对拍摄对象有所熟悉，查找与准备拍摄对象的相关材料，然后对搜集来的材料进行分析与加工。做好相关准备后进入拍摄方案、拍摄思路的确定阶段。

第二，进行节目构思，确立主题，搜集资料，草拟脚本。

第三，主创人员开碰头会，写出分镜头方案。分镜头剧本一般包含：镜号、景别、摄法、内容、长度、音响、音乐、备注等内容。

第四，进行拍摄计划筹备。在制作具体的拍摄计划前，我们首先需要对拍摄内容进行合理评估，制订相关的日程表，对拍摄时间和演员档期等有基本的了解。宏观来说，拍摄计划包括剧本筹备、审批立项、勘景、团队建立、演员选拔、开拍、后期等阶段；微观来讲，拍摄计划包含：剧集、场次、场景、日 / 夜、室内 / 室外、角色、服装、化妆、道具等。计划是节目的基础，节目的构思越完善、拍摄的条件和困难考虑得越周全，节目制作就会越顺利。

第五，人员配置。根据节目性质对导演、演艺人员、主持人、记者作出选择，向制片、服装、美工、化妆人员说明初步讨论的舞美设计、化妆、服装等方面的要求。确认前期制作所需设备的档次及规模，配备摄像、录音、音响、灯光等特技人员。制片部门要确定选择的拍摄场地及后期保障。

第六，各部门主要负责人讨论并确认拍摄计划。

第七，各部门细化自己的计划，如签订租赁合同，建造场景道具、图版，征集影片、录像资料等。

对于非剧情类节目的选题策划，比如新闻资讯、新闻专题、评论 / 谈话节目等，一般没有分镜头脚本，且在进行选题策划时，应尽力避免主题先行。创作思维的出发点首先应该确定关注点，然后再提炼主题。在故事内容的构建中，要特别重视故事情节和人物细节，情节和细节是节目构成的重要因素。创作者在关注点的基础上，要有基本的判断和预测能力，判断正在发生的事件价值所在，预测正要发生的事件重要走向，厘清已经发生的事件主线和脉络。

以 CCTV–1 和唯众传媒联合制作的中国首档青年电视公开课《开讲啦》为例，2019 年 6 月 8 日中国文化和自然遗产日主场城市活动在陕西省延安市举行，此次主场城市活动以“保护革命文物，传承红色基因”为主题，由国家文物局、陕西省人民政府主办，陕西省文物局、延安市人民政府承办。《开讲啦》栏目制作播出了《到延安去》主题节目（图 1–7），聚焦 80 年前那群不顾一切到延安去的知识青年，解读他们留下的珍贵革命文物，弘扬宝贵的精神财富。

节目开篇，从青年人的视角出发，大家走进延安。这个地方有着怎样的魅力？为了找到答案，他第一站我们来到了鲁迅艺术学院旧址。我们熟知的《黄河大合唱》的曲作者冼星海、词作者光未然，以及作家茅盾、丁玲等当时都生活于此。

《黄河大合唱》竟是这样创作出来的：《黄河大合唱》的词作者光未然当时刚刚手术不久，还在病床上的他只用了 5 天时间，就口述了 400 行的歌词；曲作者冼星海在发烧的情况下，仅用 6 天 6 夜就完成了曲子。顾玉才用讲述小花絮的形式，成功吸引了年轻人的兴趣。

遗产日跟我们青年人有什么关系？这是节目中主持人撒贝宁提的第一个问题。有一种文物你或许没那么熟悉，但你身边肯定存在，那就是“革命文物”。那什么是文物？什么是革命文物？革命文物跟我们青年人有什么关系？接下来，顾玉才用深入浅出的故事，为我们解读了这些关系，从一座城市到一个事件，从一个事件到一种价值，环环相扣，脉络清晰，紧密连接。



图 1–7 《开讲啦》在中国文化和自然遗产日策划《到延安去》

2. 第二阶段：拍摄、录制、制作

不管是外拍还是现场录制，拍摄、制作阶段都需要完成沟通采访、影像设计、镜头语言、灯光场景、服装、化妆、道具等相关工作，同时，要对可能出现的诸多意外情况提前做好预案，并随机应变地进行合适的处理。

（1）现场录制

现场录制是构思创作阶段拟定计划的具体落实过程，根据不同节目类型有不同的制作方式。按照制作场地的不同，可以分为外景录制与室内录制，本书主要以室内录制为例进行介绍。

第一，现场检查。导演和演员应当与美工师、技术负责人一起进行各项准备工作的检查。如布景、道具是否符合要求，在舞台上走动有无声响；图标、字幕是否正确无误；录像素材是否可用；各种录制设备是否齐全，工作是否正常，等等。

第二，集体协商。准备工作检查完毕后，导演应该把所有参与制作的工作人员集中起来，按照分镜头脚本的要求，明确工作的程序和每个人的职责，要使每一个人都十分清楚地知道什么时候该做什么，该怎么做。

第三，排练。排练的过程和正式录播的要求是一样的。在排练中，导演要对要求修改和强调的地方加以说明。首先，进入演播室前要对演员走位、表情、动作、交流等进行沟通；其次，导演要对剧情进行阐述，对灯光、舞美要进行最后确定，协同工作；再次，对音响、音乐进行处理；最后，对转播资料进行确定。

第四，录制。在正式录制时，参与制作的所有工作人员都必须严格按照既定方案执行录制工作，记录每段的场记、时间标准，适当穿插及备份镜头的拍摄。另外，正式录制开始后，不要干扰别人的工作，尤其不能发出声音。在控制室也是一样，否则会影响工作人员的注意力。在演播室更不能随意走动，如果相互之间沟通信息，可以靠耳麦或者手势进行交流。

（2）编辑混录

编辑混录阶段的任务就是将镜头拍摄下来的素材进行编辑，再分别配以解说、音乐和音响，完成最后的混合录制。编辑混录阶段主要包括以下几个步骤：

第一，确认素材的编辑方式，整理素材，搜集素材的入出点并确定；搜寻母带的入出点并确定。

第二，编辑画面，添加特辑，制作字幕。

第三，编辑完成后进行初审，看结构是否合理，段落层次是否清楚，有无错误并修改。

第四，录制解说词及音乐，将解说词、效果声、音乐进行混录，并处理音调、音量。

第五，审看完成片，负责人审看并提出意见。

第六，播出带复制存档或上传到服务器磁盘阵列。

经过这个阶段后，基本完成了整个节目作品的呈现。

（3）审片修改

电视节目在制作完成到播出之前，都必须经过样片的审片修改才可以播出。一般情况下，首先要对节目是否符合播出要求进行技术性的审核，包括检查时间码是否正确、字幕音效是否正确、结构审核是否完善、视频指标是否达标、音频指标是否达标、节目包装是否符合要求等；其次要进行内容审核，对是否符合选题、叙事是否清晰、节目控制是否恰当等内容进行全方位把握。

不同的制播单位有不同的审片机制，由审看人根据具体的播出要求审核后提出修改意见，由主创人员进行修改完善后再播出。

经过现场录制或拍摄、后期编辑混录、审片修改后，节目完成了内容层面的制作工作。

二、传统电视节目的制作方式

传统电视节目制作的三种方式，本书在“电视节目制作”前面加上一个“传统”。从新视频节目制作的角度上来说，这三种制作方式是从过去延续至今的电视大屏幕制作方式，但是在未来，移动屏幕带来的移动传播和内容的垂直分发，势必催生更丰富的新物种、新形态、新直播方式，比如，疫情期间手机直播节目就已经是一种新的尝试。

由于电视节目制作过程的复杂性和兼容性，制作电视节目的方式也是多种多样的，可以根据不同分类角度分成不同的类别。目前主要有以下五种分类方法：按照制作环境分类，可以分为 ENG、EFP 和 ESP 三类；按制播的同步性关系分类，可以分为实况直播、实况录播两类；按记录的载体分类，可以分为影片制作、录像制作和电脑制作三类；按机位的数量分类，可以分为单机制作和多机制作两类；按电视信号的形式分类，可以分为模拟方式、全数字方式和混合方式三类。我们主要对按照制作环境分类的方式进行具体阐述。

1. ENG 方式

ENG（Electronic News Gathering）即电子新闻采集，它主要采用便携式摄录设备对突发性新闻事件进行迅速采集和制作。这种方式分为前期拍摄和后期剪辑两个阶段，通常用于新闻片、纪录片和电视剧的制作。由于其可以通过通信技术将拍摄信号进行实时传输实现新闻的直播，因此 ENG 方式通常具有以下特点：

（1）前期拍摄，后期编辑。由于 ENG 方式拍摄和编辑是两个相对独立的过程，因此给前期拍摄留下了充足的时间和空间，可以对灯光、布景、摄像、服装等进行不断优化；后期编辑时，可以对镜头的运用、解说词的撰写、效果声的选取等方面反复琢磨，以求最佳效果。

（2）灵活机动。ENG 方式所用摄像机为便携式摄像机，可以实现第一时间单人单机奔赴事发现场。ENG 方式依靠其独立的传输系统，可以第一时间将现场画面传回，提高新闻的时效性。

2. EFP 方式

EFP（Electronic Field Production）即电子现场节目制作，它是以一整套完整的拍摄设备和编辑系统进行现场拍摄和现场编辑的节目制作方式，常用于发生时间、地点相对集中，场面较大，较为重要且不能重复的事件，如大型晚会、体育赛事等。这套系统包括两台以上的摄像机、一台以上的视频信号切换台、一个音响操作台以及灯光、话筒等辅助设备。这种制作方式通常具有以下特点：

（1）多机位拍摄、及时编辑。一般需要两台以上的摄像机从不同角度拍摄画面并且利用导播台进行切换，这是 EFP 方式的根本特点。

（2）现场感强。EFP 方式是根据现场情况，以多机位切换的方式对视频信号进行编辑和制作的。不论是直播还是录播，都能最大限度地还原现场氛围，具有很强的现场感与参与感。

（3）效率高。采用 EFP 方式即表示节目的制作过程与事件的发生过程完全同步，没有时差。

（4）机动性强。整套制作系统通常在一台转播车上，可以方便地把器材和编辑室带到现场，随时随地进行工作。

由于 EFP 方式的制播流程为连续地一次性完成，因此需要在摄制前对整体方案进行精心策划和准备，包括不同对象、景别、角度、技巧、节奏的变化和穿插等，这考验了导演和现场工作人员的指挥与调度能力。

3. ESP 方式

ESP（Electronic Studio Production）即电子演播室制作，主要是指使用演播室系统在室内进行节目制作。ESP 方式融合了 ENG 和 EFP 两种方式的长处，既可以先拍后编，又可以及时编辑；既可以单机拍摄，又可以多机位拍摄。ESP 方式是制作高质量节目的基础，它是电视台自办节目的主要手段，其最大的优点是有良好的制作环境，为高质量的电视节目提供了强有力的保障。

ESP 方式需要经常性地搭景和排练，制作周期相对较长。因此，要求对演播室进行科学规范的管理以及较高的布景和导播效率。

三、新视频节目采编流程和思路调整

新视频节目与传统电视节目采编思维的差异，不是简单的流程上的差异，而是流程背后的产品思维和服务思维的差异。它不是局限在视频节目制作的某个阶段，而是贯穿于整个节目制作当中，在节目生产的方方面面都要尝试将媒体沉淀的优势资源落实成具有针对性的社会服务和受众服务。这是新视频节目生产从内容思维到产品思维的转变。

在抗击疫情的媒体实践中，广电媒体顺势而为地推出了电视慕课（MOOC）、远程问诊、带货直播等新的传播内容，推出云录制、VLOG、慢直播等新的电视制播形式，但是这些举措多是特殊情况之下更为被动应急的产物，在疫情之后，传媒行业对其受到疫情影响的反思是严重不足的。近年来，在媒体融合的推进中，广电业虽然在进军 MCN[①]（多频道网络）、碎片化传播方面也举措不断，但对新传播环境下新视频节目的认知还是存在相当的局限性。

---

① MCN：Multi-Channel Networks 的缩写，即多频道网络。早期是指内容生产者与 Youtube 之间的中介，主要是帮助内容创作者解决推广与变现问题。广电 MCN 是广电媒体融合转型中的大胆尝试，本质上是一种新型视频媒体机构。

当视频影像与各终端在以 5G 技术为代表的新媒体时代跨界互联、人的感官将被嵌入用户生活轨迹中的媒介场景时，媒体内容早已经超越了表象上被受众观看的层面，而与人的消费行为、社会关系与情感需求紧密相连。

1. 前期策划贯穿创作全过程，每个工种都要有编剧意识

传统的策划思路认为，策划仅仅存在于创作早期或者创作发生之前，而新视频节目策划思维需要打破传统局限，以编导的名义在作品创作环节中不断进行互动和调整。目前，在很多大型综艺节目中对编剧工种的重视很大程度就是对策划思路的重视。但是，节目的构建不能只依靠编剧或者编剧团队。相对于传统的节目制作，每个工种都有程式化的明确分工，新视频节目制作强调每个工种都要有编剧意识，都要以整个编剧大系统中一员的身份围绕编剧对整个节目的策划进行调整，共同完成整体的节目叙事搭建。

2. 内容制作层面必须突出社会服务性

在内容制作层面，策划意识也是同期进行的。用什么样的形式背后，是节目能提供怎样具体的服务，给谁提供具体的服务，并把这些落实在节目文本上。

3. 后期产业链的衔接

媒体生产聚焦于内容层面，往往忽略商业对接和产业化的落实，这一思路的调整是传播业向服务业转型的演进，也能有效地突破媒体经营困境的现实问题。

整体而言，新视频节目的生产不是单纯为播出而生产，电视成品也不是新视频节目生产的唯一产物，基于节目剪辑而成的简单短视频仍旧是内容的碎片化产物，也无法实现服务落地和资源变现。依托节目内容资源，发挥媒体优势，开发线上线下打通的服务型产品才是未来创作的趋势。

在众多的跨领域垂直行业中，娱乐、医疗、教育等行业和领域是广电业最有机会介入的，如“广电 5G+VR/AR/ 赛事直播 / 游戏娱乐 / 虚拟购物”与内容提供商的加强协作，促进了新型视频信息消费；“广电 5G+ 医疗健康”在远程体检、远程诊疗、智能影像辅助诊断方面的应用，推动了智慧医疗系统建设；“广电 5G+ 在线教育”创造了随时随地、互动沉浸的学习模式，促进了教育资源共享。这些将成为广电未来跨行业融合发展的发力方向，也是新视频节目未来创意策划的一片蓝海。

第三节　新视频节目的编创分工

一、新视频节目制作的工种及职责

传统的电视节目创作分工，多是自上而下的链条式结构。在互联网时代下，新视频节目制作更多采取无中心化的组织形式，组织内部分散成小团队，团队之间多采用

协同作战模式，整个组织呈网状结构，这样能大大提升节目制作效率。

1. 制片人——团队管理

在新视频节目的网状结构中，制片人是整个团队的管理者和决策者。负责节目的整体构思，领导制作过程，协调各部门关系，对遇到的各种复杂情况作出决定并掌握财务大权。

国内率先进行节目管理体制改革的电视台，湖南卫视可算是一个。早在 2001 年，湖南卫视开始推行全员竞聘制、栏目制片人制、栏目淘汰制。改制之后，制片人权力放大，掌控着节目制作的具体事宜，节目团队也以制片人的名字命名，如罗昕团队、都艳团队等。不少知名制片人都是从优秀节目里走出来的，如从《变形计》走出来的徐晴团队，后操刀《一年级》。在团队内部，大多采取项目责任制，鼓励团队成员成为执行制片人从而独立制作节目。到 2022 年，湖南卫视内部有综艺节目制作团队二十余个，各团队负责不同节目的策划，数个团队齐头并进，保证节目的质量与创新。

在具体的新视频节目创作中，围绕内容生产，我们将其分成节目组和技术组。

2. 节目组——具体制作

在一个具体内容制作团队中，一般性岗位与职能分配如下：

（1）导演 / 编导：从编写分镜头剧本、搜集素材、选择演员、组织拍摄、直至编辑完成。

（2）助理导演：根据导演的要求找演员、安排道具、选择服装、搜集素材，协助导演现场调度。

（3）现场导演：负责掌握现场情况，通过耳机随时与导演联系，向演播室传达导演的命令。

（4）编剧：以文字形式完成整个节目设计、节目策划、节目框架设计和剧本撰写。

（5）编辑：参与摄制，负责画面的剪辑合成。

（6）场记：在拍摄现场准确登记摄像工作，每一个镜头都要记录，包括记录拍坏的镜头内容和原因。

3. 技术组——技术落实

人员工种如下：

（1）导播：负责现场切换工作。设计录制现场机位，通过耳机指挥摄像师录制并进行现场切换。

（2）音频工程师：负责布置和选择话筒、拾取声音、录音及音响的合成。

（3）摄像师：正确地选择镜头和拍摄角度，根据节目要求摄取画面。

（4）灯光师：负责灯光设计、布置和调整灯具、创造节目所需要的意境。照明也是一种艺术创作。

（5）美工师：负责布景、大小道具和图表的设计。

（6）道具师：根据美工师的要求制作大小道具并负责编制道具预算。

（7）化妆师：负责演艺人员的化妆。

另还有特技制作人员、烟火、剧务等工种。

需要强调的是，在以上具体工种中，编剧是新视频节目制作中不可忽视的关键。在很长一段时间内，国内节目制作中没有单独的编剧工种。国内早期的综艺节目核心是编导，编导一个人身兼编剧和导演两种职责。自 2013 年国内引进《我是歌手》《爸爸去哪儿》等韩式综艺节目开始，综艺编剧开始作为正式职业引入国内。近年来，随着综艺节目的发展，编剧在节目制作当中的作用逐步被行业所认识。

以综艺节目编剧与导演的分工为例（表 1–1），一般在节目录制前，编剧负责跟嘉宾对接沟通，对设计的任务和规则进行沙盘推演，导演组（执行组）则负责落实编剧组的方案。在录制现场，编剧需要根据现场情况调整或设计新的人物，导演组要对应编剧的调整落实拍摄方案，尤其是要控制节目流程和进度。录制结束后，导演组负责后期剪辑，编剧负责下一阶段的方案策划和剧本撰写。

表 1–1　综艺编剧、导演分工简表

分工项目	编剧	导演
核心任务	设计与推演	落实创意，全盘把控
录制前	对接嘉宾，沙盘推演	落实编剧组的方案
录制中	随时调整或设计人物	落实拍摄方案，控制节目流程和进度
录制结束后	进入下一阶段的方案策划和剧本撰写	落实后期剪辑

在团队完整、分工明确的新视频节目中，尤其是大型的真人秀节目，编剧和导演组都是节目制作的核心工种。一般来说，编剧的核心任务是负责设计与推演，导演组则负责落实创意及全盘把控。在美剧《镜花水月》（*UnReal*）中，编剧以相亲节目的视角，讲述了一个相亲类真人秀节目的制作团队如何通过制造各种戏剧性的冲突，对嘉宾进行包装人设并操纵参赛者，从而完成节目中充满戏剧性的叙事。从另一个侧面看，该美剧能够说明节目编剧这一工种的重要作用。

二、新视频节目团队创作的后台制度保障 ①

新视频节目的生产制作，除单一团队的独立操控外，团队间的资源协同、强强联手已成趋势，而合作机制的达成需要背后的制度和平台保障。

很多大型节目、季播节目，需要多个团队共同制作甚至外请制作公司参与制作。一般在总导演之下有数个导演组，每个导演组与其他导演组之间是协同作战的关系。导演组没有强制性的中心进行控制，而是依据需求与别的导演组形成一定的关系。导演组内部高度自治，个体与个体之间通过网络形成关系。这样的团队组织形式保证了各个团队的合作及团队内的高效工作，同时，各个团队内部统一协商，与其他工种也配合默契。

① 刘秋娜 . 在收视榜上屹立不倒的芒果台背后各团队究竟是如何分工的？[EB/OL].[2016.9.19]. https：//www.digitaling.com/articles/30605.html.

在一个团队中，也可能有数个导演组，各个导演组工作为并行关系，而不是链条式的关系。因此，单个个体行为的小故障可以得到最大程度的抑制。以湖南卫视为例，在《我是歌手》第三季比赛现场出现孙楠退赛的突发情况，此时，主持人的及时反应，以及现场工作人员的及时配合，使得整个系统随之运转，而不需要等待总导演的命令。

传统媒体在制度改革中较有代表性的当属湖南卫视。首先，其不断改革的工作室制度进一步激发了大家的创新和生产力；其次，通过三大核心机构——节目制作中心、创新研发中心、总编室，将资源进行集结和有效利用，从而实现了中央控制与集群系统的统一，发挥优势，避免了效率低下、重复创新和资源分配混乱等问题。下面将详细介绍其工作室制度及三大核心机构。

1. 工作室制度[①]：头部人才激励，提升创新攻关能力

湖南卫视自 2018 年 1 月以来试点推行升级版的工作室制度，先后成立了由 12 位制作人领衔的工作室（图 1–8）。该制度推行的主要目的是头部人才激励和创新攻关。



图 1–8　湖南卫视授牌的 12 大一线团队工作室的专属 LOGO

据了解，这 12 个工作室拥有湖南卫视 26 个节目团队中 51% 的导演人数，主创完成了湖南卫视接近 80% 的自办节目量，赢得超过 90% 的频道营收，在进入样片制作和上档播出的所有创新方案中，70% 也是来自这 12 个工作室。升级后的工作室制度通过激励头部工作室、头部人才，打造超级制作人、超级团队，同时强化对头部人才的保护，每个工作室的核心成员可分享全工作室 70% 的项目价值奖。

工作室的人事权完全放开，无论是从外部招聘，还是内部用工，领衔制作人都有直接“提拔”的权力。因此，如刘建立工作室的杨子扬、徐晴工作室的陈震，以及刘伟工作室的刘乐等年轻导演纷纷走上一线，担纲《中秋之夜》、七夕《爱情歌会》《快乐中国毕业歌会》等湖南卫视品牌晚会的总导演。在实际操作之后，升级版工作室制度实行制作人与项目总导演分设，鼓励制作人优先指派 35 岁以下优秀导演担任项目总导演，给工作室增添活力。

工作室“签约成员”须签订《特殊人才保护协议》,设定竞业禁止和竞业限制条款。

① 综艺报 . 12 工作室一周年，湖南卫视总监丁诚直言不讳 [EB/OL]. [2019.4.22]. https：//www.sohu.com/a/309714888_247520.

签署竞业禁止和竞业限制条款的范围并非工作室全体成员，每个工作室可以挑选最多15人的核心成员签署。目前在12个工作室中，人数最多的工作室有五六十人，这意味着该协议可锁定至少1/4的头部制作人才。

工作室“激励嘉奖”与“竞业限制”相辅相成。依据工作室考核制度，每个工作室每年必须要有1个创新节目上档播出。包括工作室在内，湖南卫视大小团队30多个，加之已有王牌节目占据了多数黄金时间，芒果TV优质节目又纷纷登上卫视，每年上1档新节目的考核难度不言而喻。

在制度升级之下，团队分工合作更为合理。总导演对内容负责，制作人负责沟通内外部关系、方向把握与管理。工作室不是终身制，需要完成相应的业绩指标和创新指标，工作室的量化考核更加明确；制片人不一定兼任总导演，只要是优秀人才都有成为总导演的机会；工作室核心人员也可以动态调整。

在头部人才激励之外，创新攻关能力也是工作室制度的根本落脚点。比较有经验的制作人专业水平都很高，但他们更习惯于做内生的或者叫衍生性创新，搞突破性创新的冲动不那么强烈；真正敢搞颠覆性创新的人，往往可能经验不足，或者一直做着相对边缘的工作。制度升级后，节目制作中心将建立制作人联席会议机制，为二者提供一个结合点；鼓励由制作人牵头，组建各类创新小组，定向攻关；强化对工作室的创新KPI考核；配合并支持总编室和研发中心建立新的试播体系，对年轻人“传帮带”，推动整个频道制作人梯队的培养。升级后的工作室制度作为内部团队管理和激励方式的一种进化，在体制内和现有的政策环境下，尽可能地激发工作室打破各种限制，提升创新力。

2. 节目制作中心：推动项目合作，提供后勤保障

随着大型综艺节目时代的来临，单兵团作战越发显得捉襟见肘。早期湖南卫视多为临时抽调，如做晚会的马昊被抽调帮助人手不够的龙丹妮做《快乐男声》。2012年，时任节目制作中心主任的宋点打破了独立制片人制，为当时只有10个人的洪涛团队配备了64名精英，成功制作了《我是歌手》。由此，在湖南卫视节目制作中心主任一级人物的统筹下，湖南卫视多个团队合作越发频繁，集合多个团队进行大兵团作战的节目也层出不穷。

节目团队的合作由节目制作中心主任参与调配，组合团队进行联合制作：某个团队作为领衔，其他团队配合，几个团队一起策划、一起工作。节目生产所需要的后勤保障——设备出关、异地吃住、人员接待、场地接洽，以及节目所需要的资源包括服装、化妆、导演、摄制、演播厅、车辆调度等，也全由节目制作中心进行协调。

节目制作中心主任由知名节目制片人选拔产生，如由《快乐大本营》制片人选任的宋点、由《我是歌手》总导演选任的洪涛。主任级人物熟悉节目流程与集团内部人员，保证了整合资源的合理与高效。《全员加速中》就是由洪涛监制，集结许可、都艳、刘蕾、张丹丹四大团队共同打造（图1–9）。在团队合作中，人员彼此熟悉，增强了制作人员的流动性。如《一年级》由徐晴团队和许可团队共同打造（图1–10）。

节目制作中心能够有效调配资源，完全消除团队协作可能产生的资源冗余、效率



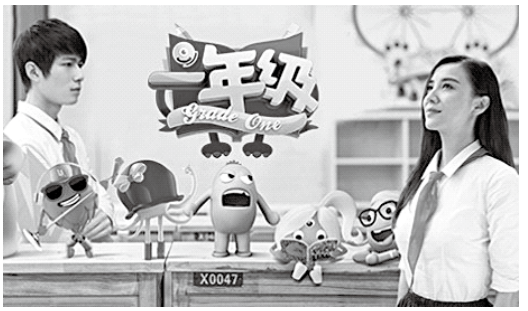


图 1–9　洪涛监制、多团队打造真人秀《全员加速中》 图 1–10　徐晴团队和许可团队共同打造《一年级》

低下的问题。同时，因为节目制作中心主任由知名制片人选任而来，因此能够树立绝对权威，能够在关键部位使劲，为团队找到目标。

3. 总编室：配合团队宣传，及时反馈市场

总编室下属策划编排部、品牌推广部、研发管理部、形象工作室、播出管理部、办公室 6 个部门。

在策划阶段，总编室从各个部门抽调出项目负责人与节目组共同开会制订推进过程的各个节点（例如播出前 3 个月、1 个月、1 周等），把控好宣传进度，保证每个步骤都清晰明确，最大程度保证节目的前期推广。因此，我们可以看到，在某一个时间段里，湖南卫视的节目宣传无论在门户网站还是自媒体账号都遍地开花。

节目播出之前，总编室人员会提前看片，节目组中的宣传人员（通常是 1~2 个）挑选精彩看点进行重点展示，根据精彩看点确定宣传方向。总编室各个部门的项目负责人领到各自任务后，根据任务完成自己的工作。

在节目播出之后，由研发管理部提供观众反馈，比如收视率高的时间点、网友的舆论走向等，由专门人员做播出后的舆论分析。而总编室在做下一期节目的宣传时，便依据这些观众分析来确定下一期的宣传方向和宣传重点。

4. 创新研发中心：发现市场需求，激励整合创新

湖南卫视创新研发中心于 2006 年成立，每年在内部举办创新招标大会。主要通过命题式招标和团队自主投标来激发内部创新。命题式招标主要针对当季需求来鼓励团队有针对性地进行策划。而团队自主投标则不设门槛，制片人、非制片人甚至外台的人都可以投标，独立制片人也会鼓励团队中的年轻人上交创意方案。创意经过评估后创新研发中心会给予他们相应奖励，并围绕创意组成新的团队进行节目制作。在《奇妙的朋友》制作时，湖南卫视还为严典雅团队请来外国团队予以协助。因为创新研发中心的存在，使个体创新与科学论证相结合，避免了无效创新。

3 个核心机构与团队协同配合，有效激发了集群的活力，同时避免了集群系统的缺陷，使得团队对集群的依赖性增强，而体制提供的保障使得这些团队能够对集群产生向心合力，从而保证了核心制作力量的黏性。

三、新视频节目编导应具备的三项能力

新视频节目的创作，既包含对传统电视内容生产的延续，又能够满足移动场景和传播技术的发展所带来的内容和空间的拓展。电视屏幕和网络屏幕是两块截然不同的屏幕，新视频节目的载体是移动网络的屏幕，它存在着内容的垂直性拓展、形态的多元化变化、传播的更多种可能。因此，新视频节目编导需要在了解新视频节目传播特性的前提下，进行节目影像的策划与创作。

1. 与时俱进的创作能力

湖南卫视著名电视人吴梦知在一次采访中被问到优秀媒体人需要具备哪些基本的素养时，她回答：第一，年轻。不是物理的，而是心理的。第二，世界观。好的创作，必然有美妙的世界观。第三，奇异的视角。视角，代表睿智和好奇心。好的故事叙事可以很古典，但视角一定很特别。看到别人没看到的，便是创意的源起。第四，无限的热爱。没有热爱，这个行业的艰苦足以让你三个月就走了。别浪费时间，包括你的和大家的。第五，勤奋和意志。世界上大多数人都不是天才，但很有趣的是，天才的天赋里天然拥有的就是勤奋和意志。第六，会写作。取材、视角、结构、想象力、审美等一系列的表达均需写作能力的保证，这是创作故事的基本功。对新视频节目创作而言，这种创作能力必须是在对移动屏幕深刻影响内容创作的前提下进行的针对性创作。比如，怎样合理利用直播、短视频等形式进行有效传播，如何将对圈层的突破思维融入内容创作之中等。

2. 敏锐的感知 . 观察和反应能力

编导的感知能力既包括对用户、流行趋势的把握与引领，也包括自觉站在党和人民的立场上，坚持正确的价值导向，倡导主流价值观。做好一档新视频节目，成为一个不落伍的新时代媒体人，自身扎实的影像创作能力是基础。在媒体融合时代，还要有不断探索的敏锐感知能力、协调和统筹各部门的能力，尤其是应对瞬息万变的媒体环境和高强度的传媒工作的心理承受能力。

作为大众传播媒介，新视频节目的首要任务是对观众传播信息。用户是视频节目的传播对象，编导要以用户为出发点，满足不同用户的审美习惯、性格爱好、文化层次以及内容需求，创作出用户喜闻乐见的视频节目。编导如果想要通过自己的作品传达出某种价值观或引发观众的共鸣，就需要深入了解用户的需求，对现实生活进行细致体验与观察，从自身编导的职业角度出发，敏锐地找到有价值的题材，抓取鲜活的事件，发现人民群众关注的热点和焦点问题，从而获得创作的灵感。

这种感知和观察能力一是来自专业的思维习惯，能够从视频节目创作的角度出发对社会事物进行观察和思考；二是来自丰富的生活经验，平时留心观察、热心感受生活，才能精准地把握广大群众对美好生活的向往；三是来自深厚的文化知识修养，长久的积累沉淀会让编导自身更加敏感、锐利，能够更好地创作出增强人民精神力量的优秀作品。

3. 社会活动和商业开发能力

新视频节目制作流程牵涉面广、环节多，编导在节目制作中起着中枢作用。他既是面向现实社会的创造者，又是一个集体的领导者；既要面对内容创作问题，还要面对商业合作与产业链开发问题。

一部完整的新视频节目制作完成，需要编导与各个部门不同层次的人们来配合完成，不仅包括场记、摄影师、灯光师、主持人等业内人士，还包括投资人、赞助商、政府人员等人际脉络关系。如何充分调动各个部门及人员的积极性，使各个部门人士配合好编导完成工作，不仅是一个技术活，更与编导的情商有很大的关系。

新视频节目编导就像团队内的润滑剂，如果没有较好的合作意识和良好的沟通能力，是无法保证节目组有效运作、也无法保证拍出高质量作品的。在集体中，编导不但要承担策划、选题、构思、采访等任务，还需要完成统领其他创作人员、联络赞助商、沟通政府部门等工作。所以说，一名优秀的新视频节目编导，对内既要将大家紧紧凝聚在自身周围，又要为各自工作指明方向；对外要能够充分调动人脉，争取多方面对工作的支持。

除此之外，随着新媒体技术的发展，节目的时效性要求越来越高，创作周期不断缩短，需要编导能够连续作战。面临高强度的工作压力和工作节奏，编导有较强的身体素质和心理承受能力也是一大重要因素。

附 1　湖南卫视 12 大工作室简介[①]

湖南卫视自从 2017 年开始，在所属芒果 TV 推行“工作室制度”，2018 年以来又试点推行升级版的工作室制度，先后成立了刘伟、徐晴、王琴、王恬、沈欣、陈歆宇、刘建立、安德胜、洪啸、孔晓一、秦明和卞合江 12 位制作人领衔的工作室。截至 2020 年 7 月，芒果 TV 节目中心总共有 20 个节目制作工作室和团队，此外，还有包装工作室、统筹调度部、艺人统筹部、节目技术部 4 个支撑团队。在节目中心的统一运营部署下，各工作室和团队负责人、制作人带领团队进行自制节目的研发与创制，而支撑团队则为他们提供统筹、技术、导摄、包装等全方位的专业支撑服务。我们对其中 12 个工作室进行简单介绍。

1. 刘伟工作室：以创新让“快本”永远年轻

1997 年成立《快乐大本营》团队，核心成员从最初的 8 人发展到了 36 人，其中 40 岁以下占比 75%。20 多年来，从“快本”走出了宋点、龙梅、罗昕、易骅等一大批优秀的电视节目制作人。2017 年，刘伟成为制片人，2018 年其领衔的“快本”团队成为湖南卫视试行一线团队工作室制的首批授牌工作室之一。

经过多年的制作实践，“快本”从前期策划、节目舞美、游戏设计、道具制作与测试、嘉宾沟通、撰写台本，到现场录制、后期剪辑、营销宣传，生产工序越来越复杂，对细节要求越来越高，需要各个小组通力配合。一年 52 期节目，对团队来说就像 52 次小考。对于“快本”这样的常态性节目团队来说，几乎全年无休。此外，刘伟工作室还制作过各类大型晚会并承揽过一些重点项目，如《快乐中国毕业歌会》《湖南卫视跨年演唱会》《元宵喜乐会》等。

创新是“快本”多年来保持节目常青的秘诀。“快本”内容创新有几个途径：一是调研了解当下年轻人喜欢玩什么、看什么，以及喜欢怎样的视频表达方式等，将年轻人喜欢的元素融入节目之中；二是观摩并借鉴其他流行节目的创新形式与设置；三是局部节目模式的引进。“快本”的近千期节目，也是一部中国电视内容的潮流变化史。辩论、脱口秀、歌唱竞演等近年来现象级的节目模式和形式都被团队化引用，成为“快本”的游戏或者环节之一。每期节目之后，刘伟工作室都会仔细研究收视数据、口碑评价，琢磨观众究竟喜欢什么。如果数据或者口碑不理想，团队则会调整思路和方向，在坚守自我的同时迎合潮流。2021 年 9 月“快本”停播后，刘伟工作室联合刘建立工作室推出新综艺《你好，星期六》。

2. 徐晴工作室：深耕原创纪实节目和文化真人秀

徐晴是新闻记者出身，做了 7 年新闻后，于 2004 年转型研发工作，主导、亲历了湖南卫视创新小组、研发中心从无到有的过程。徐晴工作室从最初的 10 多人扩充到 30 人左右。她将工作室定义为“在新闻和文化真人秀领域走得比较稳的一支原创

① 附 1 主要整理自《综艺报》对湖南卫视 12 大工作室负责人的专访。随着湖南卫视的持续管理改革，工作室制度的具体内容与数量或将变化。

队伍”。徐晴说：“做任何节目，我们首先想的是它有没有意义，再去想如何将它做得有意思，让大家喜欢。”徐晴工作室由“85 后”担纲主力，“90 后”成员占多半。在节目策划阶段，全员先分成 N 个小组，到了项目执行阶段，这些再像八爪鱼一样分布到各个岗位上。在工作室内部，徐晴最大的管理理念是“激励”，不轻易打击年轻人积极性，也不搞一言堂。如有工作室成员提交提案，她不会直接说“行”或“不行”，而是和成员一起分析、推演节目形态，论证节目的可行性。

徐晴工作室推出的作品在题材和形态上一直在变化和迭代，从新闻到纪实，从真人秀到棚内综艺，从谈话节目到主题晚会，品类丰富。在发掘节目创意时，徐晴工作室总是挖掘市场不太关注的领域，擅长在小众题材、垂直领域另辟蹊径。其工作室创作并产生国际影响的原创节目《声临其境》，被英国的投资、制作、发行公司 The Story Lab 购得其国际发行权，并于 2019 年在戛纳电视节上销售。

3. 王琴工作室：实力锻造大型晚会和选秀节目

王琴工作室擅长制作大型晚会和选秀节目，连续打造多届“中国金鹰电视艺术节颁奖晚会”，这台不断创新的“国家级”高品质晚会在业界内外广受赞誉。工作室还做过“湖南卫视小年夜春晚”“全球华侨华人春晚”“湖南省纪念毛主席诞辰 120 周年文艺晚会”“七一晚会”“阅文超级 IP 盛典”等不同类别的主题晚会。在节目制作上，工作室不断延展音乐节目的外延，尝试“新鲜有趣”的表达方式，这也是《我想和你唱》这档颇具“网感”的电视综艺节目诞生的内在动力。此外，该工作室还扩展内容品类，推出家风类节目《儿行千里》；多档音乐类节目，含 2012 年的大型直播音乐竞赛类慈善节目《天声一队》，以及 2016 年开始连续制作了 3 季的全民音乐互动综艺《我想和你唱》。

在王琴看来，很多不同类型的节目本质上都在做同一件事——“讲故事”，只不过是借助不同的素材和方式表达。比如，大型晚会是用文艺表演、演员、镜头、短片、文字等综合要素来讲故事；音乐节目除了音乐品质，也要有人物故事。目前，工作室成员“90 后”占一半，以“老带新”的方式将新人阶梯性培育起来。

4. 王恬工作室：用综艺展现“美好生活”

该工作室对美食经营题材“慢综艺”精耕细作，如两季国内“慢综艺”代表节目《中餐厅》。王恬将“慢综艺”成功的法宝总结为两个字“真实”。“做真人秀，我觉得最重要的是要有真实的情感，不要装。”从选角到拍摄，再到后期制作，王恬坚持节目要强化真实感，呈现生活的本真状态。“善良很重要，就算一些题材或者内容稍加包装就能炒作成大家会比较喜闻乐见的话题，但是如果带有恶意，或者会对艺人造成负面影响，我都会拒绝。我希望我的节目是干干净净、靠内容本身打动人心的，我也相信真善美的东西永远都不会过时。”

王恬工作室内部采用动态管理，根据项目竞争上岗。王恬介绍，不管是节目的创新方案，还是已成型节目的执行方案，工作室每次都会分组进行内部竞争，从而实现优中选优。“我们会作推演，像辩论赛一样讨论。大家自行组队，每个小组都会提出

各自的方案和观点，然后大家内部竞争，先两两 PK，最终再选出一个最优方案。”具体到人员的选拔和任用，王恬遵循着“不拘一格降人才”的理念，“我们团队没有论资排辈，年轻人一样有很多机会，来一两年就能独当一面，担任执行导演的也不乏其人，而老员工有好的想法同样能够落地。在我的团队里，每个人只要有想法就可以提出来，如果方案足够好就能变为现实”。

5. 沈欣工作室：做有价值锐度的精神产品

沈欣工作室目前共有 40 多人，分工上有 3 个方向：前期导演组、编辑组以及执行统筹宣传。导演组人数最多，一共 30 人，编辑组 12 人左右，负责执行统筹宣传工作的约三四人。工作室于 2016 年接手操刀《天天向上》（2022 年 10 月停播），打造《2022 知乎答案奇遇夜》等大型晚会。

“我们这个团队最主要的特点是善于做脱口秀类节目，擅长发掘话题性内容。”在沈欣看来，《天天向上》与其他综艺节目最大的区别在于它的新闻性。因此，节目的筹备过程与媒体编辑部的选题会类似。《天天向上》的选题会以小组为一个提案单位。每个导演组都会针对下期节目提出自己的兴趣点和选题点，连同一些佐证的材料形成一个简单方案。经过导演组组内讨论达成共识后，被认为较有价值的前 3 个或前 4 个方案会拿到工作室的周会上讨论。如果题材能够获得大家共鸣或是操作性最强，便会针对该题材进行深挖。如果题材不错但素材还不够丰富，工作室会等资料完善后放到下次周会讨论。

每周一个主题，全年 52 期节目，对于工作室来说选题的重复和创新的疲软几乎不可避免，这对编导选题的敏锐度是一个非常大的考验。“当下是信息化时代，资讯非常发达，甚至可以说是泛滥。大家缺的不是资讯，而是怎样把所有资讯梳理成一个脉络。”沈欣经常鼓励工作室导演去阅读或者观看更多门类的书籍和影视作品，然后从他们的兴趣点出发，梳理出新的脉络，通过这种方式发掘节目题材。沈欣工作室承担的另一项重要任务是培育主持新人。从“天天小兄弟”的打造以及加盟外景的“天天四小花”，都可以看出团队在发掘主持新人上的努力。

6. 陈歆宇工作室：人物关系创新，在电视综艺领域“永远追求第一”

陈歆宇工作室擅长在“人物关系创新”上做文章，在观察类真人秀领域独树一帜打响诸多品牌，见证了观察类真人秀从 1.0 时代到 3.0 时代的迭代升级。他认为，观察类真人秀 1.0 时代节目以跟拍摄影为主，展现特定情境中明星与陌生人之间的关系，以《花儿与少年》为代表；2.0 时代，节目以监控摄像为主、跟拍摄影为辅，展现的是虚拟情境，比如开餐厅、经营客栈，人物关系变成以熟人关系为主，如《亲爱的客栈》；到了 3.0 时代，节目呈现的是非特定情境，人物关系从熟人关系变成血缘关系，如“我家”系列。

时政、娱乐、社会领域的电视内容更容易形成大众话题，在这 3 个领域中“我家”系列切中了社会话题和娱乐话题，并且把二者有机结合，这是互联网不能比拟的。《我家那小子》播出期间，有 50 个相关话题上了微博热搜，“闺女”上热搜的话题超过 100 个。2021 年 4 月，工作室推出全国首档关注女性“银发族”的综艺《妈妈，你

真好看》,聚焦 50+ 女性人生态度,母女同台逐梦前行。陈歆宇认为,未来荧屏上以“人物关系”为切入点的节目还会不断涌现,但想要做好这类观察类节目不能仅靠挖掘人物关系,更重要的是节目价值观的建设。比如,让观众“更积极地面对生活,真正理解什么是生活,好好地跟它相处,跟自己相处”。

7. 刘建立工作室:既“接天线”又接地气

在湖南卫视,刘建立工作室做过的节目,既有大型电视晚会,也有轻量级的棚内综艺;既有家国主题的重大题材,也有接地气的社会民生题材,创作方向可“上”可“下”,多元化、高包容度。刘建立工作室最早从 2006 年制作湖南卫视大型音乐节目《超级歌会》时开始组建,2008 年制作“汉语桥”世界大学生中文比赛,此后又制作了《“四海同春”华人春晚》《金鹰节开幕式》《小年夜春晚》等大型晚会,及晚间带状 730[①] 生活方式分享节目《好好生活》,并用 3 年时间探索制作喜剧节目《我们都爱笑》,为湖南卫视开辟出了喜剧市场。

在众多节目题材和品类中,刘建立工作室对文化历史、民间外交、航天等重大国家级题材节目的策划与制作尤为擅长,将家国的宏大命题与生活中平凡的个体之间用电视语言达成同理共情,在大命题中找到小切口。历史文化类以及人文科学类题材也是他特别关注的创作方向。工作室连续 11 年联手国家孔子学院总部传播汉语文化,连续 7 年联手国务院侨办为全世界华人奉献《四海同春》文艺晚会,连续 3 年携手中国航天员科研训练中心及国家航天局研发创作太空科普题材节目。除了“上接天线”,刘建立团队也很接地气。工作室制作的《好好生活》用市民的视角看生活,用朴实的语言讲生活,为观众提供全方位生活引导服务;喜剧节目《我们都爱笑》也根植于草根文化,善于捕捉、加工生活中的幽默哲学。

工作室内部形成了一套行之有效的节目制作流程体系:根据不同的项目,由工作室制作人提名项目总导演和执行总导演,再由总导演、执行总导演搭建该项目的执行团队,并报由工作室制作人确认。之后由制作人召开创作会议,确定整体目标规划,由项目总导演带领创作团队讨论节目的核心设定和具体的模式结构。节目框架得到基本确认后,由各组长组织各板块展开节目设计与执行工作。

8. 安德胜工作室:崛起中的芒果新势力

安德胜工作室的前身是洪涛团队。由于洪涛职务转变,他的团队一分为二,延续、演变至今,一支是安德胜团队,另一支是洪啸团队。团队推出《幻乐之城》之前,安德胜曾参与《百变大咖秀》《全员加速中》等湖南卫视王牌节目制作。从执行制片到制片人,再到挂牌成立自己的工作室,安德胜用了不到一年的时间,他的成功代表的是芒果年轻制作力量的崛起。目前,工作室成员共 21 人,包括前期团队、后期团队、外拍及编剧团队,以及艺人管理、宣传人员等。前期团队主要负责节目策划、内容设计及具体执行;外拍和编剧团队则合为一体,隶属同一部门,除了外拍内容,编剧及

① 即“730 节目带”,是一种晚间编排策略。通过调整节目安排,形成新的收视小高峰。

外拍团队还负责人物的记录、塑造以及其他真人秀性质的内容。

从《全员加速中》《幻乐之城》到《一出好戏》，安德胜工作室操刀的项目风格迥异，难点也各不相同。《全员加速中》是一档大型户外游戏真人秀，挑战如何通过规则设计让游戏更具可玩性、可看性，以及整个游戏过程如何一次性录制成功。《幻乐之城》的难点是如何让几分钟的表演出彩，以及“一镜到底”的拍摄模式。《一出好戏》通过无彩排剧本合演挑战这一环节创新，重点突出人物关系。经过这些大型节目试练，安德胜团队累积了擅长做“秀”的优势。

9. 洪啸工作室：创新，是我们的最大标识

洪啸工作室的发展与“歌手”系列节目紧密相连。自工作室成型以来，洪啸工作室已经完成《歌手 2017》《歌手 2018》《歌手 2019》（下称《歌手》），以及湖南卫视《未来可期，快乐中国毕业歌会》等大型项目制作，迅速成长为一支能打硬仗的团队。现在的《歌手》团队分为导演组、编剧组、音乐组、素人组、外宣组以及后期团队，大家各司其职，分工合作。以《歌手 2019》总决赛为例，两个多小时的直播，包括钱正昊、毕书尽开场表演在内的多个节目涉及多个工种的配合，需要几百人的团队无间协作。无论是歌手表演、舞台设计，还是节目开始时的长镜头和节目尾声的暖心告白，每年《歌手》节目都会给观众带来惊喜。

洪啸工作室每个项目启动前，都需要经过整个团队的反复推敲，在实操性与理想状态的不断磨合中重组落地。无论是前期筹备还是节目录制，都会有大量的问题生成、更迭，节目组在不断解决问题的过程中，完成最终的节目制作以及团队塑造。“秉持初心，做应该做的，做没人敢做的；荣誉共享，前路共行，这是我们整个团队得以成长的关键。”洪啸表示，未来要积极响应湖南卫视“建立面向未来制作生态”的号召，为工作室铺垫好未来之路。

10. 孔晓一工作室：“正向娱乐”大胆地往前走

孔晓一工作室曾打造过《快乐女声》《快乐男声》《夏日甜心》《少年说》等节目，获得过中国视协最佳作品、最佳导演、“TV 地标”最具创新影响力等奖项，以及国家广电总局的专文表扬。孔晓一采用了年轻化的管理模式，“事来了全力以赴去做，事完了各自天涯海角去玩，我鼓励年轻人大胆试错，能不停地犯不同的错误也是非常优秀的，最可怕的就是不停地犯相同的错误，那就是愚蠢。‘敢为’‘敢创’，是我一直对团队提倡的精神”。

孔晓一团队不仅年轻敢创，还有着超强的执行力，总能抓住时下最受年轻人喜爱的共鸣点，很多主旋律题材都被他们做得很好看。为更好地挖掘全人类的精神宝藏，激励中国青年奋发有为，孔晓一团队打造了一档纪实性文化品格传承节目《我们的师父》。孔晓一表示，《我们的师父》发掘了普世的师徒关系，但主要表现的不在于技艺，而是文化品格。“现在以及未来，无论做什么类型的节目，我们都会牢牢抓住年轻人的喜好，将有意思和有意义有机结合，真正做到展现青春气质、寓教于乐。”

11. 秦明工作室：用创新思维做不同节目

秦明是王牌节目《天天向上》的“元老”之一。2016 年，秦明与一些老搭档离开《天天向上》组建新团队。谈及工作室的管理理念，秦明首先提到了“平等”。有别于其他团队，秦明工作室并未设置“执行制片人”岗位，“我们鼓励每个人都可以成为总导演，不问出身，不讲先来后到，只要你有能力都有机会。我们也会根据每位团队成员的特点，在不同的项目中为他们设立不同的岗位”。

秦明工作室擅长制作文化和教育类节目。“2016 年创新创优节目”《中华文明之美》就出自其之手，《放学后》也是其作品，“这档节目是从放学后家长、孩子的状态这样一种切实存在的社会现象出发的”。秦明介绍，节目的创意是他在看《嗨！看电视》的一个素材片段时无意中想到的，“当时正好是一个妈妈带孩子做数学作业，我们看到那个片段觉得特别好笑，也很发人深省。”“节目的创意和内容都来自于生活，反映了当下一个突出的社会问题，其实就是家庭问题，而做作业的过程一般是亲子关系集中爆发的体现。我们做这个节目，并不是想告诉父母该怎么教孩子做作业，也不是想教育或者批判谁，而是希望通过节目向大家传递家庭教育，包括父母的言传身教对孩子成长的重要性，从而帮助更多家庭发现并解决自身存在的问题。”

工作室“两条腿走路”，在专注文化之外一直致力于做“市面上没有的节目”。挖掘还没有变为电视节目但有潜力成为节目的一些社会现象，结合创新研发中心的模式支持将其变成节目是工作室的创新主张，“从这个角度来看，我们对于创作方向并没有明确限制，想法上还是比较开放、广阔的”。但秦明强调，所谓的创新并不一定要做全新的综艺品类，还包括开发出全新玩法。

12. 卞合江工作室：做一群热血“守艺”人

卞合江工作室从 2014 年开始组建，截至目前，团队达 70 余人，是 12 个工作室中规模最为庞大的一支队伍，也是唯一一个后期工作室，承担了湖南卫视每年近一半节目的后期任务。70 多人的团队分工相当精细，大的组别包括音乐组、动画组、剪辑组等，在这 3 个组别之下还可以细分。比如，动画组还分为三维、手绘、合成、平面等不同的子团队。“市场上的后期公司很难支撑这么大一个体系，或者说这样一个完整的生产链。”

卞合江认为，做后期是一种修行。从海量素材中，撷取精彩片段汇集成一期期几十分钟的节目，需要耐心、恒心，同时也体现了后期团队认识人生、看待世界的方式。很多时候，前期给到的素材有局限性，甚至与最初策划大相径庭，在有限的素材里去提炼故事，难度不小。因此，他提出了后期前置的概念，这也是卫视领导下定决心让其组建后期团队的原因之一。《声入人心》便是后期前置的例子之一。包括节目的镜头设计、脚本设计、舞美设计等，卞合江的后期团队都参与其中。录制现场，后期团队也一直蹲守，并在录制之前已经明确分工，例如，谁重点剪辑哪一段落或哪一个学员，便重点检查那个时间段，或重点关注该学员。

除了后期工作，卞合江工作室也将触角延伸至前期。“领导也会想看看，从后期角度制作节目会有哪些不同。而对于我们来说，这也是个转换思路的最好方式，可以让我们从不同的方面、角度思考后期问题。”