

电视节目的中外联合制作与传播机制分析

林 一 陈艳红

【内容摘要】 以电视节目中外联合制作的制片管理方式为研究对象,从管理学和跨文化传播学的双重视角分析中外联合制作的制片机制应具有的限制性、融合性和互动性,并基于中日、中美合作案例进行实证分析,提出中外联合制作的三种制片管理机制:双核心制片机制、交叉核心制片机制、环扣型制片机制,并阐释上述三种制片机制的优点、缺陷以及修补办法,为有效开展中外联合制作找到了可能的机制保障;同时,为以全新视角构建和完善“中国文化艺术‘走出国门’”的理论范式提供实证依据,为践行中国政府有关加强国际传播能力建设、提高国家软实力及国际话语权的政策导向和顶层设计提供决策依据。

【关键词】 中外联合制作; 双核心制片机制; 交叉核心制片机制; 环扣型制片机制

全球化发展带来了电视节目中外联合制作的日益频繁,通过中外联合制作的方式,实现跨越文化的交流。从中方角度出发,在“中国文化‘走出国门’”的战略框架下,希望可以达到“借船出海”、事半功倍的效果。但在实际合作的过程中,“西强中弱”的格局客观存在,常常会干扰预设的目标;特别是,由于中西思维模式的差异,普遍存在用自己的立场去感知世界、评价他人,对异质文化的研究和理解不够深入,消解文化冲突和应对文化差异的变通能力不强等问题。因此,如何通过合作机制的保障来“讲好中国故事、传播好中国声音”是中国文化“走出国门”落到实处所面临的重要挑战之一。

根据中外联合制作的组织结构形态和交流特性,我们通过对中美、中日等合作案例的比较分析,结合对相关负责人的半结构性访谈,发现并提出了中外联合制作制片机制的三种模型:双核心制片机制、交叉核心制片机制、环扣型制片机制。聚焦三种机制的产生过程、各自的优点和缺陷以及如何对其中的缺陷进行修补,回答从双核心机制转化为交叉核心机制进而形成环扣型机制的意义是什么,并回答环扣型制片模式是如何将双核心的矛盾转化为文化互动的积极力量。

一、双核心制片机制

电视节目中外联合制作的双核心制片机制概念可以从两方面来理解,从组织结构来看,指中方和外方制片人分别是组织中的两条指挥链,除位于层级链顶端的制片人外,组织成员间少有交流,只对本方制片人负责;从内容主导权来看,是中外双方共同策划、表现双方诉求、在文化差异中找到相对平衡点。双核心制片

机制是中外联合制作制片管理中最基本的形式,体现了跨文化合作共同主导、分工协作的特性。

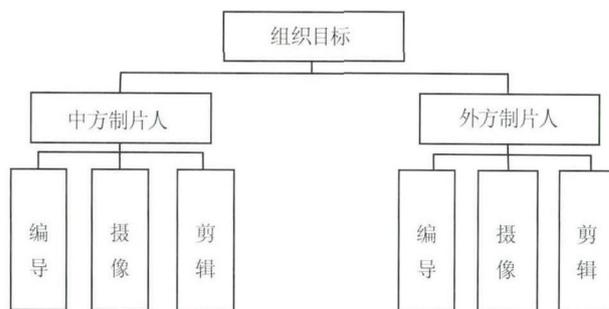


图1 双核心制片机制模型

如图1双核心结构优势是制片方按照各自擅长分工协作,层级链相对简单,各制片方分工清晰,由于成员间沟通少,不易产生过多矛盾,因而稳定性好;但也有明显的缺陷,正因为中外制片方交流工作基本由制片人完成,而制片人很难在节目内容、艺术表达等各维度上代表整个节目组,沟通中如果完全依赖制片人一个出口,难免会出现信息衰减,组织成员在执行任务时,往往会产生偏差;同时,由于组织目标由双方团队共同实现,对各项技术指标的理解与统一存在困难;此外,组织成员来自不同国家,文化背景差异产生的冲突必然增多,跨文化适应^①方面面临挑战。

《中日梦工坊》由五洲传播中心和日本传媒战略研究所、株式会社TBS VISION共同制作,时长60分钟,在两国播出。影片选取中日两国现代女性的代

表,暨在中国生活的日本女性、在日本生活的中国女性,通过对她们的采访和现实生活的记录挖掘日中两国的共同点和差异,增进两国人民尤其是年轻一代的沟通和相互理解。节目表现形式为演播室加纪实片段,利用互联网传输实现同步录制。我们以《中日梦工坊》为例来分析双核心制片机制的组织结构和优缺点。

(一) 双核心制片机制的优点

1. 组织结构简单、效率高

《中日梦工坊》的组织架构是围绕双方制片人产生的两条层级链。组织间纵向管理决策以及横向沟通协调由各方制片人完成,形成了两个相对独立、自上而下的金字塔型层级汇报模式,制片人代表各方拥有项目的主导权,团队执行力较强,沿层级链上下沟通效率较高。

2. 分工和权责明晰、相对均衡、可控性好

保持平等是《中日梦工坊》的分工原则:中方制片人负责项目策划、中国境内拍摄、后期编辑、审查播出;日方制片人负责项目策划、脚本撰写、日本境内拍摄、审查播出。除前后期制作外,投资比例、播出条件等方面均衡性也很突出:(1) 投资比例和合作分工基本上是五五开,中国境内拍摄产生的食宿行、设备租赁、人员劳务等费用全由中方负责,日本境内拍摄产生的相关费用也全由日方负责。(2) 影片内容呈现对等性,两国所选记录主角的年龄、职业、收入、境遇要基本一致,要求拍摄对象差异不大,以保证不同文化背景下价值观的可比性。(3) 演播室中主持人的性别、年龄、知名度;嘉宾人数和概况也被要求大体相同,一方面可以保持视觉统一,另一方面对信息源的感性观察和理性分析的层级处理是相对平衡的。(4) 对播出范围要求是平等的。五洲传播中心是中国影视外宣纪录片生产制作机构,注重合作方在境外主流媒体的传播能力,但其本身并没有播出平台。作为合作条件,中方要求日方在主流平台播出该片,那么日方也提出相应的要求。如果中方做不到,合作变数将会增大。经过相关部门的多次协调,影片于2007年3月29日在中国中央电视台电影频道 CCTV-6 和日本东京放送电视台 TBS 同天播出,两国上亿观众观看了这个节目,实现了预期的传播效果。

3. 具有稳定性和可靠性,便于组织实现职能目标

双核心制片机制的另一个优势就是对组织目标的实现有促进作用。在《中日梦工坊》中,制片人对项目计划和进度的统筹管控能力很强,并在组织内部建立了一个决策、执行、反馈的循环过程,保障了制片过程顺利进行。尽管如此,《中日梦工坊》还是经历了艰苦

的谈判过程,但磨合中也暴露了双核心制片机制的诸多弊端。

(二) 双核心制片机制的缺陷

1. 制片人的核心领导权力过于集中,双方组织成员间的横向沟通少,协调性差

《中日梦工坊》演播室搭建是技术含量很高、非常专业的工作,尤其要实现跨国连线同步录制,以保证嘉宾和主持人的现场状态和反映保持在同一情境氛围中,这需要迅捷的技术保障,相关技术参数必须中日双方技术人员直接沟通,不能只依赖制片人与对方单线联系。当组织里的工作均围绕制片人为核心时,成员间没有形成跨国对话渠道或沟通习惯,大家在既定的范围内按照自己的理解操作,产生误差、耽误时间就在所难免。

2. 技术标准难以统一

在策划阶段对拍摄场景做了相应规范,都要拍摄上班途中、用餐、与家人对话等。但是影片最终呈现的视觉风格还是有差别,如中方导演非常注重画面构图、用光,追求大而全的表现手段和完美的视觉效果;而日方导演则很在意过程的表现,主人公的眼神举止、周边环境的呼应,更关注塑造拍摄对象的丰富人物形象的细节。这其中有跨文化差异造成的制作理念问题,当然还绕不开双核心机制造成的困惑。也就是说,可以规定技术标准都是 16:9 高清格式,但是对于每个画面的取景布光,光圈是多大,色温是多少却不好先行设定,因此,拍摄环境不同、拍摄者不同,要实现技术标准统一是有困难的。

3. 跨文化适应能力差

虽然文化适应不是组织结构的范畴,但它可能对组织的局部或整体产生影响。如日本民族中浸透着深深的礼仪文化,在表达意见时往往很含蓄,对中方的耐力是个考验。在经历了憧憬、困惑、冲击、磨合之后,对工作环境和氛围逐渐适应,开始克服了感官和心理层面的障碍,包容理解对方的文化标准,相互间逐渐由错愕、矛盾走向融合。

二、交叉核心制片机制

美国管理学者理查德·L·达夫特认为,有时组织结构需要多重组合,矩阵型结构适用于技术专长及产品创新和变革对实现组织目标有重要影响的场合,矩阵结构的独特之处是同时使用事业部(横向的)和职能(纵向的)结构。^②也就是说矩阵型结构可以用来解决不同任务目标的需求,在组织成员间可以建立顺畅的沟通环境,方便各自充分展现才能、发挥特长。

基于矩阵型理论的启迪,我们提炼出第二种模式:即交叉核心制片机制。从组织结构来看,交叉核心制

片机制是双方根据各自核心优势和擅长组织的相关工作,组织成员以工作任务为轴心,相互协商、相互配合,而不是像双核心机制以国别划分团队;从内容主导来看,交叉核心比双核心的互动性更强,双方在交流中增强了节目创意、制作的互补,尽管可能会产生碰撞或摩擦。交叉核心制片机制的最大特点就是交叉性和制约性。

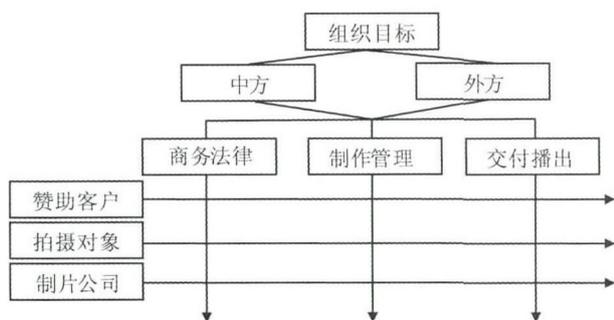


图2 交叉核心制片机制模型

从图2模型可以看出,交叉核心制片机制结构可以实现不同主题的纵向与横向的有机联系,但是过于灵活的组织形式往往会造成组织成员面临多头管理,工作效率不高的情况,同时也更容易产生冲突。

《运行中国》是Discovery与中国五洲传播中心联合制作的系列纪录片。于2015年3月28日在Discovery探索频道亚太主频道、南亚频道、澳新频道首播,Discovery探索中国联播网《探索》栏目同时播出,Discovery欧洲和Discovery美国、CCTV9、视频网站等也陆续播出。Discovery的制作流程主要分为商务法律、制片管理、交付播出三个阶段。根据上文提出的交叉核心机制模型,我们以中美合拍纪录片《运行中国》为例,从Discovery制作流程的三个阶段找出合作中双方的差异,来对比分析中外联合制作中交叉核心制片机制的交叉性和制约性。

(一) 商务法律阶段

《运行中国》是中美联合投资的纪录片项目,双方投资比例均等,但出资形式不同。其中五洲是固定资金的投入,Discovery是以客户广告赞助的形式投入,三家客户分别为腾讯、三一重工、中粮集团。在制片方、赞助商、拍摄对象间形成了相互交叉的协调沟通模式,这也增加了合作的复杂性。

1. 协议流程的应对

根据Discovery的规定,合同签订是在一个全球性的主要协议基础上,每个地区的合作项目基于这个主要协议,再进入附件部分的协商,附件内容包括制作预算、创意脚本、制作周期表等,此外,如果有突发情况还

会再签署补充协议。这种协议流程管理模式与中方制片管理方式有所不同。一般来讲,中方会将预算、完成时间等在主要协议中明确,而不是在附件中约定,尽管二者具有同等法律效力。从适用性来说,Discovery的协议形式关照了全球的统一性,也有适合不同地区项目的灵活性。全球通用的主体协议是就版权许可等内容约定的格式条款,一般是不能更改的,只有附件部分是对此次合作的具体细约定。如果有大幅度修改主体协议,沟通过程会比较繁琐,作为Discovery的合作方要了解这种惯例,以免产生误会。

2. 制片方与赞助客户间的协调成为一种新常态

近年来由于传播格局和电视形态发生改变,很多广告客户的投放习惯已由传统媒体转向新媒体,并逐渐意识到纪录片的传播价值,使得纪录片在中国的商业性越来越突出。影视剧中的广告露出并不新鲜,但对于纪录片来说还是新课题,制片方与赞助商间的协调或将常态化。《运行中国》的协议流程是赞助商与Discovery签约,Discovery再与制作公司签约。而赞助商的过多要求和刻意安排都会影响节目的观赏性和节目品质,像美国国家地理频道、Discovery这样的国际制作机构对节目中的客观事实、数据事实不能夸大,要求有严密的出处和背书,词本是需要校正的。如何协调这些的矛盾,达到互惠互利的最大平衡点需要理解和沟通技巧。

3. 拍摄对象的许可

选择什么样的拍摄对象能够体现创作意图,是制片方重点考虑的问题,这一环节中方与外方最大的不同是对于权利许可的规定。按照Discovery的要求,有关出镜肖像、出境地点、第三方材料都要有明确的许可。出镜肖像是指在画面中出现的任何可辨认的人像,凡低于18岁,必须由其父母或监护人签署协议;出境地点是指凡是私人拥有的楼房、住宅、商场、公共空间均要具备拍摄许可;第三方材料是指音乐、镜头、静态照片、图表等,要在拍摄开始前获得第三方签署的许可。总之,Discovery要求制作人要确保节目中使用的素材均在合同中明确过所有版权,包括肖像、镜头、音乐等。外方认为这是项目合法运作不可缺少的条件。

(二) 制片管理阶段

制片过程是整个项目运作的核心环节,跨文化交叉性和管理交叉性尤为突出,主要体现在内容形式和组织结构两个层面。

1. 在内容、形式上寻求相对平衡

衡量文化产品是否能够“走出去”“走进来”,一要看内容是否吸引人,二要看表现形式是否国际化。内

容方面策划的经验很重要,既要国际社会关切,也要是我们诉求的目标。《运行中国》制片双方都有意愿表现现今中国城镇化和未来发展运行的道路,根据这个思路中方先期进行了调研,形成调研报告后与 Discovery 方面磋商。这是事关成片效果、口碑、市场的核心过程,双方都会在这个阶段充分发表自己的看法。一般而言,中外联合制作的纪录片都会存在“客观”和“角度”选择,《运行中国》最终以真实呈现为共同点,实现了中方的传播意图与 Discovery 播出理念交集的最大化。因此,中外联合制作要能够体现制片双方的立场,把本来有矛盾、有分歧的观点统一起来,并且找到恰当的平衡点,这才是双方合作的基础。

2. 组织结构的交叉性

《运行中国》的组织形态是一个复杂的矩形结构,制片方、赞助客户、主要拍摄对象间关系如图 3。

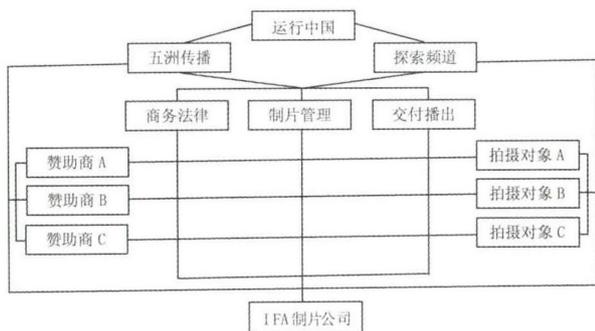


图 3 《运行中国》项目组织结构图

《运行中国》组织成员间的吏治关系是清晰的,所有关于赞助商的协调都由 Discovery 来完成,所有关于拍摄对象的协调都由五洲来完成,IFA 作为制片双方选定的制片公司承担实现创意任务的执行角色,在整个项目中并没有实际话语权。《运行中国》的组织结构具有复杂的交叉性,符合达夫特关于矩阵结构适用的基本条件。达夫特认为由于组织环境领域复杂且充满不确定性,外界的频繁变化和部门间的高度依存要求组织无论在纵向还是横向上都要有较高的协调和信息处理能力。^③那么,《运行中国》首先至少有两种平衡需要维持:赞助商的利益、拍摄对象的许可和国际化的制片管理流程要保持平衡;负责协调赞助商的 Discovery 频道和负责协调拍摄对象的五洲要保持权利平衡。以核心问题项目预算、日程安排、交付成果为例,Discovery 就需要与五洲、腾讯、三一重工、中粮集团沟通,而五洲也需要就同样的问题与主要拍摄对象中国高铁、贵州天文望远镜、深圳电子科技城和产业园基地、横店影视城等沟通,各方都会有不同要求。制片方希望有传播效果、赞助商希望展现企业形象、拍摄对象需

要主管部门许可,而总体预算对制作周期又是有制约的。

《运行中国》的纵向协调关系是围绕项目策划、前期拍摄、后期制作、交付播出的制片流程;横向是有关制片方、赞助商、拍摄对象间的协调。这种矩阵结构的确有利于各方交流,表达双重或多重诉求,能够很好地适应外界不断变化的要求,但也存在一定的制约性,比如组织成员时常会面临双重职权关系,有时还会出现相互矛盾的要求,容易造成组织成员间的混沌感,需要协调的范围大,沟通时间成本增加,工作效率难以提高。矩阵型结构会迫使制片方在沟通方面花费更多时间,在制片管理过程中,集中体现出了跨文化沟通交叉性和组织协调制约性。

(三) 交付播出阶段

1. 各方都要有理性的共识

节目终审是各方对最终节目的认可,是创作意图、客户意志的沟通成果体现。作为制片方,除对节目质量的要求外,Discovery 主要关注全球市场效益,五洲比较关注对外传播效益,赞助商则更关注企业品牌价值。如果其中一方的权利大过另一方,就会使矩阵型组织结构的平衡关系被打破,因此,协商的重点就是寻找所有参与者互为最优战略的组合,到达所谓的纳什平衡,满足这种平衡的重要条件是各方都有理性共识,并且信念一致,实现这种平衡的方法是沟通。如果只看中节目的艺术效果,市场收益难以保证;只追求外宣诉求,又难免有时会偏颇;而只偏重于企业的商业利益必将使节目缺乏公信力。因此,无论 Discovery、五洲还是各赞助商要达成理性的合作共识。

2. 沟通对国际传播策略制定有重要作用

《运行中国》除在中国播出外,还要在 Discovery 亚太、美国电视网中播出,涉及许多不同国家,文化差异巨大,文化种类繁多,需要节目具备全球性的概念外延,Discovery 制作的每个环节都是带着对国际受众市场的分析来决策的,中方通过国际合作中的多层次沟通,可以掌握国际舆情和传播动态,对中方制定对外传播策略有重要的现实意义。从这个角度来说,沟通中产生分歧和不同看法并不都是坏事。

三、环扣型制片机制

根据对双核心机制和交叉核心机制的实证案例研究,双核心机制不利于沟通但效率高,交叉核心机制便于沟通但有制约性。在电视节目中外联合制作中的环扣型制片机制是交叉核心制片机制的进一步发展,是能最大程度实现协同效应的合作促进模式。从组织结构来观察,环扣型制片机制是指组织中各要素相互联

围? 据美方制片人王勤平介绍,《西藏日记》在正式播出前进行了一个小范围的试映,被邀请参加的有美国知名导演、制片人、电视制作人、赞助商、普通民众等行业内外人士。试映后美国电视界和其他专业人士对此片的评价是: 节目真实自然,通过 MOJIO 和 KEADY 对西藏的记录看到了西藏人日常的生活和宗教活动,从他们对西藏的怀疑、思想斗争到逐渐转变的过程,意识到美国媒体的报道正如 MOJIO 所言,“确实是很片面的”,他们需要重新思考自己的观点。这次试映调查得到了两个结论,一是观众充分肯定了《西藏日记》的内容创意、表现形式;二是在面对一个未知的、开放的国际受众市场时,使一个敏感话题进退可为,这种播出方式是创新之举,是解决跨文化交流适应性的途径之一。

十年之后《西藏日记》拍摄了续集,迫于美国国内舆论的压力,MOJIO 和 KEADY 并没有重返西藏,美国彩虹电视台用同样的方式选取了另外二位记录主角。《西藏日记》这种选择拍摄对象和创新播出的方式所达到的效果,进一步印证了环扣型结构的特点: 合作方可以重新组合,各方选择权都受到尊重,原始组织也可以被打破,在重新组建、重新构连中产生新的结果和期待。

(二) 环扣型制片机制对双核心制片机制缺陷的修补作用

1. 环扣型制片机制改善了双核心制片机制的沟通效果,增强节目创新性

在双核心制片机制中,层级链是纵向金字塔结构,只在中外双方制片人层面实现了沟通,其他组织成员间少有联系。环扣型制片机制是一种开放性的组织环境,具有控制作用的是项目完成的各个阶段性任务节点,并不是组织成员间的层级关系,这扩大了交流的层面。王勤平表示,这种联系的增多可以使节目得到更多具有建设性的意见,不同的思维方式可以从不同角度提供不同的看法,使得节目包容的东西更多,内容也会更加宽泛。英国学者克里斯·比尔顿认为,促进最灵验的创意秘诀出现在不同元素之间意想不到的组合中,这些不同元素包括不同思维方式、不同程序与观点、不同文化背景等

等^⑥。可见,环扣型制片机制搭建的合作交流平台,是增强节目创新的沃壤。

2. 环扣型制片机制解决了内容整合与技术标准化的困难

从《中日梦工坊》的制作流程可以看出,前期拍摄是中日双方分别完成的,直到后期制作阶段再合并素材编辑,它的短板显而易见。在交叉核心制片机制或者环扣型制片机制中,有可能采用的制片模式有两种,一种是选择第三方供应商,即双方长期合作、有较好信誉基础和水准的国际制作公司来承担制作,如新西兰自然历史公司 NHNZ、IFA 等;一种是中外制片方达成共识,由其中一方来完成制作任务。这两种方式都可以避免双核心制片机制中内容整合及技术标准化实施的困难。

3. 环扣型制片机制可以保护文化的多样性和选择权

按照斯图亚特·霍尔的说法,“构连”就是人可以在一定条件下将两个不同的元素,联接成一个统合体的接合形式,这种接合的扣环并不是永远必然的、被决定的、绝对的、本质的;一个话语的“统合体”实际上是不同的、相异的元素的构连,这些元素可以经过不同的方式重新构连,因为这些元素并无绝对的归属。也就是说即使差异存在、分裂存在,多样性成为文化的根本特点,也并不意味着意义的根本终结,而是意义以“构连”的方式产生^⑦。这一理论至少表明,“构连”是一种链接形式,人们可以通过“构连”来实现共同分享,也可以随时解除与之相连的环扣。那么,全球化时代国际传播环境复杂而多变,中外联合制作可以按照不同的需求进行组合,环扣型制片机制有了更好的适应性,充分保护了文化的多样性和文化的选择权。此外,环扣型制片机制多了协商、交流的过程,增加了沟通渠道与合作互信,尽管也会产生冲突,但办法总是比困难要多,并且有效的跨文化互动使双方在磨合的过程中还常常碰撞出火花,或可能萌发新的合作模式或创意思法。因此,环扣型机制对于解决通常的中外联合制作中存在的问题具有普遍性。

注释:

① 跨文化适应: 跨文化适应就是人们改变对自身文化的理解或规范以适应新/异文化的标准。参见陈国明、安然编著《跨文化传播学关键术语解读》,中国社会科学出版社 2010 年版,第 94 页。

②③ [美]理查德·L·达夫特《组织理论与设计》(第 10 版),王凤彬、张秀萍、刘松博、石乌云等译,清华大学出版社 2011 年版,第 117、118 页。

④ 转引自段连成《对外传播学初探》,五洲传播出版社 2004 年版,第 234 页。

⑤ 申雪石、于淼《6000 小时中国影像,五洲乘上“国际快车”》,《对外大传播》2007 年第 12 期。

⑥ [英]克里斯·比尔顿《创意与管理:从创意产业到创意管理》,向勇译,新世界出版社 2010 年版,译者序。

⑦ 单波《跨文化传播的问题与可能性》,武汉大学出版社 2010 年版,第 19 页。

(作者林一系北京大学艺术学院教授、博士生导师;陈艳红系北京大学艺术学院硕士研究生)

【责任编辑:张毓强】