



杜之克：知人善用

給生力軍發揮空間

TVB的自我變革之路

如同所有傳統電視台一樣，TVB正面臨着媒體變革的衝擊，以及來自世界各地新生對手的競爭，前景嚴峻。不可否認TVB在華語電視行內仍有着無可取代的地位，但IP和情懷終有一日會被消耗殆盡，傳統講故事的套路模式也會令觀眾审美疲勞，返璞歸真才能直抵問題核心——如何講好一個故事？掌管TVB節目及製作的杜之克副總經理深諳，講好故事，做好內容，才是穩住TVB地位的關鍵。當變革由潤物無聲的平穩過渡，化為不得不發的弦上之箭，過往的工廠式生產模式逐漸轉為以項目為單位的小團隊製作，近年高質劇集的湧現便是TVB製作系統變革的成果，未來製作更要追上時代步伐。

採：香港文匯報記者 張岳悅、焯玲
攝：香港文匯報記者 北山彥



●領路人杜之克對TVB的變革充滿信心。

過去兩年，整個香港社會經歷巨變，泛政治化的風氣經常把TVB推向風口浪尖，形象被某些觀眾標籤化及劇集被彈「膠劇」；加上市況不景業績下滑的局面，對商營電視台是極大挑戰。慶幸TVB過去一年大部分劇集香港觀眾都受落，如《反黑路人甲》、《踩过界II》等均收穫高收視與高關注度，被毒舌的劇漸少了。上月初的一部現實題材小品劇《香港愛情故事》更引起巨大回響，受多地觀眾熱議，無論是傳統電視收視或網絡點擊都創出佳績。

講好故事 做新內容

《香港愛情故事》沒有大卡士和華麗製作，年輕監製和編審結合貼地題材充分發揮，同時緊握故事的核心價值。劇集以「愛情故事」為名，卻是香港人生活狀態的真實寫照，是對房屋問題的探討，講述不同年齡階段的人經歷奮鬥與掙扎，以真摯情感對抗痛苦，愛與希望始終存在……杜之克在劇集的製作過程中擔任調節的角色，以其經驗為這個特色故事尋找相應的市場空間，「我會盡力幫他們取得一個最好的效果。」在他看來，這部劇的播出，其實還有着辭舊迎新的多重意義。

這種「新」體現在多個方面，創新題材，並啟用新監製和編審，無論是有外國留學背景的林青，還是見盡社會鹹酸苦辣的何靜怡，講故事的方式都與傳統編劇不同。杜之克不希望這班生力軍被TVB過往的規條所禁錮，而是鼓勵他們嘗試在能力範圍內做最合理的事情，做短劇的想法即於彼時萌發，可以打破劇集長度的限制，更完整地處理一個故事。年輕一代的電視人和創作人，腦中充滿新的創作想法，體內亦燃燒着熊熊鬥志，杜之克應該頗感欣慰，亦清楚了解過往採用的集體創作模式未必適合每位編劇，有時獨立完成的劇集中的統一性反而更為吸引觀眾。

曾引領港劇黃金時代、已過知天命之年的TVB真的「老化」了嗎？「應該吡講，以往我們令到在家中食飯的觀眾，安心而快樂地觀看這兩三個鐘的劇集就夠。這曾是TVB

在單一市場下的『成功秘訣』，現在卻不足以使我們在世界市場的競爭中立於不敗之地。因為我們的對手是韓劇、內地劇、日劇，甚至泰劇，觀眾的思維方式和觀劇口味也受社會影響而轉變。」如今，香港觀眾厭倦了宮廷勾心鬥角和華麗家族明爭暗鬥，回歸社會現實題材可以重拾市場，從《香港愛情故事》的受歡迎程度可見一斑。

建立人才庫劇本庫

杜之克認為，電視歸根究底是「講故事、做內容」的行業，人才最重要。目前TVB正處於一個很好的狀態，年輕新血和老行尊各有發揮空間，年輕幕後人承接了前輩的經驗後正開始自我發揮，非常有衝勁和鬥心，未來幾年一班30歲左右的年輕人應該是行業中流砥柱。他說：「每一代編劇都人才輩出，《香港愛情故事》、《金宵大廈》等劇的編審都未夠40歲，但已經找到了自己的風格和路向。同時我們也有非常成熟的作品，如《殺手》便出自資深編審之手，他也在不斷吸收新的元素，從未停下腳步，希望創作出新的可能性。」

營運一個大部分節目是自製的電視台，豐富的故事儲備必不可少，杜之克極重視建立人才庫和劇本庫。「TVB一年拍80幾部劇，同時有超過20個故事劇本在運作中，成熟一個開一個。為保障故事儲備，我們會給不同創作人充分的發揮空間，除近100位直屬編劇外，我們也會吸納不同的編劇合作，並於內地和台灣培養編劇新人，內外兼用擴大不同風格的故事網絡，互相吸收學習。」他堅定地說：「與影視業飛速發展的韓國一樣，香港也具有赴外留學生回流帶來廣闊視野及先進經驗這項人才優勢。無論環境多艱難，只有善用資產和特色強化優勢，才能在市場具備競爭力。無論任何行業都如是，總之就是要自強。」

TVB也有Studio

其實TVB的變革始於幾年前，2019年底正式將過往的工廠式生產模式，逐漸轉為項

目式的小團隊製作，變得靈活化、多樣化。杜之克舉例說：「一個故事，我們找到創作和製作人，磨合後便自成一間studio單位，他們有專用的美術和攝影，各師各法解決問題，最終完成一部劇的製作。」以這種新方式拍的劇，去年已經有8部，如即將播出的《陀槍師姐2021》、《刑偵日記》、《金宵大廈2》、《欺詐集團》等。

杜之克形容小團隊製作的優勢之處多不勝數，劇集無須每日輪流用廠，避免要不斷拆搭布景而趕場口。其他劇轉為實景拍攝，或於外面另覓地點搭建精細場景慢慢拍，訪問當日所在的「海關」office便是新劇的場景之一，如此拍攝出的畫面質感自然更佳。除了場景外，攝製組也不會因人手調動而需重新溝通以致影響進度。新體制下演員最開心，每日只開一組戲，以充分的休息保證表演質素。實景拍攝愈來愈普遍，成本會否增加？「一切以劇集及節目的質素至上，錢應使便使，對於值得投資的事老闆從來沒手軟。」

但他也坦言，不是每位同事都能夠適應新模式，暫行雙軌制是兩全的方法。部門磨合、人手不足、人員適應……變革遇到的種種困難被他雲淡風輕地一筆帶過，的確，變革是重壓之下不可不為之事，合乎世界市場的潮流，作為領路人的他與年輕團隊對此充滿鬥志。他對自己，也是對電視人都有期許：「我們的使命就是要做好自己的工作，在崗位上盡可能發揮能力，如果港劇的整體質素和市場位置追不上海內外的水平，影響將非常深遠。人生苦短，總要做些事情。」



●《刑偵日記》是新模式下誕生的劇集，杜之克（中）與一眾藝人開鏡拜神。中通訊社



●無論在香港還是內地，年輕人同樣面對房屋和家庭問題。《香港愛情故事》劇照
●《鐵探》非經典IP，但在內地同樣獲不俗成績。資料圖片

未來製作追上時代步伐 不單經典IP 要推創新港劇

觀眾的口味在變，慣性收視效應持續減弱，觀看節目的方式日新月異，從每晚固定的食飯黃金檔，轉變為隨時隨地可以拎出手機煲劇，亦或在短片花絮中輕鬆一笑，數碼化已是大勢所趨。從2016年設立影視串流平台「myTV SUPER」，到2017年的手機社交媒體「big big channel」，再到2018年於內地發行的港劇粵語文化平台「埋堆堆」，TVB的數碼化變革或許起步稍晚，但從未停止過前進的步伐，雖遠必達。

「現在我們一定會線上線下聯動，製作劇集和節目的同時，也會在網上發布相關訊息和短片，炒熱件事。」早於1990年代即涉足電視圈的杜之克，總是笑稱自己和年輕人有「代溝」，但其實他甚至對內地常用的微博、抖音等如數家珍。他直言，對傳統媒體的衝擊這20年來從未停止，每個電視人都在邊做邊學，追趕一些或許還沒有完全理解的東西。這是一個痛苦的過程，但必須要捱過去。

拓展大灣區是必然

上世紀九十年代，《天龍八部》等TVB經典劇集在內地風靡一時；2000年，國家廣電總局出台的政策使港劇告別電視台黃金時段，TVB由此經歷影響力下降的空窗期；2014年，內地視頻平台崛起，網劇亦開啟了新時代，港劇卻僅作為眾多類型劇中的一種，留存於內地觀眾的記憶之中。直至2017年，TVB與內地視頻平台首部聯合出品的《踩过界》（內地譯《盲俠大律師》）上線，為拓展內地市場吹響了號角，再隨着《再創世紀》等劇面世，雙

方合作愈加緊密，「內地是一個很大的市場，這種合作無論是在資金收入，還是提高藝員知名度方面，都對我們有很大的幫助。」而在這些聯合出品的劇集中，TVB主要負責內容製作，加乘視頻平台的成本分攤和項目把握，成品更貼合內地觀眾的喜好，「我們與內地的文化最接近，為何不努力去做大這個市場？再加上大灣區的優惠政策，我們更應該在大灣區尋找發展空間，這都是順理成章的事。TVB作為內容提供者，與大灣區的平台合作是必然會發生的事情。」

內地方式也可借鏡

疫情前，杜之克曾多次北上，實地了解內地市場變化，為TVB發掘更多可能性。「我們見到，是怎樣的信念和方法使內地電視人在電視劇生產機制的巨變中堅持下去，繼續發揮所長。我們可以參考他們的市場調查方法和講故事角度，獲得啟發。他山之石，可以攻玉。」他對內地去年的熱播劇《三十而已》及《隱秘的角落》印象深刻，「特別是《隱秘的角落》這個不易通過審批的危險題材，在製作和創作方面，他們花費心思使其『安全』的同時，亦準確把握故事核心，值得學習。」他期待經過多番努力創作的《金宵大廈2》可在內地過審上線，為內地港劇開拓新品種。

近年，《法證先鋒IV》、《使徒行者3》等先後在內地視頻平台上線，經典IP重啟似乎成為TVB與內地觀眾的對話方式。杜之克表示，內地會優先選購經典IP續集以降低風險，但這不能阻擋TVB向內地觀眾推介新港劇的步伐，TVB要在內地重樹形象、推廣品牌，還是需要新作品，他欣慰《鐵探》、《香港愛情故事》等都獲不俗成績，「我們推介《香港愛情故事》時也遇到質疑——如此香港本土的內容，能否獲得內地觀眾的認可？但原來，內地大城市的年輕人同樣面對高房價的壓力，大家都一樣痛苦，一樣有共鳴。」

●杜之克認為，電視是「講故事、做內容」的行業，人才最重要。



●《踩过界II》收穫高收視與高關注度。資料圖片



●內地劇《隱秘的角落》令杜之克印象深刻。網上圖片