

建立企業文化 全民皆兵齊心做事

曾志偉探集體智慧 令TVB煥發生機



掃碼看影片



● 曾志偉對目前的工作充滿熱忱和衝勁。

許多人問曾志偉做演員做主持賺錢多過做TVB總經理，點解願意接受這麼大壓力的重任？「係啦，退休之齡還搞咁多嘢。」面對香港文匯報記者的發問，愛搞笑的志偉一面自嘲一面露招牌笑容，接着回復正經地說：「演藝界人都喜歡不斷迎接新的挑戰，演員演繹不同角色方可展示功力，而今接管TVB這份挑戰，是出於使命感。TVB不僅是屬於香港人的免費開放平台，更是我成長開始的地方，我有責任去將她做得更好。」

有人說令自己活得像棵大樹很累，你不累？志偉笑言：「樹大還招風哩，但亦可以遮蔭；大樹又可以吸收陽光和養分後再壯大，保護更多小樹。」他願做大樹護養年輕人成才。

曾志偉回巢時間可以講是TVB處於艱難的時期。怎樣可以將TVB做得更好？他說：「TVB的獨特之處是其他地方沒有的，她擁有54年歷史，擁有三千員工，主要節目都是自己的製作，其他電視台許多節目是買的。由創辦人邵逸夫先生開始，一代代電視人努力經營，TVB有很好的根基。目前有更多平台，包括5個免費頻道，有網絡平台，有強勁的海外發行網，只要做好的內容就有好的發揮和回報，做好內容就是關鍵。而製作節目要與時代接軌，就涉及要更多不同類型的人才。」

新入職透過輪崗找準自己位置

志偉認為，人才緊缺是TVB目前面臨的困難，因為近年行業低潮，工作機會減少，熟手的人轉行。睇不到前景，新入行的人自然越來越少。目前要大搞的話除了召回那些已流失的人才，培養人才是迫切的。TVB不拒絕那些毫無經驗的有志年輕人加入：「雖然他們培養起來需要一定時間，但好處是他們沒有什麼舊習慣，更易接受新的理念和創意，可以做到更多。」

為此，TVB還會專門給予新入職員工兩年時間進行輪崗工作，在不同部門和職位體驗直至發現自己真正的興趣和才能所在。志偉不願見到年輕人在並不適合自己的崗位上工作多年而後知後覺，以致浪費青春才華：「用這種精英制培養方式，可以令更多年輕人找準自己位置、發揮才能，令他們成長得更好、更快。」

進行「頭腦風暴」吸集體智慧

創作行業決不能遠離觀眾群體，才可以有觀眾喜愛作品誕生；亦唯有貼近受眾和時代的電視人，才能做出觀眾想看的節目。因此，志偉要改變過往只由監製或高層決定的製作方針，將定奪製作節目的決策權分出一些予年輕一輩。

「我們進行過兩次大的Brainstorm（頭腦風暴），製作人、編劇、導演無論資歷深淺都一同



●《無線節目巡禮2022》展示演員實力及來年大計。

參加，每人講3個Idea畀我聽：啱家觀眾最需要什麼節目？TVB需要什麼節目？你自己最想做什麼節目？之後進行投票，選出最高票數的，我們便去做。」他坦言想促成TVB達到全民皆兵、齊心做事的局面，令每個人都可以發揮自己的才能。

「以前常聽藝人講演員是被動的，我現在要改變這觀念，歡迎藝人有好Idea，好的故事提供給我，相信他提出來的故事中肯定有角色適合他，劇集開拍時自然就預有他一份。」志偉說。

相信這就是曾經做演員、製作人出身的管理層和純粹做行政出身的管理層處事的優勝之處。

志偉不以高層姿態示人，見到員工與他打招呼都是一聲：志偉哥，而不是曾先生。「員工隨時可以向我講任何想法，我未必會接納他們的意見，但如果不行，一定會以我的經驗告訴你為什麼不行，你也可以反駁我。」公司製作的箇中方向如何把握他心中已有分寸，他注重分享經驗及把關為主，而節目創意的發揮要留給年輕一輩的員工。他說：「因為他們年輕，只有他們才知道現在的年輕人需要什麼。」

照顧主流之餘兼顧小眾口味

回顧上任多個月來滿意成績嗎？志偉面露欣慰：「成功與否由別人評吧，這8個月以來TVB的收視好唔、收入好唔多唔多，多唔多對我講：『TVB真係唔同咗了』，多廣告商回來，其實就是有收效了。」他坦言過程中最大動力便是主席許濤向他承諾，公司絕不會用節流的方式運作，一定是用開源，這番話給了他很大信心去嘗試新節目題材和培訓新員工。嘗試過程中誕生了口碑很好的《聲夢傳奇》、《日日媽媽聲》、《好聲好氣》、《識貨》等可接續製作的節目。

志偉也一直在差強人意的結果中不斷總結經驗，試圖更加接近觀眾的心聲：「比如《死因有可疑》也嘗試了新的劇本殺題材，但沒有獲得很大認同，我想是因為它需要思考、理解，而香港人工作比較忙，不願意思考。」

志偉覺得，一些新題材的節目與觀眾之間亦都需要時間磨合，儘管時代變遷，但觀眾的接受程度未必高到可以即刻接受新鮮事物。「TVB畢竟是最大的免費平台，更多時候受眾是整個家庭、中老年人，所以節目還是首要滿足主流。」但對於那些暫未能被廣泛接受的節目例如街舞比賽，他也不會全然放棄：「喜歡跳舞的青少年也需要表演平台，未來我們會繼續做一些新題材的節目放在J2、myTV SUPER等其他頻道，一部分喜歡的觀眾仍是有機會收看的。」

志偉成功將香港樂壇的凝聚力匯聚在TVB，電影圈呢，會否吸納影圈人才入電視台？「會有適合的角色都可找電影演員，電影演員和電視藝人合作他們可以互相刺激，觀眾睇劇也有新鮮感。」這年代藝人都歌影視發展。志偉也提及會多給歌手拍劇的機會，八十年代歌手如梅艷芳、

「以前做演員是適應戲裏的角色，如今做電視台行政人員，都是逐漸適應現在這個新的角色。」最近榮升TVB總經理（節目內容營運）的曾志偉，自今年1月重返TVB擔任要職迄今已有多個月時間；對於這「新角色」，他顯然適應得不錯，儘管感歎工作多到時間總是不夠用，他已然迅速為TVB探索出了一條充滿生機的道路，為觀眾帶來不少新鮮有趣的節目，亦為TVB的年輕員工打開了「機會之門」。出道半世紀，從藝人、主持人到傳媒人，如今他最想做的便是用自己的從業經驗為年輕人的創意插上翅膀、保駕護航，令TVB展開更好的未來。

● 採訪：香港文匯報記者 黃依江、焯羚 攝影：香港文匯報記者 彭子文



●《聲夢傳奇》成功，曾志偉很欣慰，入圍參賽者全部都有機會演出不同節目。

張國榮、譚詠麟、林子祥等都有拍劇，在他看來，歌手比一般藝人更具有知名度，也更易被觀眾所接受。

早年TVB電視劇主題曲帶紅很多歌手，觀眾是透過電視節目去認識歌手，流行的歌也讓人記住電視劇。志偉坦言近幾年TVB與唱片公司合作極少，歌手也少了透過電視提高知名度的機會。TVB早前與四大唱片公司重新聯結，就是想扭轉這樣的局面。更抱有製作音樂節目、打造優秀劇集主題曲的決心，在劇集主題曲創作方面增加投入，以好聽的主題曲去推動劇集。他希望在未來為年輕歌手爭取更多的機會，他們在成為歌手後逐漸向其他領域邁進，從而成為全能發展的藝人。

「我的目標是用最快時間為TVB培訓出一班年輕人，讓他們在適合自己的崗位上獨當一面，用更適合現在這個年代的方法將TVB再推發展。而我則是多分享自己的經驗和理念，令他們發揮無窮力量，為公司帶來活力！令TVB變得更好！當這個任務達成便是我離開TVB的時間，不會霸住個位。」



● TVB重視開拓大灣區市場。

無懼刻意攻擊 堅守三大原則

這兩年有些人因政治立場而刻意攻擊TVB，或對TVB節目故意挑剔、抹黑，甚至包括他自己都被攻擊。面對紛擾議論，又時常被唱衰，要堅持正確的道路不似想像中簡單，他如何處理？「我自己從業多年的經驗就是，不要被其他人的批評影響。因為沒有一件事可以令所有人滿意，所以你只要勿忘初心，做好自己就夠了。」

曾志偉也會把自己的心得分享給員工，給他們鼓勵：「會提醒員工，面對負面批評、刻意攻擊時去想想自己要做節目的原因與動力，點解你要做個節目，你要帶咩咩訊息給觀眾。只要把持住這些初心盡力做好，節目就會成功，觀眾就會返嚟。刻意討好任何一群觀眾就會得失另一群觀眾。若你被別人影響而左搖右擺，出來的效果已不是你創作的作品。倒不如就做自己，若失敗就知道是行錯方向，但起碼都是沒違背當初的構想；最緊要宗旨正確。」

有電視台喜歡搞踩界節目？TVB有沒有底線？「公司管理層我們的任務是與時代接軌，開拓大市場，我給製作人不能脫離三個守則；第一做節目不離娛樂性；第二正確資訊；第三正能量。」

他認為傳媒機構有社會責任，在如今的社會環境下，觀眾更加需要一些正面的健康的訊息，他希望TVB可以透過節目將正面的訊息傳達給廣大觀眾，也是作一間負責任的傳媒應該做的事。

2022年與內地電視台 網絡平台合作 拍接地氣回歸劇 拓寬年輕人視野

是否已有計劃與內地電視台合作搞節目，令TVB打開新的局面？怎樣可以將節目推向內地，收穫大灣區的觀眾？志偉坦言TVB非常看重內地潛力十足的市場，因此與內地網絡電視台合作是接下來很重要的任務。志偉透露，TVB現正與「芒果TV」、騰訊視頻等多個內地網絡平台以及電視台商討合作事宜，令TVB藝人與內地歌手、演員一起參加節目。比如TVB就將與「芒果TV」合作以廣東歌為主題的音樂節目《聲生不息》，由《我是歌手》原班人馬製作，節目中將有內地歌手和TVB藝人一同比拼演唱廣東歌。「其實現在內地很多節目都會唱廣東歌，但新的廣

東歌在內地唱的人就少，我希望可以將新的廣東歌推入內地。」

用重頭製作迎接回歸25周年

明年是香港回歸25周年，曾志偉透露TVB會有多個大型節目製作，同時，製作回歸劇將會是明年TVB的重點製作。「回歸劇將會以貼地的視角呈現香港本地故事。內地很多人都想知道香港回歸25年後變得怎樣？香港國安法自去年6月30日實施以來，香港的變化很大，明年是很重要的年份，也是一個很好的展現機會，全國都會看到香港的改變。同時，我們會拍一些『香港人在北京』的故事，是為讓香港人知道在內地可以過怎樣的生活。這樣的劇集有利於

令香港的年輕一代了解國家的發展，就像早前播出的《無窮之路》。」

他提及自己去年因為疫情在內地駐留了8個月，對內地的了解也變得深刻許多，希望這樣的節目和劇集可以打開香港年輕人的眼界，改變他們認識上的偏差，也令他們可以想一想，應該用自己的力量將香港變成一個怎樣的城市。

志偉始終認為，社會屬於年輕人的，但是很多年輕人並未意識到自己的責任與力量：「我們做傳媒的，有責任去向他們傳達正向的訊息。」



● 志偉希望TVB製作更多適合觀眾口味的節目。

