



电视媒体创新的路径与系统

DIANSHIMEITICHUANGXINDELUJINGYUXITONG

——兼析湖南电视现象

杨晓凌 著

中国  广播电视出版社

电视媒体创新的路径与系统

DIANSHIMEITICHUANGXINDELUJINGYUXITONG

——兼析湖南电视现象

杨晓凌 著

中国  广播电视出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

电视媒体创新的路径与系统：兼析湖南电视现象 / 杨晓凌著. -- 北京：中国广播电视出版社，2010.12

ISBN 978-7-5043-6303-9

I. ①电… II. ①杨… III. ①电视-传播媒介-研究-中国 IV. ①G229.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 228614 号

电视媒体创新的路径与系统——兼析湖南电视现象

杨晓凌 著

责任编辑 王天盈

封面设计 张 燕

出版发行 中国广播电视出版社

电 话 010-86093580 010-86093583

社 址 北京市西城区真武庙二条9号

邮 编 100045

网 址 www.crtv.com.cn

电子信箱 crt8@sina.com

经 销 全国各地新华书店

印 刷 北京市耀华印刷有限公司

开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16

字 数 240(千)字

印 张 14.75

版 次 2010 年 12 月第 1 版 2010 年 12 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5043-6303-9

定 价 32.00 元

(版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换)

序 1

电视湘军创新的系统解析

中国人民大学新闻学院副院长 蔡雯

在我指导的博士生中，研究报纸、通讯社的人多，研究电视的，杨晓凌是第一个。我本人并非电视专家，却提议晓凌研究电视媒体创新，完全是基于对她的专业基础和研究能力的判断。这个判断在后来的博士学位论文答辩中得到了所有专家的认同。大家都觉得，晓凌做这篇题为《电视媒体创新的路径与系统——兼析湖南电视现象》的论文，的确是不二人选，因为她的职业经历、专业素养和学术积累能够为这项研究提供再好不过的条件。

晓凌自己是教电视专业课程的大学教师。在当老师之前，她先在湖南电视台工作了六年时间，然后又到央视工作了多年。这样的职业经历使她既能以“当事人”的身份体验“电视湘军”的苦与乐，又能以“局外人”的视角看湖南电视的喜与忧。也因为有这样的经历和“人脉”，体验式观察和深度访谈在她的研究中结合得非常巧妙。2007年到2009年间，晓凌先后十几次前往湖南广电，以列席各种内部会议的方式进行了大量的田野式观察并且获取了相当数量的内部文件，与此同时，她先后对45人进行了深度访谈，访谈对象既有最高决策者和中高层管理人员，也包括一线的员工，占有了极其丰富的第一手资料。在正式开始撰写博士学位论文之前，她先行撰写了50万字的《解码电视湘军》一书，以电视湘军灵魂人物魏文彬的讲述为主要脉络，展示了电视湘军成长的历史。



其中大量鲜为人知的史实和故事，以及独特的观察视角，在社会上引起了广泛关注。这部书实际上为最终的博士学位论文写作准备了翔实的资料，打下很好的基础。在后来的论文答辩会上，有多位教授称赞说，博士学位论文的准备工作的周密、前期研究做得如此深入细致，在博士生中实为罕见。

“电视湘军”是中国传媒圈中的一个奇迹。从“快乐大本营”到“超级女声”，从“金鹰节”到“快乐购”，他们内容产品的创新和品牌营销的开拓，在电视业界乃至全社会掀起过一次次浪潮，也在传播学界引发了一个个热门话题。要对这样一个已经备受关注而且争议颇大的对象进行解剖，不仅需要多角度的观察，更需要理性的思考。现在看来，晓凌对湖南电视现象的研究经历了从观察到描述、再到理论剖析的过程。我以为，《解码电视湘军》故事生动，文采飞扬，十分好看，但主要还是描述。而这本以博士学位论文为基础的专著则已经超越了讲述，试图运用创新经济学的理论框架对“湖南电视现象”做出理论阐释。

电视业乃至传媒产业的创新，涉及领域极其广阔，既有内容及产品本身的创造，也有经营模式的创新，而创新型的人才团队、管理机制，乃至作为领军人物的个人因素和战略思维等等，都是创新研究中不可忽略的内容。因此，媒介创新研究所要借助的相关学科的理论也较为宽泛。晓凌在做论文之前，除了对创新经济学理论用心钻研，还广泛阅读了创造学、文化学、管理学、心理学等领域的理论著作，这些功课为她顺利完成这项研究奠定了基础。她在这本书中通过解剖湖南电视这一个案，从实践提升到理论，从具体上升到抽象，构建了电视媒体创新类型与系统的理论模型，从战略创新、管理创新、内容创新和市场创新几个方面对电视媒体创新的路径进行了探寻。这些发现与思考，不仅对电视传播理论有所丰富，更对电视业界实践有所启示。

当然，创新对于传媒业永远是一柄“双刃剑”，对创新的社会效果往往会有不同的评价和多元的解读，值得研究者以更广阔的视野、更多样的角度加以讨论。晓凌的研究只是为这一论题的展开提供了一个样本，限于论文篇幅和她个人的观察角度，有关创新的社

会效果这一论题，还有待后人继续深入开掘。

作为导师，我为晓凌以博士学位论文为基础正式出版这部专著感到欣慰，相信这是她学术生涯中一个值得引为自豪的里程碑。同时，我也要感谢晓凌，她在欣然接受了我的选题建议之后，一边完成教学任务一边进行调研和写作，四年不懈耕耘，为这项研究备尝艰辛。而我们之间反复切磋的过程也让我拓展了视野，获得了来自一线的诸多新鲜信息，受益良多。更难得的是，几年相处，亦师亦友，带来的快乐远不止于学术切磋。愿这份情谊相伴永远。

2010年10月28日于北京，世纪城，晴雪园



序 2

将创新进行到底

湖南省广播电影电视局局长 吕焕斌

记得是2006年的秋天，早已离开湖南电视台、多年不通音问的杨晓凌忽然现身，说在人民大学攻读博士学位，要来研究湖南电视现象。当时我就觉得，她来做这个事情，倒是再合适不过。她大学毕业的第一站就是湖南电视台的《焦点》栏目，很快就能拍、能采、能编，还特别能写，后来作为业务尖子被央视《焦点访谈》挖了墙脚，我们当时虽觉惋惜，但她一句“留在湖南我只能走遍三湘四水、去央视我可以踏遍千山万水”让我们无言以对。数年以后，湖南电视台上星、红火，跟央视一样成为全国性平台，湖南卫视的足迹也可以抵达千山万水，却是后话了。后来她又离开央视去读研、读博，由做电视变成研究电视，由“实操”变成“纸谈”。这样一位同志，返身回来研究湖南电视现象，优势自不待言。我凭直感，相信她的研究会给湖南电视史留下些有价值的东西。

四年过去，她拿出了两部关于湖南电视的专著。去年出版的《解码电视湘军》，是一部别具一格的电视湘军成长史。我本人是电视湘军的一员，对电视湘军的一切熟悉不过，但仍然从书里发现了一些阅读的乐趣，毕竟她的视角与感悟有别于我们这些完完全全的局中人，结构方式与叙述方式也随之不同。顺便一提，该书文字优美，是我很喜欢的那种“饶舌”，很流畅，耐读。今年这本《电视媒体创新的路径与系统——兼析湖南电视现象》，完全是一个学术

研究成果，除了少数几处引用，与上一本书基本没有关联，写作目的、写作框架、话语方式及所用材料都完全是另一码事，这一点让我多少有点吃惊和感慨，这种转换并不那么容易，可以想见作者是费了一番气力的。

湖南电视以创新出名，有人一言以蔽之，创新是“湖南电视现象”的本质。在过去的十几年间，有大量的文章研究“湖南电视现象”，有研究节目栏目创新、研究内容生产机制的，也有研究机制创新、研究产业化思路的……林林总总，不一而足。为数甚众的研究放大了“湖南电视现象”，也从不同的角度对湖南广电有所教益，促进了“湖南电视现象”的进一步发展。不过，据我所知，把整个湖南广电当作一个创新系统放置在新旧世纪之交中国传媒大变局的背景之下来做整体性的研究，杨晓凌大概是第一个。她把整个湖南广电当作一个创新系统，对构成这个系统的创新路径条分缕析，呈现了湖南广电创新的一幅全景图。全景性研究的难度远非局部研究可比，具有相当大的挑战性。作为构成“湖南电视现象”的一分子，我想我应当对杨晓凌所做的工作道声辛苦，说声谢谢。

这本书对湖南广电过去十几年的创新做了很好的总结。如此细致完备的梳理，此前没有，此后恐怕也难有。但是就书论书，缺憾也不是没有，我个人以为，最大的缺憾在于“继往”已足，“开来”不够。作者虽然也涉及了未来电视媒体创新的战略方向及其重点与难点，惜乎点到为止，未曾深入。当此媒介生态剧变重构之时，广电媒体实有生死存亡之忧，未来创新当何去何从，正是我们苦苦求解的难题。当然，这是大家共同的难题，也是世纪性的难题，不当苛求于某一个学者或业者。

广播电视保持了半个多世纪的强势，但是数字多媒体时代的来临至少从两个层面对它造成了挤压。其一，同质媒体剧增。数字、卫星技术将广播电视送进了频道丰裕年代，频道资源稀缺论一去不返，无线、有线及众多数字卫星频道在观众的客厅、书房及卧室里展开了激烈的阵地争夺战，战场甚至延伸到了私家汽车、公共交通工具以及楼宇与户外公共空间。与频道丰裕相对应，内容与人才资源的稀缺日益凸显。其二，数字新技术革命还带来了新的传播介



质、传播渠道和传播方式，网络媒体和手机媒体以革命性的技术优势以及新技术支持下的全新服务方式使广播电视大受刺激并且产生了前路堪忧的焦虑不安。

湖南广电在前一轮同质媒体竞争中因为率先强化广电媒体的产业属性而占得市场先机，取得了骄人的战绩，但在新一轮的竞争中，我们并无胜算。一方面，广电同行纷纷完成从宣传本位到市场本位的战略转型，基本追平了我们的先发优势，另一方面，在频道资源稀缺成为历史的同时，更先进的传媒介质闪电般出现在我们的生活中，越来越多的人通过互联网获取信息，越来越多的人成为手机报的读者，越来越多的人不再在电视机前守候某档节目而是选择上网，在适合自己的时间点播适合自己的节目。越来越多的普通人或机构通过网络自己生成文字或视音频内容，成了内容提供者（商）。

传媒信息领域中的一切正在以令人目不暇接的速度发生变化。渠道单一变成渠道多元，渠道稀缺变为渠道“过剩”，不同的介质需要不同的“内容”，“内容”本身的形式与内容都在发生变化，先进的传输技术为新的信息服务方式提供了无数可能……以至于有人惊呼，传统电视即将消亡。

身处全新的媒介生态环境，传统电视人的身份看似尴尬，作为普通社会成员我们是新媒体的积极用户，作为业者却又要为传统电视的生存而战斗，但是我们其实不需要把新媒体与传统电视对立起来。我们需要思考的问题是：在新媒体的刺激和启发下，传统电视还可以怎样创新？还有没有新的增长方式和增长空间？还可以怎样改进服务？是否可以提供新的服务？面对数字新技术所提供的新的业务形态发展的无限可能，传统电视应当也必须被解构、被重置、被再造，大到企业核心价值观念，小到具体的业务流程，都必须重构。

身处多介质传媒环境，我们还需要用“全媒体”思维思考问题：你要做什么渠道？你能提供什么内容？你为谁服务？你为他们提供什么样的服务？你靠什么人来提供服务？传统电视与新媒体可否嫁接与融合？如何将传统电视的既往优势嫁接到新媒体上去？

可以预见的是传统电视仍将有其生存空间。互动式点播与传统单向传输的电视将会并存相当长的一段时间，毕竟，网络媒体要达到像传统电视这样的普及率，还需要一段不短的时日。这段时日就是传统广电媒体改革创新、实施战略转型、浴火重生的机会。同样可以预见的是，在渠道“过剩”的情况下，传统电视将由大众化传播不可避免地走向分众化传播，即利用丰富的频道资源开展观众定位更加精准的专业化电视传播服务。随着网络终端的普及，传统电视的观众规模必然呈现日渐萎缩的态势，观众逐渐流向网络媒体，借助网络互动技术的双向传播将大行其道，单向传输的传统电视可能作为公益性传播主体继续存在一段时间，最终将退居历史舞台的一隅。在这个过程中，传统电视的有生力量将逐渐转移至新媒体，或者经营新媒体，或者成为新媒体的内容提供者——显然，传统电视人在内容生产特别是网络视频内容生产上是有积累优势的。

完成这一战略转移，不止意味着整个产业的再造，同时也意味着每个电视人都需要脱胎换骨。我们要做的事情很多。2009年7月16日，国家广电总局正式下发《关于推进广播电视“制播分离”改革的意见》，此时距离“制播分离”的首次提出正好十年，今时今日，内容与渠道的分离已是势在必然。以前我们是自制内容自己传播，一种内容提供给一种媒介，日后一种内容可以有多个版本，可以采用多种传播通道。

2010年1月13日，国务院常务会议审议通过推进“三网融合”的总体方案，第一阶段重点开展广电业务和电信业务双向进入试点，即电信网可以传送手机电视、IPTV等，广电网可以做互联网接入等业务。可以预见的趋势是两个网将在竞争中融合，在融合中竞争。两相比较，广电固然有自己的优势，譬如传统品牌优势、节目内容资源优势、有线网络带宽优势以及集成播控平台优势等，但同时劣势也是相当明显的。技术与业务上，绝大多数有线网络公司目前还是以传统、单向、单一的电视业务为主，节目内容和综合信息服务对用户吸引力不够，服务方法简单、服务手段单一，不能适应市场的需要和用户的要求。体制上，由于国家缺乏投入，广电没有形成集约化、规模化、产业化的格局，有线网络是层级制的，法人



主体众多，管理运营分散，与电信体制相比有很大的差距。电信是国家出钱，就是一个主体。广电是自筹资金，各自建设，所以我们的技术标准不一样，服务体制不一样，我们没有一个统一的技术主体，没有一个统一资本主体，没有一个统一的公司文化……我们面临再造系统、再造流程、再造服务、再造业务的全方位挑战，需要从头创新，打一场恶战。

美国管理学家德鲁克认为，市场和产业结构的变化是创新机遇的重要来源之一，他说：“一个产业结构发生变化，要求该产业中的每个成员都具有企业家精神。它需要每个人重新问这样的问题：我们的业务是什么？”我想，除此之外，我们还需要大声自问：你的价值取向是什么？你的终极目标是什么？我们在学会用产业化的思维来思考传媒业的未来的同时不应忘记另一个至关重要的问题：传媒业应如何在其市场取向与公共服务使命之间保持平衡。市场取向对于生产力的解放很重要，但断不可让商业逻辑侵入社会肌体的每一个细胞。

2010年11月1日于长沙，马栏山

目 录

绪 论	1
0.1 选题背景与意义	1
0.2 实证研究的案例选择	6
0.3 相关研究现状分析	7
0.4 本文研究思路	14
0.5 研究方法及相关条件	16
第 1 章 电视创新理论框架下的湖南电视现象	19
1.1 电视创新的类型与系统	19
1.1.1 电视战略创新	22
1.1.2 电视管理创新	22
1.1.3 电视内容创新	23
1.1.4 电视市场创新	24
1.2 湖南广电历年重大创新活动的不完全统计与分析	26
1.2.1 三轮改革综述	26
1.2.2 历年重大创新活动的不完全统计	36
1.2.3 基于不完全统计的非科学分析	42
1.3 湖南电视创新成功的关键因素	45
1.3.1 关于创新成功关键因素的调查分析	46
1.3.2 卓越领导者的创新人格	48
1.3.3 湖湘文化与湖南电视创新	57
1.3.4 湖南广电创新环境分析	65
1.3.5 “失败”的创新	67



第2章 湖南卫视战略定位创新分析	69
2.1 战略创新在创新系统中的重要地位	69
2.2 湖南卫视的战略大转移	70
2.2.1 2002年以前的战略徘徊	71
2.2.2 从新闻向娱乐的战略大转移	74
2.2.3 战略转移中的创新机遇及决策思维分析	78
2.3 湖南卫视战略创新效益评价	82
2.3.1 战略定位引领创新	82
2.3.2 战略创新与品牌变迁	83
第3章 电视内容创新的路径与系统	86
3.1 内容为王	86
3.2 内容产品(节目)创新	88
3.2.1 节目创新的三个层次	88
3.2.2 湖南卫视节目创新的三个阶段	91
3.2.3 湖南卫视的节目创新策略	95
3.3 内容编排创新	102
3.3.1 荧屏背后的“超叙述者”	102
3.3.2 湖南卫视编排创新的两个阶段	103
3.3.3 编播创新的策略与案例	105
3.3.4 节目编排的动态化趋势	108
第4章 电视创新管理系统的构建	112
4.1 创新的管理	112
4.2 利于创新的组织形式	114
4.2.1 以总编室为中心重构生产管理系统	115
4.2.2 扁平化管理与生产调度系统的设立	116
4.2.3 以制作团队为核心的新型组织结构建设	117
4.3 利于创新的组织内部沟通机制	118
4.3.1 定期正式会议沟通机制	118
4.3.2 不定期跨层级座谈会沟通机制	119
4.3.3 情感型随机沟通机制	119
4.4 利于创新的财务监管与业绩考核机制	119
4.4.1 财务监管	119
4.4.2 节目评价	121

4.5 新节目研发机制	123
4.5.1 节目创新管理的三个阶段	123
4.5.2 创新小组与研发中心	124
4.5.3 节目创新管理流程解析	126
4.5.4 流程管理的制度保障	135
4.6 创新人才管理	136
4.6.1 人才观念创新	140
4.6.2 人才选拔机制创新	140
4.6.3 人才激励机制创新	141
4.6.4 人才培养培养机制创新	142
第5章 湖南电视的市场创新	145
5.1 传统市场营销创新	145
5.1.1 四轮驱动,整合营销	145
5.1.2 品牌植入,特价营销	147
5.1.3 品牌经营与市场营销的良性循环	149
5.2 传统市场扩大占有	151
5.2.1 电视内容输出的经济学动因	151
5.2.2 湖南电视的对外扩张	153
5.2.3 青芒果:制播分离的新篇章	154
5.3 新业态与新市场的开辟	156
5.3.1 天娱传媒:电视业的“下游”梦	158
5.3.2 媒体零售:快乐购的新概念	160
5.3.3 快乐阳光:进军新媒体	161
第6章 基于数字媒体观的未来电视创新	164
6.1 融合媒介:打造以内容为核心的综合性产业平台	166
6.2 制播分离:社会化的内容集成与分发	169
6.3 数字多媒体时代电视内容生产与经营的变革趋势	171
6.3.1 受众细分化,内容个性化	171
6.3.2 媒介多样化,内容碎片化	172
6.3.3 经营数据库	172
6.3.4 受众即内容	173
6.3.5 专业品质,品牌生存	175



6.4 内容产业化的市场难题	176
结语	177
附录1 [专访]魏文彬:我的远航没有彼岸	183
附录2 [专访]Kim Gordon:洞察观众是电视创新的最高机密 ...	192
附录3 中国电视的湖南路线	199
参考文献	220
致谢	223

绪论

0.1 选题背景与意义

我们向来喜欢以10年为期论事。2009刚刚过去,2010如期而至,在这21世纪的第1个10年和第2个10年首尾相接之处,正适宜回顾与展望并且就其所见除旧布新,继往开来。

2009年7月16日,国家广电总局正式下发《关于推进广播电视“制播分离”改革的意见》,此时距离“制播分离”的首次提出正好10年。1999年7月8日至10日,国家广电总局在上海召开全国广播影视系统内部管理改革座谈会,会上明确提出“积极推进除新闻类节目外的其他广播电视节目播出与制作的分离,进一步发挥市场机制对广播电视节目制作的基础作用”。^①但10年来制播分离发而又收,可喻之为“折返跑”。2009年的“推进意见”,被视为中国广播电视体制改革正式进入“深水区”的标志。同年10月21日,上海文广传媒正式宣布拆分为上海广播电视台和上海东方传媒(集团)有限公司,成为国内首家实行制播分离改革的广电系传媒集团。上海文广原有的频道频率资源及新闻制作部分将进入上海广播电视台,非新闻制作部分则统一划归上海东方传媒(集团)有限公司。2010年上旬,湖南广电正式启动“管办分离”并实施可经营性资产剥离。此前此后,湖南广电传出联姻盛大、“并购”青海卫视、组建“快乐淘宝”等一系列消息,唤起人们对以制播分离为切入点的中国广电体制改革的无限遐想与期待。

2009年9月26日,国务院发布《文化产业振兴规划》,此时距离中央政

^① 参见《全国广播影视系统内部管理改革座谈会纪要》,《广播电影电视决策参考》,1999年第8期。



府首次提出“文化产业”的概念也将将10年。“规划”明确了当前和今后一个时期8个方面的重点任务：发展重点文化产业、实施重大项目带动战略、培育骨干文化企业、加快文化产业园区和基地建设、扩大文化消费、建设现代文化市场体系、发展新兴文化业态、扩大对外文化贸易。并且指出，为确保各项任务落到实处，要降低准入门槛，积极吸收社会资本和外资进入政策允许的文化产业领域，参与国有文化企业股份制改造，形成公有制为主体、多种所有制共同发展的文化产业格局，要加大政府投入和税收、金融等政策支持，大力培养文化产业人才，完善法律体系，规范市场秩序，为规划实施和文化产业发展提供强有力的保障。

2010年1月13日，国务院常务会议决定加快推进电信网、广电网和互联网三网融合并审议通过了推进三网融合的总体方案，会议还提出了阶段性目标：2010年至2012年重点开展广电和电信业务双向进入试点；2013年至2015年，总结推广试点经验，全面实现三网融合。所谓双向进入，是指广电企业可以正式经营增值电信业务和部分基础电信业务、互联网业务，电信企业也可以从事部分广播电视节目制作和传输。显而易见，这一决策将和广电的“制播分离”一起，对内容产业的发展产生强刺激作用。对于电视来说，新的平台为其产业价值链的拓展提供了空间，但同时其原有平台也将遭遇其他节目制作主体的“入侵”，新的形势对其业态创新和内容创新均提出了新的要求。

英国经济学家弗里曼认为政府政策是技术创新的重要影响因素。著有《制度变革与美国经济增长》一书的美国经济学家兰斯·戴维斯和道格拉斯·诺尔斯认为“制度创新”（包括经济主体的组织形式和经营管理方式的革新）对经济增长有重大影响^①。不难看出，在21世纪的第1个10年和第2个10年的首尾相接处，在上述政策因素的影响下，电视业即将迎来新一轮的创新高潮。

在此之前，中国电视已经有过两轮创新高潮。第一轮是20世纪90年代以中央电视台“东方时空现象”为代表的节目改革。这一轮改革以《东方时空》（1993年5月1日开播）、《焦点访谈》（1994年4月1日开播）、《新闻调查》（1996年5月17日开播）、《实话实说》等一系列先锋性栏目的相继开播与红火为标志，完成了中国电视有史以来最重大的一次观念革命，同时也开始了电视媒体运行机制变革的探索。《东方时空》创始人孙玉胜（现任中央电视台副台长）于2003年出版《十年——从改变电视的语态开始》一书时接受记者采访说：“《东方时空》之所以能成为上一轮电视改革的标志，一个重

^① 参见张风、何传启：《国家创新系统——第二次现代化的发动机》，高等教育出版社，1999。http://www.modernization.com.cn/newbook.htm，2010年1月10日访问。