

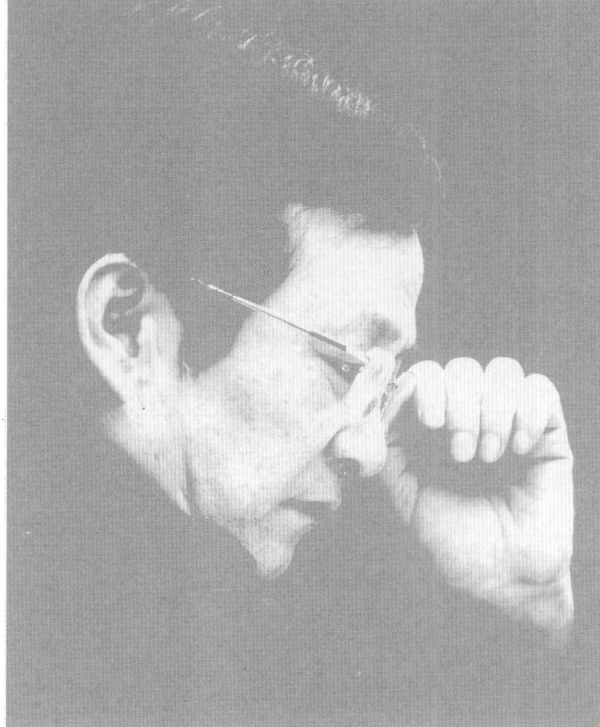
解码 电视湘军



杨晓凌◎著

ALL ABOUT HUNAN TV

中国传媒大学出版社



电视湘军 解码

杨晓凌◎著
ALL ABOUT

中国传媒大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

解码电视湘军/杨晓凌著. —北京:中国传媒大学出版社,
2009.5

ISBN 978-7-81127-435-6

I. 解… II. 杨… III. ①广播事业—企业集团—体制改革—概况—湖南省 ②电视事业—企业集团—体制改革—概况—湖南省 IV. G229.276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 055720 号

解码电视湘军

作 者 杨晓凌
策 划 愚 言
责任编辑 李艳华
责任印制 范明懿
封面设计 大鹏工作室
出 版 人 蔡 翔

出版发行 中国传媒大学出版社 (原北京广播学院出版社)

社 址 北京市朝阳区定福庄东街1号 邮编:100024

电 话 86-10-65450528 65450532 传真:65779405

网 址 <http://www.cucp.com.cn>

经 销 新华书店总店北京发行所

印 刷 北京中科印刷有限公司

开 本 787×1092mm 1/16

印 张 25.25

版 次 2009年7月第1版 2009年7月第1次印刷

书 号 978-7-81127-435-6/G·435 定 价 58.00 元

版权所有

翻印必究

印装错误

负责调换

序 1

老魏的峥嵘

熊晓鸽^①

想一想,和老魏的交往与交情,因为年深月久而醇厚如酒,令人浑忘初衷,却又一直是君子之交,淡淡如水。

1998年夏,从美国回家乡湖南赈济水灾,被老魏“忽悠”着上了电视,唱了一次“全世界最贵的卡拉OK”。初识老魏,三言两语,便知道这是个懂得尊重别人,也懂得蕴藉自重的人。彼时,湖南广电的改革帷幕初启,老魏的峥嵘也隐然未现。大家都做媒体,尽管他做电视,我做平面,但行家看门道,彼此的惺惺相惜,尽在不言中。

2004年,六年弹指一挥间,湖南广电早已风生水起。“中华传媒第一股”独步江湖,笑傲股坛;中国最大的电视奖项“金鹰”翱翔千里,栖巢马栏山;《超级女声》更是声遏行云,将“快乐中国”的旋律唱彻寰宇——一场恣意挥洒的娱乐狂欢,一不小心,却将一张年轻、张扬而自信的脸,推上了执美国媒体牛耳的《时代》杂志的封面。一时间,湖南广电的观众可谓观者云集,始而愕然哗然,继而陶然醉然,终于皆大欢喜,掌声雷动。

^① 熊晓鸽:美国国际数据集团(IDG)全球常务副总裁兼亚太区总裁,美国波士顿大学校董,湖南大学影视艺术学院名誉院长。

但是，老魏并没有奕奕然，飘飘然。他找到我，说想办一个论坛，想请雷石东。老魏本来是想让雷石东住在金鹰电视城的，在指点江山之余，这位传媒巨擘没准也能对经营之道指点一二。可我终究还是执著于国际会议的水准和礼仪，也不想让年逾八旬的长者行程颠沛，所以最后雷石东来去匆匆，只在金鹰城作了一个电视访谈。老魏神色淡定，礼仪周全，没有半点不豫之色。而我，也是到了今天，捧读这本电视湘军成长史，才能体会老魏当时的一番苦心孤诣。原来在老魏的心里，雷石东、默多克，一直是他“抓不着的月亮”——于是在鲜花着锦、烈火烹油的得意之时，老魏刻意地要让那一轮皎皎皓月的清辉，成为一贴清神醒脑的清醒剂、定心丸。恍然大悟之余，觉得老魏的胸中丘壑，当真不可小觑。

2007年，老魏到哈佛的中国论坛讲学。一向大事小情举重若轻的老魏，这次一反常态地郑重其事。演讲内容几易其稿，斟酌再三。最后的定稿洋洋数千言，却将湖南广电成功的秘密，归结为凝聚湖湘文化精髓的短短八个字：心忧天下，敢为人先。我大胆猜度，这一字千钧的“忧”与“敢”，也道尽了老魏十几年的峥嵘岁月——那些艰难沉重之中的无怨无悔，惊心动魄之际的慷慨激昂。

作为一名掌管媒体的官员，老魏的仕途曾经奇异地畅达，却又古怪地崎岖。他在短短十年间，从一个出身农家毫无背景的普通编辑，屡受破格擢拔，以“跳蛙”之速跃上了湖南广电掌门人的大位。然后便在这个位置滞留了漫长的十五年，在屡建奇功之际，居然三次遭遇“落选”：1998年，影视园区略具雏形，长沙世界之窗开园迎客，刚刚上卫星一年的湖南卫视啼声初试，一鸣惊人，省人大换届选举，魏文彬以一票之差，落选厅长职位；几番披荆斩棘，数度绝处逢生，待到湖南广电终于声名鹊起，笑傲市场，魏文彬却于2001年、2006年两次参选省委委员均名落孙山。虽然老魏自我推崇的是“学而优则事”，但这种事业得志、仕途失意的反差，难免让人在扼腕叹息之余抚案沉吟。

老魏的落选似乎并不是他一个人的“魔咒”。2008年，老魏的“魔咒”随着他终于荣升省政协副主席而自然消解，可比这“魔咒”更严峻的，应该是一种反躬自省般的拷问：在“惟楚有材，于斯为盛”的岳麓山畔，在电视湘军异军突起之际，虽然也曾隐约耳闻其余各路湘军金戈铁马蓄势待发，却为何至今尚不见百舸争流万军齐发的盛景？

但作为一介湘勇游子，我依然诚挚地盼望，湘江两岸，橘子洲头，能够再现挥斥方遒的意气与豪情。看万山红遍，层林尽染，漫江碧透——这诗意的展望，也应是这片厚积薄发的灵山秀水的荣光与梦想。

寥寥数言，几缕思绪，不敢为序。

序 2

追寻梦想 追求真理

王茂亮^①

我干广电才两年,但我关注魏文彬却有七八年。我在做深圳商报、深圳报业集团总编辑时,为了借鉴广电的创新做法,更为了把握媒体的发展趋势,就一边研究《纽约时报》、《今日美国》,一边关注新闻集团、维亚康姆、湖南广电和凤凰卫视。在这种关注中,湖南“电广实业”上市令我震撼;长沙世界之窗建成令我兴奋;我还在秋雨中的金鹰节现场,被活力四射的电视湘军鼓动起做大报业的激情。因为,我在中国媒体参与国际竞争的弱势环境中,在举步维艰的媒体改革中,看到了中国传媒的希望和未来。

从此,我特别留意魏文彬和他的最新观点。于是,我知道,无论做任何事,他都将目标定在“中国第一”:传媒上市,力求最先;产业基地,力求最大;内容生产,力求最强;娱乐品牌,力求最火;如此等等。这就是魏文彬的性格,这就是魏文彬的梦想。

为了这个梦想,他苦苦追寻;为了这个梦想,他呕心沥血;为了这个梦想,他披荆斩棘。如今,他的梦想一个个变成了现实,赢得了国人的掌声,赢得了世人的喝彩。

^① 王茂亮:深圳广播电影电视集团总裁。

然而,魏文彬何以成功,何以圆梦?我认为,不仅因他有楚人之才,也不仅因他有湘人之勇,最关键的是,他有不懈追求真理的智慧、胆略和气魄。

早在1993年,当中国传媒同行还在为几万元、几十万元想方设法从财政请款,为了给职工涨几十元工资、发几百元奖金而动员记者不惜以新闻换广告时,他就提出了“大产业”的概念。因为,他不仅看透了财政拨款养不大广电的现实,更从国际传媒的强大中看到了传媒所具有的产业属性。于是,他在忠诚自觉地坚持“导向金不换”的同时,矢志不渝地发展影视文化产业。如今,他的实践和国家的政策,已使越来越多的传媒同行看到了影视文化产业发展的大趋势:国家在进一步强化广电传媒宣传上的意识形态属性的同时,越来越放宽政策支持广电产业化经营。经营性广电产业范畴将不断扩大,许多过去是事业体制养着的内容制作部门将变成自主经营、自负盈亏的市场竞争主体。“导向正确”的政治原则和“适者生存”的市场法则,同时约束广电媒体。和谐社会建设对“导向正确”提出了更高要求,市场法则又必将改变“但求无过,不犯导向错误就能高枕无忧”的状况。那些虽没犯政治错误,但没有赢得大众、没有赢得市场、没有赢利能力的广电媒体,必将被淘汰。

要做大产业,必然要大投入。他循着市场经济的规律继续探索。于是,湖南“电广实业”于1998年在全国广电系统率先进入资本市场。他“吃螃蟹”的实践,使同行看到上市和多渠道融资是广电迅速做大的重要途径之一。而且,我还认为,因为上市具有分散股东的功能,它将成为增强党对传媒控制力的重要手段。

早在1991年的那个乡村之夜,乡亲们围着雪花频闪的黑白电视看湖南台说教式专题片的场景令他震撼,使他确立了平民化视角。于是,他颠覆了中国传媒“我说你听”的传播模式,变“娱乐大众”为“大众娱乐”,直至用“超女”掀起了一场全民狂欢。从而尽到了电视人的天职:为大众办电视,从而尽到了一个共产党人的义务:满足最广大人民群众日益增长的影视文化需求。不仅如此,他的“内容为王”理念,他的平民化追求,在数字化时代更具有特别的意义。有线电视的数字化转换,使电视频道可以多达四五百个。频道已不再是稀缺资源,没有特色内容、没有吸引力的频道将无人问津。数倍于模拟电视的数字频道,为内容产业提供了巨大空间,使影视内容成为最有价值的资源。而只有平民化视角才能产生大众化产品,只有产品的大众化才能赢得广电大市场。

这几年,当他们占有湖南市场绝对优势的时候,他们又拼命地谋求跨地区发展。相信他早就悟到了迈克尔·波特竞争理论的真谛,即当他成为市场领导者的时候,他随时面临着众多竞争者瓜分市场的威胁。而维持领导地位的唯一办法,就是做大市场蛋糕。于是,不光湖南卫视覆盖全国市场,“超女”、“快男”进攻全国市场,金鹰卡通、快乐购物也无不向全国市场出击。我虽为深圳市场的守卫者,但我仍乐见他们这种咄咄逼人的攻势,因为市场本无界。条块分割的市场格局必将被打破,跨地区、跨行业发展尽管不

易,但却是产业发展规律和市场经济的大势所趋。媒体的竞争不再是一城一地的竞争,而是全国性、全球性的竞争;媒体的竞争也不再是传统广播电视的竞争,而是多元化广播电视产品的竞争和多元化新媒体产品的竞争。所有的传媒人都应有这种心理准备和实际行动。

产业化发展、资本性运作、平民化追求、全国性扩张、国际性竞争、体制性改革……魏文彬的探索,已涉及做大做强广电的多个领域。其中,有的大获成功,有的初见成效,有的刚刚破题,有的还不免失误。可以想象,魏文彬追求真理之路,充满着多少风雨、多少坎坷、多少艰辛。然而,为了追求真理,面对流言飞语,他心胸坦荡;面对决定“乌纱”的投票,他气定神闲;面对四面楚歌,他义无反顾;面对千难万险,他勇往直前。

魏文彬不愧为中国传媒的弄潮儿、男子汉、真英雄!

如今,他成功了。但他一天也没有停止对真理的追求,因为他心中最深处的梦想还没有实现。经过一系列规律性的探索,魏文彬清楚地知道,在频道资源不断丰富、市场竞争日益加剧、跨地区跨媒体发展和多元化资本进入广电的大背景下,中国广电行业大洗牌、大整合的趋势将不可避免。再过若干年,有实力的媒体机构,将与社会资本乃至外资传媒巨头且竞且合,合纵连横,形成几家全国性电视传媒,重新分配全国电视市场。在未来的竞争中,魏文彬志在必胜。而且,他的梦想不只飘在中国的上空,他还要把湖南广电办成可以与新闻集团、维亚康姆抗衡的国际性电视机构,让全世界听到湖南广电发出的中国强音。

魏文彬的这个梦想,或许可以称做“中国的默多克之梦”。

前言

向先行者致敬

——写在改革开放 30 年之际

杨晓凌

—

2008 年 11 月 6 日,魏文彬先生入选中国改革报社等几大媒体与机构在全国范围内“海选”的“改革之星——影响和推动中国改革 30 年 30 人”,在人民大会堂从全国人大常委会周铁农副委员长手中接过了“改革之星”的奖杯。

那天现场观礼,我有很多感慨。据我所知,这些年他获过很多奖,有政府奖,也有媒体奖。政府奖他比较重视,媒体奖他就不一定认真对待,有时一笑了之,有时派个手下给“友媒”捧个场。但“改革之星”这个奖,他亲自来领了,而且还比较郑重其事。他那天收拾得衣光履鲜,格外精神,以至于当他出现在现场的时候,有人惊讶地议论,原来魏文彬这么年轻。

我想,他是有改革情结的一个人。也许可以这样说,近三十年来,改革的字样或轻或重地在每个中国人的心上都打下了烙印,而他心上的烙印,恐怕要比很多人都深得多。他出生于 1950 年,基本上是共和国的同龄人。1978 至 2008 的 30 年,是中国人民

共和国能量喷发的30年,也是他个人生命中最好的30年——28岁至58岁,一个人一生之中最具力量的黄金年华。特别是,改革开放的30年间有两个重要的节点对他的人生有至关重要的影响:其一是1983年中共中央在全国展开机构改革,对党政干部提出革命化、年轻化、知识化、专业化的“四化”要求,年仅33岁的魏文彬因此进入全厅人才“红榜”,不久即被派往湖南电视台担任新闻部主任一职,从科员到副处级,一跳三阶,获得了日后大展拳脚的第一个平台;其二是1993年,恰在邓小平南巡讲话的第二年,魏文彬成为湖南广电的掌门人,开始引领一轮轰轰烈烈的广电传媒改革。他的改革生涯由此可以分为两截,前半截蓄力,后半截发力。也可以这样说,30年的改革开放,他始而是一个受益者,继而是一个贡献者,而一个贡献者通常也不得不是一个“受难者”——改革者总是需要承受比一般人更多的磨难,包括精神的和肉体的。

他因此有足够的理由珍视“改革”二字在他生命中打下的烙印。

与魏文彬一同获得“改革之星”称号的另一位湖南人是杂交水稻专家袁隆平。魏文彬和袁隆平并称湖南省精神文明建设和物质文明建设的两个代表,是近十年来湖南人最喜欢对外亮出的两张名片。但有所不同的是,袁隆平一直享受着绝无争议的尊崇,魏文彬却不得不在毁誉参半之中奋力前行。有人认为袁隆平的杂交水稻技术惠及全世界,而魏文彬的电视观念却可能是对人类精神的“戕害”。两位不同领域的改革者应该是不具可比性的,但这种说法从一个侧面反映了精神的事比物质的事麻烦得多,而文化体制改革会比经济体制改革复杂得多。

感慨之余,我对他有了比从前更深的理解,也有了比从前更深的尊敬。在他稍稍有些局促地上台领奖,接过奖杯脸上露出不太自然的笑容的那一瞬,我甚至忽然感到一种深切的同情。当然我明白,这种同情对一个真正的改革者来说纯属多余。有一次闲谈间,一个部属提起魏老板因锐意改革而遭遇的一些挫折,言语间有不平意。魏老板正色驳道,我不同意你的看法,这是一个伟大的时代,我个人的一些小小委屈与这个时代的伟大相比微不足道,我觉得这个时代待我不薄,我所得到的远远超过我自己的期望,甚至超出了我的想象。

这样的话,我想不能简单地理解为纯粹出于政治需要的表白,其中自有一代改革者的真诚。需要告知读者的一个相关信息是,本书本来用近两万字的篇幅写了魏文彬的三次官场受挫(一次连任厅长落选,两次参选省委委员落选),但是绝大部分被他删了。他皱着眉头说,你们怎么老是喜欢纠缠那些事情,纠缠那些事情到底有什么意义,没有什么意义。

二

“改革之星”评选活动组委会称魏文彬为“中国传媒产业改革的先驱,中国电视大众

化的鼻祖”。应当说这是切中肯綮的两句评点,前者着眼于电视作为一种经济活动的重大变化,后者则着眼于经济变革影响之下的文化嬗变。“先驱”和“鼻祖”这样的字眼对一段尚未远去的历史而言,稍稍有些用力过猛,但有助于我们以一种更加活跃的想象去体会先行者披荆斩棘的艰辛。

需要看到的是,“大众化”是一个微妙的语词,它并不具有绝对正面的意义。“大众化”意味着“精英”对大众意志的体察、尊重与满足,代表着社会文化的巨大进步,但同时也伴随着“商业化”和“庸俗化”的诟病。“中国电视大众化的鼻祖”对于魏文彬来说只是一个外界赋予的称谓,至于这一称谓究竟具有怎样的意义,也许要在更加遥远的未来、在一个更加辽阔的历史空间里,才能相对完整而清晰地显现。

回顾湖南电视的来时路,不难发现三个突出的节点:1989年的《焦点'89》、1997年的《快乐大本营》和2005年的《超级女声》。从《焦点'89》到《快乐大本营》,是八年;从《快乐大本营》到《超级女声》,又是一个八年。两个八年间的三个栏目代表着湖南电视的三个时代:《焦点'89》栏目代表着“新闻立台”时代的最高成就,《超级女声》是“娱乐兴台”战略孕育的硕果,而《快乐大本营》处在一个承上启下的节点上——其时湖南电视呈现出一种兴奋而又迷乱的状态,一边抑制不住娱乐带来的兴奋,一边不无留恋、不无惶恐地回头张望自己多年执著的新闻理想。

《快乐大本营》最火的时候,一边是北京火车站揽客的小旅店举着“本店可以收看湖南卫视”的牌子招徕顾客,一边是很多严厉的声音炮轰湖南电视的“娱乐化”、“低俗化”。湖南电视一面惊喜地看到娱乐节目带来巨大的市场份额,一面却拼命加大新闻节目的投入,生怕“娱乐化”是一贴甩不掉的狗皮膏药。2000年初,魏文彬在一年一度的工作报告中暴露了他在岔路口的矛盾与彷徨。他一面害怕别人说湖南卫视是个“娱乐台”,一面却又敏感地意识到一个“娱乐经济时代”的到来,本能地想要伸手抓住这个先机。他谈到要在结构上、品种上进行调控与改进,“如1999年开播的《有话好说》、《新青年》,就是从结构上考虑的。如果不上这两档节目,大家会说我们是一个娱乐台”。同时又谈到要认真总结娱乐节目的经验,娱乐功能是广播电视的重要基本功能。“这几年,各个频道努力开发娱乐功能,创造了一系列品牌栏目,培养了一批名牌主持人,取得了良好的社会效益和经济效益。娱乐节目的成功,在给受众带来欢乐的同时,也传递了信息和知识,沟通了人们的情感,传播了健康的文化时尚,并且获得了市场效益。其中的许多经验,值得我们认真总结。现在,国外已有专家专门研究娱乐经济,并认为我们已进入‘娱乐经济时代’。对于其中有益的理性认识,我们要认真吸取,结合我们的实际,总结出带规律性的东西,以把我们的娱乐节目办得更好。娱乐经济的观点,实质上与社会文化消费需求不断增长的观点是相通的。在人们的物质消费水平提高以后,我们如何通过办好广播电视娱乐节目,以满足人们不断增长的文化消费需求,这既是扩大宣传影响

的一个重要问题，也是寻求产业发展的一个重要问题。”

魏文彬在经历了一轮剧痛之后，结束了一个时期的战略徘徊。2001年，湖南电视多档新闻节目因导向问题被关停，同时整个湖南广电由于战略方向的不明确和急剧扩张带来的一系列管理问题迎来一个经营上的寒冬。当时的形势严峻到“一不小心就会一蹶不振”，魏文彬称自己当时陷入了一辈子最难解的一个局。“这时候我所面临的问题，不是我觉得对别人认为不对，我只要舍得自己一身剐、一意孤行往前走那么简单，而是的确碰到了很多很难解决的问题，有些事情我也不知道对不对。”

2002年秋天，魏文彬下狠心给湖南广电动了一次大手术：三个严重同质化、陷入恶性竞争泥淖的地面频道被合并，大批冗员被裁；湖南卫视在举行了中国第一个省级卫视战略定位研讨会后，宣布放弃“新闻综合”路线，开始旗帜鲜明地打造中国电视的娱乐品牌，继而取得了巨大的商业成功。

湖南卫视的战略转型被认为是中国电视商业化的真正开端，有人认为，是湖南卫视的娱乐大旗，将中国电视引入了一个充满商业气息的娱乐工业时代。

湖南电视从新闻向娱乐的战略大转移，实际上是中国传媒功能和属性在以往十几年间发生嬗变的一个缩影。从超级强大的政治功能到释放娱乐的精灵，从纯粹的事业属性到逐步彰显产业属性，不难想见在这样一个过程中，先行者要承受怎样的压力，要受到怎样的质疑和诟病。

有趣的是，魏文彬虽然去领奖，但却以不置可否甚至视而不见的态度对待“大众化”这一“判词”。他坚持使用一个自己喜欢的概念来概括他的电视追求：亲民。这对他塑造湖南电视的灵魂、导引电视湘军的精神，有很重要的指导意义，但并未能够使湖南电视摆脱“低俗”的纠缠。而他曾经这样应对攻击：“低俗”两个字要拆开来看，我反对“俗”，但我不反对“低”，因为我理解“低”就是贴近老百姓，你要“低”得下去，才能“高”得起来。

这是机智的文字游戏，但显然不仅仅只是个文字游戏。

三

有人说过魏文彬是个始终在路上并且不停往前赶的人，也有人说过他是个喜欢“危言耸听”的人。他提传媒产业化，建造规模宏大的影视文化产业园区，折腾“中华传媒第一股”，引领中国电视大众化的潮流，无一不是赶在前头。而他每一次在峰顶的呐喊，都是提醒人们低谷的存在。世纪之交《快乐大本营》和《玫瑰之约》带来了湖南电视的第一波高潮，他却在问：“电视湘军究竟能走多远？湖南的广播影视事业会不会重走韶峰电视、白云冰箱的老路？”2005年的秋天，《超级女声》的滚滚热浪尚未消退，他又召开全局

大会,迫使大家进行一场“秋天的思考”,重点讨论“超级女声,我们丢掉了什么”,初步提出了第三轮改革的设想。2006年度的《超级女声》刚刚落下帷幕,第三轮改革正式提上议事日程。

2006那一年,马栏山上的秋天有点说不清的意味。一片灿烂之中有些许秋凉,寒冬将至却又分明听见春的消息。

2006年度的《超级女声》一度风雨交加,但在领航者的精心掌控下总算平安着陆、完美谢幕,媒体称之为“一场没有意外的盛世夜宴”。金鹰城里流传着一个总决选之夜的动人故事:湖南省委常委、省委宣传部部长蒋建国^①一边输液一边盯着湖南卫视,直到节目出完最后一行字幕,之后欣然短信魏文彬:“心随节目而激动,很精彩,很成功,为之骄傲,深感欣慰,表示祝贺,致以问候。”次日一早,魏文彬亲笔抄录部长短信并加“编者按”转发“超女”工作团队以资鼓励:“王平并转常林、向群、炳文、瑞平、李浩:这是建国部长昨晚发到我手机上的一条信息。一番真情流露,一份殷殷厚爱,看后令人感动,特原文转抄给你们。昨晚的节目,确实很好,大气、干净、流畅,且极富情感智慧、艺术智慧,给人留有很大的想象空间。”

2006年9月初,与《超级女声》全国总决选同时启动的是第三轮改革研讨会。9月8日,魏文彬在研讨总结会上说:“在过去的十几年间,我们吃了改革的定心丸,没有胆怯过和动摇过,因此,我们成功了。从1993年到2006年,我们的收入从6000万提升到20个亿,应该说创造了一个奇迹……我还跟大家讲一个数字,我们的广告增长已经持续了28个月。在这样一个顺境中进行第三轮改革,我想它考验的不仅是胆量,还有智慧。什么智慧呢?我认为是政治智慧、市场智慧……怎么搞好这场改革,我想了两句话与同志们共勉:心忧天下,做强做大。”

但就在魏文彬雄心勃勃地谋划第三轮改革时,在11月中旬的湖南省第九次党代会上,湖南广电一个党代表也没有选上,魏文彬本人在省委书记的动员下参选省委委员,也意外落选。1998年他以一票之差落选厅长,8年以后他又差了一步,81个席位,他排第82位。

半个月后,马栏山上稍稍有些压抑的氛围之中又现灿烂秋阳,省委书记张春贤率全体省委常委专门听取湖南广电关于第三轮改革设想的汇报,全面肯定了湖南广电第一轮改革的成果,并原则上支持第三轮改革的设想。

张春贤在会上说:“广电在基础比较薄弱的情况下,在一片荒草之上,凭着一片赤诚,凭着火热的事业心,敢于拼搏,勇于创业,依靠一批热血儿女,在党中央和湖南各届省委的指导支持下和各个部门支持下,历经两轮改革,形成平台优势、规模优势、品牌优势、团队优势,在舆论宣传和产业发展上都取得明显成绩。在这个过程中,打造了一支

^① 蒋建国:2008年11月调任新闻出版总署党组副书记、副署长。

勇于创新、富有特点、团结协作、社会认可的团队。”并对第三轮改革的思路给予了充分肯定：“思路清晰，目标宏伟，符合省九代会的战略思想，符合改革方向，符合市场要求。省委省政府、各职能部门要积极支持广电加快改革，大胆实践。实现文化强省的目标，需要先进的理念，也需要国际视野，更需要载体和领头羊。有重要载体和领头羊来支持来扶持，建设文化强省的目标就可以实现。广电就可以作为重要的载体。”

省委书记热情洋溢的话语给了湖南广电上上下下极大的鼓舞，相当有力地扫去了党代会落选事件带来的阴郁。应当说，湖南广电的改革是艰辛的，但也有其幸运的一面，历届省委主要领导无一例外都对广电改革给予了有力支持。现任书记张春贤不是湖南人，到湖南时间也不长，但对湖湘文化的了解与尊崇比湖南人有过之而无不及，反复强调要把湖南文化产业打造成全国最活跃、最具竞争力、最具国际化风格、最具湖湘文化底蕴的特色产业，电视湘军这块金字招牌，自然是他呵护有加的对象。

据说省委常委会议专门听取一个行业部门的汇报并不常有，而这次会议举行的时间，恰在魏文彬落选省委委员半个月后，这激发了许多人活跃的联想。但其中一种联想应该是：一个官员个人的荣辱与一份事业的兴衰可以没有关系。或者也可以说，宠辱不惊，是一个改革者不能没有的素质与境界。

四

第三轮改革的基本思路被魏文彬概括为简洁有力的两句话：“两个走出去，一个立起来。”即“从体制内走出去，从国内市场走出去，创立一个新的市场主体”。他在省委常委会议上的汇报称：

我们为什么要构建一个新的市场主体？首先源于我们的市场缺位。我们这么大一个盘子，其实并没有一个以内容生产带动产业发展的市场主体。现在的集团是事业集团，并不是产业集团。这就导致我们在体制与市场之间、事业与产业之间、守业与创业之间的不伦不类、不尴不尬。第二是源于资源属性，资源属于市场，只有进入市场才能效益最大化。第三，构建社会主义和谐社会，需要和谐文化，需要精神食粮。发展文化产业是当代中国极具政治智慧的战略选择。

我们要构建一个怎样的市场主体？做法就是从现有的和新开发的可经营性资源中剥离一部分，拿到市场上去组建一个产权明晰、股权开放、占控股地位的传媒产业公司。属于新闻的、事业的资源坚决不碰不动，而且还要继续投入、做大做强，充分保证传媒作为党和政府喉舌的政治属性和公益属性；属于娱乐的、产业的资源尽可能剥离，让这些资源到市场上同资金、资本、人才、新技术模式、新营销模式对接，产生更大的融合、碰撞与裂变。我们希望用三到五年时间，把这个市场主体做大、做强、做实，实现增量超存

量,并在海外上市。

第三轮改革的设想得到了省委领导班子的首肯,但其施行难度显而易见。改革愈往深层次走愈是艰难,一旦触及体制的根本和利益的重新分配,各种滞碍在所难免。2005年提出改革设想,2006年正式提上议事日程,2007年全面细化改革方案,到真正启动的时候,已是2008。这时候魏文彬已经升任湖南省政协副主席,电视湘军的帅旗交给了欧阳常林,后者以坚定不移的改革姿态延续了人们对广电未来的信心。经过一系列紧锣密鼓的筹备之后,2008年9月22日电广传媒停牌,宣称等待湖南广电注入具有核心竞争力的优质资产。这表明第三轮改革的航船终于出港。孰料一个月后,注资计划宣布中止,10月21日,电广传媒复牌,公告称此次注资行为在国内媒体行业尚属首次,改制重组比较复杂,相关方案还不成熟,未来三个月内不会再有相关的资产重组事宜。当日股价跌停,次日股价一度下跌超过8%。媒体称,“业内推测有三方面的原因:一是对于注入资产的评估价值存在分歧;二是某些资产注入可能涉及政策红线;三是目前A股的形势已经存在很大的不确定性”。^①

湖南广播影视集团副总经理兼湖南卫视常务副台长张华立在自己的博客中撰文称:

我们日夜加班加点,结果令人沮丧。原因的确就是“尚属首次、改制重组复杂”那几个关键词。如果展望中国媒体今后改革的未来,我觉得以下四点值得注意。一、中国媒体的管理政策与中国证监会的有关政策存在不可调和的矛盾。两个政策都是刚性的,暂时都在各说各话。这是最根本的原因。“大胆闯大胆试”是一句话,涉及意识形态具体去做,无法逾越的障碍太多。这是北京层面才能解决的问题。二、国家对媒体产业或者对整个文化产业缺乏宏观政策指导,譬如对文化产业资产的评估,还停留在如同对制造业评估的阶段。创意产业最重要的资产是人才和品牌,这比其他产业尤显重要。三、中国股市仍然深不见底。它“敲打”着方案的信心。在这种经济形势下,稳健可能是第一选择。四、公司及集团在做方案过程中,由于前两项原因,无法满足各方利益。导向正确、产业繁荣、创新不断、中小股东利益以及人事改制、负债等诸多要求无法在一个框架内友好共存。

张华立同时亦称:“湖南广电内部改制以及资产内部重组的工作并没有因此止步,反而因为此次尝试认识到更多问题,并逐渐找到更好的路径。我们保留着多个选项。”

这正是我们向先行者致敬的理由。

我们向先行者致敬,不仅仅为他们的成功,也可以为他们的失败。

^① 《电广传媒重组“中止”,分步走方案潜行》,《21世纪经济报道》,2008年10月23日。

五

2008年12月20日,已经升任湖南省政协副主席的魏文彬和他在湖南广电的继任者欧阳常林双双出现在北京博雅国际会议中心“第四届中国传媒创新年会暨中国传媒改革三十年论坛”上。在由国家新闻出版总署所属的《传媒》杂志和北大、清华两家新闻与传播学院共同主办的这个年会与论坛上,湖南卫视入选“十大创新传媒品牌”和“十大广电品牌”,欧阳常林入选“十大传媒领军人物”,魏文彬则荣获独一份的“传媒发展特别贡献奖”。

那天的颁奖仪式颇为特别。魏文彬的奖项是最后的压轴戏,在他现身之前,灯光暗下,音乐响起,现场投影以一系列历史照片展现了他的改革历程,从当初黄沙漫漫的广电中心工地到现今巍峨壮观的金鹰大厦,从当初意气风发的少帅到今日功成名就的长者,你可以看见一份事业的成长,也可以看见一个人的老去,画面中有怒发冲冠,有开怀大笑,也有热泪长流,背景音乐是罗大佑的歌曲《大地的孩子》,反反复复地唱着“出征的你总选择生命的无悔”,唱着一种关于生命的感慨。

掌声响起。

魏文彬上台领奖的时候,仍旧是稍稍有些局促的模样。主持人请他发表获奖感言,他讲了朴朴素素的几句话:

“我现在其实已经不在传媒领域工作了,你们还给我颁这么个奖,我很感动。我一直认为过去的30年是我们国家有史以来最好的30年,同时我相信未来的30年还会更好。如果到改革开放60年的时候我还在人世,你们也还记得我,我希望你们请我来给未来的改革者颁奖。”

全场再一次掌声雷动。

魏文彬说他其实已经不在传媒领域工作了,他所陈述的其实只是一种职务名称上的变动,其实的其实是,他从未离开湖南广电。他的身影仍然出现在几乎所有的重大场合和重大决策时刻。魏文彬与湖南广电的关系,比一般意义上的一个一把手与一个单位的关系特殊得多。他在这个位置上呆了整整15年,据说这是中国官场罕见的纪录,罕有厅局长在同一个单位执政如此之久。他在马栏山上筚路蓝缕的开拓,成就了中国电视的一个大城之梦。在这种意义上,没有金鹰城的魏文彬和没有魏文彬的金鹰城都是不可想象的。金鹰城中,魏文彬在亦在,不在亦在。他的在与不在,超越了职务和权力的范畴,甚至也不以他个人的主观意志为转移。马栏山上的每一缕风里,都有他的呼吸。副局长姜欣曾说:“欧阳常林是魏文彬最好的接班人,他是当之无愧的。但是老魏的离任,对我们来说仍然有一个精神上的‘断奶期’,而且这个过程可能会比人们想象的更长。有人说过这样一句话:爱上一个人只要一分钟,忘记一个人却要一辈子。老魏就

是那个我们要用一辈子去忘记的人。”

2009年1月21日，湖南广电召开一年一度的年终总结大会，魏文彬仍旧像从前一样被拥上舞台中央。他讲了二十几分钟话，中间响起十几次掌声。他从前的部属们依旧为他富有蛊惑力的演说方式倾倒，他的存在依旧给这里的人们以信心与欢乐。

他还为他从前的员工们带来了一份特别的礼物。省委书记张春贤亲笔写了数十张新年贺卡，托魏文彬带回湖南广电。收到贺卡的人既有局领导，也有一线的普通记者。这是中国不多见的官场景观。省委书记写在贺卡上的话语尽管简简单单，朴朴素素，但却足以让人感受到一个不一样的省委书记，一个不一样的湖南官场，一种不一样的湖湘文化——当然，还有一个不一样的湖南广电以及一个不一样的魏文彬。