

'99深圳论丛

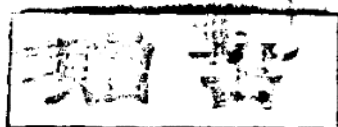
G 329.27652-53

X54

回眸与展望

深圳有线电视台建台五周年论文集
(1994-1999)

谢杰华 主编



A0830501



责任编辑:蒋鸿雁

封面设计:黄艳红

责任技编:王 颖

书 名 回眸与展望

主 编 谢杰华

出版发行者 海天出版社

地 址 深圳市彩田南路海天综合大厦

邮 编 518026

排版制作 海天电子图书开发公司

印 刷 者 深圳市希望印务有限公司

开 本 850mm × 1168mm 1 / 32

印 张 17.5

字 数 400(T)

版 次 1999 年 9 月第 1 版

印 次 1999 年 9 月第 1 次

印 数 1 - 3000 册

I S B N 7 - 80615 - 959 - 2 / G · 239

总 定 价 480.00 元(共三十册)



坚持两个效益统一 改革节目管理模式 实现有线电视自办节目的自我发展

□ 云蔚成 齐江凡

在市场经济条件下，如何根据有线电视的自身特点加强自办节目管理，实现良好的社会效益和经济效益，是摆在有线电视台面前的一个重要课题。一方面，有线电视与无线电视在管理体制上存在不同特点，因而在自办节目上不应照搬无线电视的管理模式；另一方面，有线电视伴随市场经济而生，自办节目必须适应市场经济发展要求。

一、在社会主义市场经济条件下，社会效益和经济效益具有高度的统一性，这是改革管理模式的出发点

创造良好的社会效益和经济效益，是有线电视自办节目的存在基础。有线电视是党和政府的重要喉舌，是社会主义精神文明建设的重要阵地，其政治属性决定了必须首先讲求社会效益，实现良好的社会效益。坚持社会效益第一，是有线电视的一个重要

原则。有线电视又是实行企业化管理的事业，是一种经济产业，又要按照经济规律办事，其产业属性决定了必须讲求经济效益，实现良好的经济效益。保证经济效益，是有线电视自我发展的基础。对于有线电视自办节目来说，毋庸置疑，社会效益和经济效益是不可或缺的。每一家有线电视台都在追求社会效益和经济效益的最大化统一。

有一种观点，认为强调了社会效益就会影响经济效益，而强调了经济效益又会影响社会效益，在工作部署上陷入两难境地。这实际上是夸大二者对立性而形成的一种偏见。社会效益和经济效益是矛盾的统一体，具有对立统一关系。但是，要看到，在社会主义市场经济条件下，二者的同一性是居于主导地位的，对立性是居于从属地位的。由喉舌性质所决定，自办节目在总体上说一定是有正面的、好的社会效益的，一定是坚持正确政治方向的，一定是健康有益的，一定是有利于社会主义精神文明建设的，这是由我们国家的政治制度决定和保证的。不同节目在社会效益上的区别，主要是高低之分，而不是好坏之分。从理论上说，社会效益是内容健康、形式优美的表征，经济效益是实现创收、获取利润的表征。经济效益是社会效益的基础，社会效益是经济效益的保证，这两方面一定是在总体上一致的。质量好、社会效益高的节目必然带来好的经济效益；要创造好的经济效益，必然要以千方百计提高节目质量、最大限度地实现社会效益为前提。换言之，不讲经济效益地追求社会效益必然是没有生命力的，是不能持久的；不讲社会效益而偶然取得的经济效益，必然是不稳定的，也是不能持久的。当然，这并不排除在特殊情况下，在个别节目中，社会效益与经济效益会发生冲突。有线电视台作为党和人民的喉舌，当社会效益与经济效益发生冲突时，要把社会效益放在首位，体现政治家办台的方针。这从总体的、长远的角度来说，保证了经济效益。

在日常的实际工作部署中，社会效益和经济效益之间不应再分主次、轻重、缓急、先后，二者是“两手抓、两手都要硬”的关系，是加强自办节目经营管理的两个并重杠杆，需要我们在两个杠杆上同时做出一致的安排。单方面追求哪一方面，都是不会成功的。以深圳有线电视台为例，自1994年9月开始自办节目，在最初的两年里，采取由台里包养节目部门的做法，这也是当时电视台自办节目的通行办法。各节目部只管做节目，全部精力用在提高节目质量，创造良好社会效益上，一切开支由台里负担，实行实报实销，大家根据台里统一确定的标准领取工资。创收任务则集中由广告部负担。按理说，搞节目的同志没有创收任务牵扯精力，可以一心一意做好节目。然而事与愿违，搞节目的同志吃着台里的大锅饭，一无压力，二无动力，资金花了不少，节目起色不大。台里对节目的投资不能形成回报，每年都要贴很多钱，成为台的包袱。办节目越多，赔钱越多。深圳有线台在实践中感到，旧的输血型的管理模式是行不通的，长此下去难以为继，必须改革管理模式，变输血型为造血型，坚持社会效益与经济效益的统一，实现节目部门的自我发展。

二、建立两个效益并重的考核系统，实行目标管理

深圳有线台改革自办节目管理模式思路，就是对社会效益和经济效益实行重点目标量化控制，并按照责权利相统一的原则制定配套改革措施，从而尽可能地调动各节目部（或栏目组）和员工的积极性。具体做法主要有三个方面。

（一）建立以提高收视率为核心的社会效益指标

什么是社会效益高？评价社会效益高低的标准是什么？“得到观众的好评”，“受到上级领导的表扬”，“获得各级各类奖项”，

固然是社会效益高的体现，然而这些都是定性标准，有较大的随意性。我们理解，收视率是判断社会效益高低的最具可操作性的标准，收视率指标具有极强的量化特点，直接反映社会效益的高低，并与经济效益高度相关。从节目一定具有正面的社会效益这一基本认识出发，收视率越高，说明收看的人越多，说明群众越喜爱，说明节目对观众的影响越大，因此说明社会效益越高。广告商选择广告发布媒介，首先是看哪个频道、哪个栏目的收视率高。因此深圳有线台将提高收视率作为考核各节目部（或栏目组）的重要指标。台里只确定栏目（节目）的总体方向，并通过严格执行节目三审制度，严把终审关；节目的具体策划、编排、组织由各节目部（或栏目组）根据观众的收视喜好自行安排。

（二）建立以提高创收额和降低成本率为核心的经济效益指标

资金是办好节目的经济基础，自办节目需要资金投入。资金从哪里来？资金只能从节目中来，初装费和收视费主要反映有线电视网络建设运营的成本和利润，广告费主要反映节目的成本与利润。台对各节目部（或栏目组）实行准成本核算，即房租、水电费等项目由台里负担，人员工资、奖金、设备使用费、电话费、车辆使用费、节目购置费等项目计入成本，由节目部（或栏目组）自行负担。台里将自办节目三分之一的广告时段交由节目部（或栏目组）用于自主经营、自我创收，用这三分之一的广告时段不但负担节目部（或栏目组）的准成本项目支出，还要确定完成一定的纯利润目标，超额完成利润目标的部分，台与节目部（或栏目组）按一定比例分成，节目部（或栏目组）在留成比例中按一定比例另外奖励个人。个人在领取这项奖励时不影响领取全台的年终平均奖，但是如果未完成任务指标，则失去领取全台年终平均奖的机会。通过建立经济效益指标，就把部分经济责任和市场压力分解到节目部（或栏目组）。

（三）建立配套管理办法，实现责权利相匹配

一是改革人事制度。实行全员劳动合同制，干部员工一律实行聘任制，签定《劳动合同书》，为实现干部能上能下、员工能进能出创造了管理条件。分别干部和员工建立动态考核淘汰机制，对干部、员工进行全年动态量化考核，考核成绩连续两年排在最后面的干部自动免职，年内考核成绩最差的员工按全台1%—2%的比例自动辞退。将部分用人权适当下放到部门，部门可根据需要自行聘用部分人员，自行负担其工资奖金。二是建立竞争上岗机制。在一些节目部（或栏目组）试行投标竞选负责人的办法，由台就某个频道或栏目制定收视率和赢利指标的目标管理目标的，让大家投标。一批年轻有为的人才因此脱颖而出，破格走上领导岗位。三是改革工资制度。适当下放工资权，拉开工资距离，并且将工资总额的50%纳入浮动管理，台领导决定部门负责人的浮动工资，部门负责人决定部门员工的浮动工资，每月根据工作业绩进行比较大的上下浮动。四是适当下放经营管理决策权。花多少钱买什么节目，由节目部（或栏目组）自主决定。

三、管理模式的改革，调动了各节目部（或栏目组）精办节目的积极性，促进了宣传业务的发展

深圳有线广播电视台从1996年开始在几个部门进行试点，在取得经验的基础上，1997年在节目部门全面展开，并逐年加以完善。实践证明，深圳有线台关于社会效益与经济效益辩证统一关系的认识 and 把握是正确的，效果一年比一年好。

（一）自办节目创名牌，出精品，收视率显著提高，社会影响迅速扩大

各节目部同志摆正了办好节目与增加创收的关系，摆正了社会效益和经济效益的关系。无论是从党的电视宣传事业出发，还

是从增加个人收入出发，同志们都有提高质量、办好节目的内在要求。精办节目，特别是办出名牌栏目，形成拳头产品，能够最有效地吸引观众，同时能够最有效地吸引广告客户。因此，各节目部（或栏目组）积极投入创名牌栏目的活动中，明确重点，加强策划，精心组织，取得了一定成果。深圳有线台新闻综合频道的《深圳有线新闻》、《案件追踪》、《防范一招》、《青春驿站》、《生活画中话》，影视文艺频道的《电视剧场》、《好家庭点歌台》，财经信息频道的《股海观潮》，体育频道的《大赛直播室》等栏目作为创名牌的首批成果，在深圳形成较高的知名度，占有较高的收视率。在网内传送的所有电视节目中，深圳有线台自办节目收视率的排序不断上升，有的已经进入前三名。深圳市委和市委宣传部也逐渐将一些重大的宣传报道任务交由深圳有线台落实。

（二）节目部门创收数量大增，利润也大幅度增长

按可比口径计算，在改革管理模式之前，各自办频道都是亏损经营，全年少则亏损十几万元，多则亏损上百万元。实行目标管理后，各部门一手抓节目质量，一手抓节目经营，取得较好的经济效益。1996年，各节目部（或栏目组）陆续实行目标管理，当年即全面实现自办节目转亏为赢。1997年、1998年、1999年，各部门在总结经验的基础上进一步提高，实现利润连续大幅度增长，成本费用水平连续三年大幅度下降，总体经济实力不断增强。以《股海观潮》栏目为例，改革管理办法之前，仅仅是5分钟图文节目，1995年全年创收只有3万元。改革后，栏目组的几个同志振奋精神，开动脑筋，精心策划，加人投入，对《股海观潮》栏目进行改版，每天播出电视版和图文版两种，大受观众欢迎，成为深圳地区收视率最高的栏目之一，也成为创收数量增长最快的栏目之一，充分显示出节目质量、收视率和创收之间，以及社会效益和经济效益之间的高度相关性。

(三) 培养了一支懂经营、善管理的干部员工队伍，为节目的长期发展提供人才保证

各节目部（或栏目组）的同志变压力为动力，解放思想，强化经营意识，积极接受市场挑战，在改革的实践中得到锻炼，实现社会效益和经济效益的同步增长。实现新的管理办法后，也增强了责任心，至今未发生过一起重大责任事故。可贵的是，这些同志还学会了理财，从不讲投入、不计报酬办节目，转变为社会效益和经济效益并重。许多同志养成了勤俭节约的作风，把资金重点花在能够产生最大社会效益和经济效益的地方，搞活经营。他们既舍得花钱买好片，又精打细算，努力降低成本，节约消耗，提高了经营管理水平，适应了社会主义市场经济对人才素质的要求。

改革是我们这个时代的主题，实践是检验真理的唯一标准，是改革的最终鉴定。如何改革，既是理论问题，又是实践问题。我们感到首先要改变观念，突破旧体制、旧观念上的框框，从实际出发，按照邓小平同志“三个有利于”的标准实践。具体到有线电视宣传工作来说，就是要本着有利于党的有线电视宣传事业发展，有利于有线电视宣传事业总体实力增长，有利于全体工作人员发挥积极性的原则，这应该成为检验我们改革成败的标准。坚持两个效益统一，改革节目管理模式，是一个值得继续深入探索下去的课题。

（本文原载于《中国广播电视学刊》1998年第11期，略有删改）

论有线电视自办节目的定位

□ 齐江凡

我国创办行政区域性有线电视台，主要是 90 年代的事情，全国各有线台的自办节目历史都不长。在有线电视自办节目出现之前，早已形成无线电视节目庞大的覆盖格局。

有线电视自办节目一旦产生，面临的主要问题不是如何开拓“处女地”，而是如何在已被占领的观众群中为自己争取到一批观众，这就必然涉及到节目的定位问题，也就是如何区别于无线电视节目，办出特色，吸引观众。

从无线电视节目的特点分析，一是覆盖面广。已经覆盖了全国 70% 的人口。电视台作为党和人民的喉舌，尤其是在有线电视产生之前作为唯一电视喉舌，得到各级政府强大的财政支持，得到了快速发展。特别是时政类新闻工作，拥有较大的优势。二是历史长。如果从 1958 年北京电视台播送电视节目算起，已经 40 年了，时间短的无线台也有近 20 年的历史了。三是数量多。各地的有线电视台要完整转播中央、省、市无线台的节目，基本上完整转播数套兄弟省、市、自治区等非本地的卫星电视节目。各地转播这些节目少则 10 来套，多则 20 多套。四是综合性强，交叉吸引各类爱好的观众，并且已经完全占有了电视观众。

相比之下，有线电视台自办节目的劣势是明显的。一是人员

新。各有线台宣传业务人员都是新招人的，都有待进一步培养。有些是新毕业的学生，素质是好的，但是实践经验少；有些是原来在别的台工作，虽然也很优秀，但是到了新的单位，各方面都需要有一个熟悉磨合的过程。二是各台宣传业务人员的数量也比较少。如果应付综合节目的需要，就显得人力不足了。三是制作能力低。由于建台初期承担着大量的网络建设任务，在宣传业务建设方面投入较少，节目制作设备数量少、档次偏低，节目的技术质量也受影响。四是各台历史短，积累的宣传资料非常少，好编辑、好记者也难做“无米之炊”。越是节目自办初期，社会影响还不够大，业务人员对社情民风不够熟，新闻线索就越少。对有线电视自办节目进行定位，就要从发挥有线电视的优势入手，扬长补短。

定位之一，频道专业化。有线电视最突出的优势就是频道资源丰富，时段充裕。各台普遍采用550兆赫邻频传输技术，将增补频道开发出来，当前即拥有59个频道，这是有线电视的天赋条件；待将网络升级为750兆赫甚至更宽，并采用数字压缩技术时，我们拥有频道数目就可以达到500个以上。这就使我们有条件开办多个专业频道，就可能针对一些领域的宣传业务作更有深度的安排。因此，有线电视自办节目的第一个定位，就是频道专业化，发挥频道资源丰富的优势，开办专业频道。如果说综合性节目以宣传面广见长，那么有线电视自办专业频道就是以集中性强见长，将每个专业频道定位在与它对应的收视群上，发挥时段充裕的优势，在该领域内组织更丰富的节目“轰炸式”播出，满足观众需要，让观众看得过瘾。深圳有线台目前的5个专业频道分别是新闻综合、财经信息、影视文艺、体育和购物专业频道，吸引不同需要的观众。每个频道，都成为某一类节目的总汇，增强了对观众的吸引力。

定位之二，风格生活化。专业频道时段多，容量大，如果将

同类节目简单拼凑在一起，成为无线电视节目的简单翻版，对于老百姓来说就是可有可无的节目了，就谈不上如何争取一批观众了。 $1+1=1$ ，是不会受到领导和社会重视的。因此，有线电视自办节目的风格一定要有别于无线电视节目，一定要换一个位置报道。如前所述，有线电视自办节目是在从中央到地方已经开办无线电视节目的背景下产生的，在有线电视出现之前，无线电视承担着非常繁重的宣传任务，党和政府的大量会议需要报道，党政领导的大量活动需要报道，容易形成官腔官调，严肃有余而生动不足，宣传教育工作往往采取正面直接灌输的办法。这就为有线电视节目提供了一个生存发展的空间，即形成第二个定位，风格生活化。从广播电视宣传的总体格局来说，有线电视与无线电视在宣传角度上形成优势互补，共同完成电视宣传的正确舆论导向任务。不是 $1+1=1$ ，而是 $1+1>1$ ，领导也会给予重视和扶持，这就更有利于有线电视自办节目的发展了。一方面，与无线台一样，发挥党和人民的重要喉舌作用，在节目内容上要弘扬时代主旋律，坚持以正确的舆论引导人，坚持政治家办台的方针，积极宣传党的路线、方针和政策；同时，在节目形式上又要从观众的角度出发，在栏目设置、节目编排、镜头运用、编辑制作等方面，尽量做到生动活泼，贴近群众生活，贴近当地社会，亲切感人。同样是歌唱主旋律，有美声唱法，有民族唱法，有线台可以选择民族唱法，唱民歌，唱地方小调。主旋律是节目的灵魂，生活化是节目的风格。弘扬主旋律，这是由有线电视的党性原则决定的。有线电视是党和政府的重要喉舌，反映和引导社会舆论，开展宣传教育活动，建设社会主义精神文明，推动市场经济发展，这是任何时候都不能动摇的。坚持生活化，则是适应广播电视宣传多样化格局的需要。同样是弘扬主旋律，形成自己的特色和风格，采取生活化的形式，避免千篇一律，能够增强有线电视自办节目的宣传效果。在有线电视自办节目中，主旋律与生活

化相辅相成，主旋律引导生活化，贯穿生活化；生活化丰富主旋律，表现主旋律。在专业化的频道中坚持以生活化的节目弘扬主旋律，构成了有线电视自办节目的特色。

风格上的生活化，要求从群众的位置报道，更多地采取群众喜闻乐见的形式，寓教于乐，生动活泼，潜移默化地进行宣传教育。观众的口味自然不是单调的，观众的收视需求也是多层次的，有线电视自办节目如果能够令观众耳目一新，自然会拥有一大批观众。

风格上的生活化，要求贴近群众生活，做到亲切感人。只有贴近了，亲切了，群众才会喜欢你，收看你。如果把无线台比作日报，有线台甘愿作晚报，走近老百姓的平常生活。首先，选择老百姓的角度，让老百姓说话。这样的宣传，从效果上说更加平易近人。比如时政类的会议报道，无线台用大量的篇幅拍摄了会场，拍摄了领导在主席台上作报告，这无疑是完全必要的。由于无线台在这方面已经做了大量工作，有线台就可以把更多的镜头对准会场外的群众，让他们结合自己的生活，发表对会议的看法，用群众说话的形式，表现本行政区在改革开放和经济建设，以及社会主义民主与法制建设中取得的新成就，与无线台的宣传互为犄角。其次，利用时段丰富的优势，增加报道量，着力挖掘新闻事件的深度，在采访报道中挖掘深层的东西，配以评论分析，从而深刻表现事件主题，让观众感到与自己生活有关，使节日更能打动人心。

风格上的生活化，还要求在语言上要群众化、通俗化，力求朴实，不打官腔，不讲空话大话。在新闻报道中努力避免照抄材料，照读文件，而是尽可能地用老百姓的语言去概括，去精炼。

归纳起来，本文从两层含义对有线电视自办节目进行定位，一是频道专业化，二是风格生活化。当然，如何办好有线电视自办节目，这项工作朝着什么方向发展，是一个新的课题，要在不

断探索中前进。但是，只要坚持从实际出发，发挥自身优势，扬长补短，不断努力，有线电视自办节目一定会越办越好。

〔本文原载于《中国广播电视学刊》1997年第12期，原名《按照“主旋律、唱民歌”的思路，努力办好专业频道》，署名“深圳有线广播电视台”，后选入《有线电视论丛（第一辑）》（中国国际广播出版社，1998年8月第一版）；有删改，并属撰稿人姓名。〕

改变观念 变中创新

——试论广播电视报纸的改革

□ 李 红

1998年6月1日，江泽民同志在接见中国科学院、中国工程院部分院士时一语破的：“创新是一个民族进步的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力。”这也为我们的新闻改革指明了方向。对新闻工作来说，创新至关重要。因为新闻报道从整体上必须反映新的情况，具备新的发现，即：搜集那些足以显示客观世界新动向的事实，搜集某种体现事物发展规律的新趋势。因此，强化新闻工作者的创新意识，激发我们的创新精神，是搞好宣传报道的重要课题。

我国的广播电视报经过近20年的发展，现已成为一种发行量大、深入千家万户、拥有广大受众群的报纸。但是，由于传统势力的影响、采编力量的不足等多种主客观因素，电视报的“光芒”已在逐年消褪。因此，广播电视报的改革迫在眉睫。

一、电视报面临挑战

电视报有其特殊性：它有节目预告表，观众需要它。因此，

有人说电视报是“皇帝的女儿不愁嫁。”如今，这已成了老皇历。形势的变化，使得电视报也面临着严重挑战：

（一）媒体在变

过去，受众接受影视节目预告基本上靠电视报，影视信息是电视报的“专利”，独家经营。如今，随着社会的发展，人们获取影视信息的渠道很多。许多有影响的日报、晚报都以副刊或专刊的形式来“插足”影视领域，甚至有的报还以“表”的形式详细介绍当日电视节目，还有的报刊在周末随报免费附送一本刊有节目表的杂志，受众一册在手，电视节目了然于心。迅速崛起的因特网更有“第四传媒”之称，每天向人们提供的信息如潮似涌，一打开电脑，各地的电视节目尽收眼底。电视报以往垄断节目预告的局面已不复存在。

（二）受众在变

80年代初期，受众大多数都是职工、机关干部，他们一般都是报纸登什么就看什么。随着时代的进步，受众也发生了较大的变化。最近某新闻传播研究所做了一次大型读者调查，发现受众有了明显的变化，主要是中青年受众增加，文化程度有所提高，分别上升了9.4个百分点和10.1个百分点，中青年受众有强烈的责任心、使命感和参与意识，而媒体是他们观察世界、参与社会的重要桥梁。因此，他们对媒体传播的信息比较挑剔，不再满足于一些浅层次的传统报道。电视类报纸如停留在登登节目表、介绍介绍剧情上，就会远远跟不上中青年受众的欣赏水平，满足不了受众的需要。不改革，势必失去一大批受众。

二、创新的关键在于转变观念

既然面对的形势在变，我们就必须随机应变，变中求新。而创新的关键在于转变办报观念。

（一）由传统观念转变为受众观念

以往媒体往往以老大自居，对受众居高临下，“我写你读”，“我播你看”。社会主义市场经济体制使得生产者与消费者之间的权重发生了变化。这种变化迫使媒体必须重视受众意见，牢固树立受众意识。

然而，在电视报当中，“媒体本位”观念还很有市场，表现在：一是没有将受众放在应有的重要位置上。一些采编人员眼睛只盯着领导，采写稿件、版面设计，首先想到的是如何在领导面前“过关”，很少想到是不是让受众满意。二是有些电视报不注意其新闻报道的内容与受众的相关度。受众想看的，报上没有或很少；受众不想看的，报上常常出现。例如，某行业的会议报道和工作总结之类的文章常见诸于报端，而受众关心的影视大片的深度分析、社会热点的追踪报道却太少，这是一种令人担忧的错位。三是版面雷同、手法呆板。纵观我国上百家电视报，办得有个性的太少，雷同的太多。许多消息、通讯写法呆板，八股味太浓，让受众兴奋不起来。

要改变这种状况，就要增强受众意识。要多想想如何使我们的电视报更有力地吸引受众。只要按受众的需求办报，电视报就一定会具有生气和活力，具有与受众之间的共鸣和共振，具有将受众吸引住的风采和魅力。

（二）由计划经济观念转变为市场观念

过去电视报独家经营节目预告，是计划经济的范畴，如今涉足影视节目的报刊众多，受众自己掏腰包，当然要挑自己满意的“商品”。

市场观念的转变，需要我们的报纸向受众展示有竞争力的独特“卖点”。何谓“卖点”？即一张电视报纸内容上所有的能打动受众、满足受众需求、与众不同的东西，版式上耳目一新的东西。如果你到街头走一走，到报摊转一转，你就会发现有的报纸