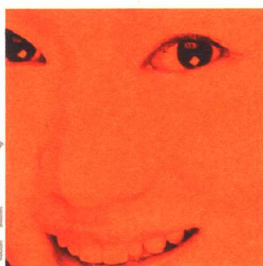


遭遇全球化

中国南方电视博弈 华明 卢锋 / 著



Strategy &
Growth:



A Legend of
TV Globalization
in South China

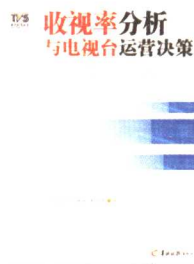


图书在版编目(CIP)数据

遭遇全球化：中国南方电视博弈/华明，卢锋著.广州：广州出版社，2006.1
(南方电视丛书)
ISBN 7-80731-070-7

I.遭… II.①华…②卢… III. 电视台—概况—广州市 IV.G229.276.51

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第001396号



南方电视丛书

遭遇全球化：中国南方电视博弈

版权所有 违者必究 本书文、图局部或全部，未经书面许可不得以任何形式转载或翻印

责任编辑：杨珊珊

出版发行：广州出版社

(地址：广州市人民中路同乐路10号 邮政编码：510121)

印刷：广州丰彩彩印有限公司

(地址：广州市科学城莲花砚路丰彩工业园 邮政编码：510660)

开本：889mm×1194mm 1/24

印张：11.5

字数：260千

版次：2006年1月第1版 2006年1月第1次印刷

书号：ISBN 7-80731-070-7/G·31

定价：38.00元

(如发现因印装质量问题而影响阅读，请与印刷厂联系调换)

A Legend of TV Globalization in South China

华明
卢锋 / 著

遭遇全球化：中国南方电视博弈

南方电视是广东广电改革的产物，是广东广电改革的成果，创造了广东广电改革的奇迹。

—— 王克曼 南方广播影视传媒集团总裁

广州出版社

SOUTHERN

TELEVISION

Strategy

& Growth

A Legend of TV Globalization in South China

序： 塑造“南方”品牌 探索“南方”模式

2001年6月，国家广电总局特批了一个与众不同的“有线、无线”合并方案，广东一个新的省级电视机构——南方电视台就此诞生。南方电视台横空出世，茁壮成长，这支生力军与广东电视台等兄弟军团协同作战，为改变广东电视与境外及香港电视竞争的态势做出了重要的贡献。

成立南方电视台，是推进广东广电体制改革和实现频道重组、形成广电集团格局的重要步骤。南方电视台的成立，得到了省委领导和国家广电总局领导的关心和支持，各级领导明确指出：南方台要办活，要自觉坚持贴近群众、贴近生活、贴近实际，明确对手，研究对策，在市场竞争中增强活力、提高竞争力。

年轻的南方电视台在人才、机制、品牌、资源、环境和联合发展等多方面呈现出自身的优势和发展潜力。开办4年以来，她坚持以改革促发展，在坚持社会效益的前提下，在频道运营、内部管理以及分配制度等机制方面，改革创新步伐一直没有停止。

南方电视台肩负使命和重任，在省委、省政府的关心下，在全省广电系统的支持下，他们的努力最终取得了令人瞩目的成效。南方台和其他电视台共同努力，用3年时间，改变了广东电视市场外强内弱的被动局面，开创了南方传媒集团属下两个省台的收视市场占有率整体超越香港电视的历史。在经营创收方面，南方台更以平均每年递增1个

亿的步伐迈进，为使南方传媒集团成为目前规模最大、实力最强的省级广电传媒集团做出应有的贡献。

经过4年的风雨历程，南方电视台已经羽翼渐丰，它目前的表现充分证明，成立南方电视台的设计蓝图，对集团体制及机制改革起到了强有力的促进和推动作用，她承担着广东广电集团化改革探索园区的角色任务，又是集团化体制改革具体实践的对象。南方电视台的出现，对激活市场和周边团队成员的活力，发挥了积极作用，而她本身则成为广东广电集团化改革的一个阶段性成果。

日后的发展情况表明，南方电视台取得的社会效益和经济效益，包括收视份额、经营创收等方面的初步成功，已经成为集团整体绩效提升，抗衡境外对手等方面的重要拉动力量，并且为集团化改革向纵深推进，为频道制改革提供了经验及示范作用。其经验及示范作用表现为六个方面，即班子建设、发展思路、运作机制、节目制作、播出覆盖及频道营销等。

南方电视台的组建与发展，是广东广电改革的产物，是广东广电改革的成果，创造了广东广电发展史上的奇迹。广东电视台的“实力”和南方电视台的“活力”，两个省级电视军团的会合，实现了南方传媒集团全面超越境外电视媒体的目标，促进了广东广电进入规模发展、联合发展、协调发展、可持续发展新的历史时期。南方电视台以体制改革、机制创新，以其自身的生机活力、突出业绩，为打造“南方品牌”，探索“南方模式”作出了历史性贡献。

王克曼

南方广播影视传媒集团总裁

2006年1月

012 引子：当中国电视遭遇“全球化”

第一部分 提前“WTO”的广东电视 ——一场不得不玩的电视游戏

016 第一章 电视·全球化·意识形态

019 第二章 “狼来了”，你别无选择

022 第三章 境外电视：我的“中国心”

- 1 维亚康姆：内容为王
- 2 新闻集团：全球本土化
- 3 AOL-时代华纳：路漫漫修远兮
- 4 凤凰卫视：华语新传媒

034 第四章 最大的对手——香港电视

第二部分 “西方”不亮“南方”亮 ——一个时势创造的电视英雄

041 第一章 最年轻的省台

- | | |
|----------------|-----|
| 第一节 兵合一处 | 042 |
| 第二节 朱雀司南 | 046 |
| 第三节 小米加步枪的幸福生活 | 048 |

051 第二章 从新生到新锐

- | | |
|---------------------------------------|-----|
| 第一节 思路决定出路——开门七句话 | 052 |
| 1 大众化：大多数人的口味，就是南方台的口味 | |
| 2 让频道专业化“软着陆” | |
| 3 收视率不是绝对最好的标准，而是相对最好的标准 | |
| 4 创造注意力经济，全力打造“南方”品牌 | |
| 5 集中资源，让部分频道“先富”，然后“先富”的带动后富，最后达到全面富裕 | |

6 别人开门做生意，我们开门办电视	
7 广告部不拉广告	
第二节 从“三七”到“五五”——止20年之痛	056
第三节 每年递增一个亿——从“两小无猜”到“三国演义”	059
第四节 一步登天——全球华人的南方台	062

第三部分 媒体产业化的六层窗户纸 ——一声全新体制的电视呐喊

067 第一章 品牌策略——和“南方”一样响亮	
第一节 一个品牌的诞生	068
1 “品牌之路”	
2 品牌金字塔	
3 闪亮的标志	
第二节 品牌推广——处处有“南方”	072
1 将“南方”进行到底	
2 活动动力学	
3 特殊产品特殊包装	
第三节 品牌维护——让品牌永葆年轻	077
1 统一，还是统一	
2 有品质才有品牌——以《今日一线》为例	
082 第二章 资源策略——整合创造财富	
第一节 自己作，还是出去买？	083
第二节 好剧是如何买回来的？	085
第三节 站在资源的前端	088
第四节 追求效益最大化——一个跨越国界的个案	091
1 大集体，小分队	
2 “双赢”的伙伴关系	
3 “汁都捞埋”的资源增值术	
4 站在别人的肩膀上	
第五节 资源以人为本	095

098 第三章 为收视率而战

第一节 收视率就是硬道理	099
第二节 悬在总监头上的达摩克里斯之剑	101
第三节 排兵布阵——收视最大化的编排战术	103
1 “黄金周”编排大捷——假日电视的狂欢模式	
2 占领遥控器的个位数	
3 综艺频道：消灭零收视	
4 都市频道：反向编排和田忌赛马	
5 影视频道：非黄金时段的“黄金”编排	
6 经济频道：《今日一线》——发现晚间新闻时段“新大陆”	

第四章 如何每年递增一个亿

118 ——一个新锐传媒的广告创业范本

第一节 不可能的任务	119
第二节 分利代理——可能是最好的广告代理制	123
1 三句话“赚”了2600万	
2 执行才是硬道理	
第三节 第一年的收入必须超过一个亿	127
第四节 两次危机和两条出路	130
1 “非典”和“走出去”	
2 “17号令”和收视率攻略	
第五节 榜样的力量	134

136 第五章 电视新势力

——大型活动的经营哲学

第一节 南方新丝路模特大赛：左手电视，右手时尚	137
1 从“南方新丝路”到世界时尚屋脊	
2 三大“世界小姐”的品牌保护主义	
3 总决赛：摆脱“花瓶”的极简盛宴	
第二节 南方盛典：颁奖礼的影响力经济	145
第三节 TVS的世界之最——“K歌百小时，挑战吉尼斯”	147
第四节 全球冲动：全球化时代的资源整合	150

152	第六章 核心策略——不可复制的因素	
	第一节 价值连城的秘密	154
	第二节 核心频道和核心栏目	156
	1 打造“第一梯队”频道	
	2 核心栏目的贡献	
	第三节 竞争力是一种运作体系	163
	1 “大锅饭”和有活抢着干	
	2 还是体制及机制的问题	
	第四节 赢在执行	166

第四部分 “本土化” PK “全球化” ——一场针锋相对的电视竞赛

173	第一章 “影视根据地”的规模效应	
	第一节 打造影视频道“南天一柱”	174
	1 伤其五指，不如断其一指	
	2 南方影视频道买剧不问价？	
	第二节 收视率魔方	178
	1 粤语？普通话？	
	2 “腰斩剧”和“精装剧”	
	第三节 炒作的艺术	181
	1 “绣花鞋”的惊悚效应	
	2 明星见面会，一场事先张扬的新闻事件	
	第四节 明天的明天	186

189	第二章 从“经济圣坛”到“百姓茶坊”	
	——《今日一线》PK境外及香港电视新闻	
	第一节 遭遇“经济”危机的经济频道	190
	第二节 民生新闻的阳光大道	192
	第三节 《今日一线》，新闻应该讲故事	195
	1 从“本色”开始	
	2 听《今日一线》讲身边的故事	
	第四节 一个栏目改变一个频道	200

第五节 《马后炮》：一个资深愤青眼中的世界	202
-----------------------	-----

207 第三章 不忘“本”的卫星频道

第一节 从改变语态开始	208
第二节 “老友电视”：做广东人的电视老友	210
1 《城事特搜》，都市“特首”	
2 《都市笑口组》：有点“野哦”	
第三节 走向世界的本土	220

第四章 跳出综艺寻“开心”

223 —— 定位决定生存

第一节 综艺，馅饼还是陷阱？	224
第二节 左冲右突，还是找不着北	226
第三节 开开心心办“开心电视”	228
第四节 寻找广东人的开心G点	230
1 《群星热辣秀》：一场并不久远的怀旧	
2 《好戏连台》：“过把瘾”粤剧场	
第五节 新娱乐路上的摇滚	234
1 《敢拼才会赢》：敢show就是赢家	
2 《开心吧》：此时无声胜有声	
第六节 加工精神和原创追求	238

第五章 陪你长大的频道

241 —— 南方少儿频道PK境外卡通

第一节 抢占先机，自古英雄出“少儿”	242
第二节 陪你长大的频道	244
第三节 TVS-6的三个“主题乐园”	246
1 《岭南开心果》：一个原生态的亲子乐园	
2 《南方小记者》：同学们自己的《新闻联播》	
3 《故事大王》：一个儿童偶像的造“星”过程	
第四节 南方少儿模特大赛：只是一场游戏一场梦	253
第五节 少儿频道的花季雨季	255

结束语	258
后 记	260
附 南方台节目介绍	262

当中国电视遭遇“全球化”

我们应该关注在建构民族认同的过程中，传播技术所扮演的角色。文化器具创造了民族。

—— [英] 戴维·莫利《电视、受众与文化研究》



某种意义上，广东电视的今天就是内地电视的明天。

1997年，《泰坦尼克号》驶进中国，中国观众的审美心理受到一次外来文化的剧烈撞击。在当年的全国人民代表大会上，一位中央领导人感叹于这部影片的风靡，直言美国人的意识形态影响力实在惊人。

追溯到更早的1995年，当首部好莱坞分账大片进入中国电影院，美国的意识形态已经名正言顺地开始以大众文化的形式冲击中国。

从上世纪70年代末喇叭裤、迪斯科到80年代的霹雳舞、麦当劳，再到90年代的卫星电视、互联网络，在各种利益的催动下，“西风东渐”，太平洋彼岸掀起了一波接一波的明潮暗涌。

大众文化的影响力是巨大的。境外文化依托商品大潮蜂拥而至，引起了国内学者的不安，并引发了一些敏感问题的大讨论。

但讨论不久就被“全球化”的声浪淹没，一个比电影更大众化的传播工具——电视也加入进来。2001年，旷日持久的WTO谈判终于给中国人一个答复，同时，中国政府承诺适当放宽传媒文化产业的开放。中国文化（包括新闻）要走出去，同时也要开放自己的天空。

中国需要融入全球，全球需要介入中国，而实现“全球化”最直接的传播工具就是——电视。

这个被中国人习惯“供奉”在客厅的方形“盒子”于是有了新的使命，中国电视的角色因此发生改变。境外及香港电视携异域的文化、雄厚的资本、集团的实力和先进的管理经验纷至沓来。把国人的身份变成“地球人”的同时，也带给本土电视人更多的挑战。一场“全球化”背景下的产业和意识形态之争在中国的客厅展开。

广东最早打开了大门，境外来的“客人们”则认为，这仅仅是开始。

在星空卫视进入珠三角的第二天，传媒大亨默多克说，这只是在中国取得更大成功的开端。

明眼人心里都很清楚，大部分境外电视不过是把珠三角看作进入中国的跳板，甚至有些国际传媒大亨也不把这作为商业秘密。星空卫视和华娱电视在粤语占绝对优势的广东坚持采用普通话播出，他们一“说话”就暴露了野心。

北望中原，某种程度上，广东电视的今天就是内地电视的明天。境外电视还没有来的时候，内地电视的“封地”早已失去了往日的宁静。电视湘军的崛起，示范了省级卫视突破行政区域的市场潜力，也提示着各地电视媒体“守土有责”。

该来的总是要来，留给内地电视思考对策的时间并不多。知己不知彼，胜算几何？

如何扬长避短，自强自立？如何抵抗域外对手，“保家卫国”？成立仅四年的南方电视台不仅渡过了生存关，还以平均每年市场占有率增长3.9%、广告收入递增1亿元的速度，在与境外频道的竞争中获得跨越式发展。如何参与“全球化”电视博弈，又如何在“全球化”背景中完成本土化的民族精神塑造，这个新锐传媒正好提供了一个实战参考案例……

01

提前“WTO”的广东电视 ——一场不得不玩的电视游戏

我们生活的世界逐渐形成一种“电视边界”——其中，电子讯号的
传送（和分配）所界定的无形网络跨越了现存的地理边界。

——[英] 戴维·莫利《电视、受众与文化研究》

Confronting Transnational TV channels: We Have No Choice

“我们现在要让更多的中国人看到我们的《时代周刊》、《财富》和CNN及其他新闻报道。我计划让我们的记者与管理人员走遍全中国，因为终有一天我们会来到中国市场。”

—— AOL-时代华纳前首席执行官 李文

“不要躲避锋芒，也不要坐等中国加入WTO将带来的机会。主动、正面地与中国政策对接。”

—— 新闻集团董事长 默多克

“现在，中国成为全球焦点的机会到来了。”

—— 维亚康姆董事长 雷石东

“对于大陆的传媒市场，我非常感兴趣。”

—— TOM主席 李嘉诚

在西方的神话故事中，语言是这样产生的。古巴比伦人要修建直入云天的通天塔以探求天堂的秘密，上帝愤于人类的狂妄，用法术使造塔的人语言混乱。人群操起不同的语言，彼此听不懂对方的话，致使感情无法交流，思想很难统一，通天塔终于半途而废。因为他们的挑战，巴比伦得名“冒犯上帝的城市”，而人类从此开始分崩离析、散落各地的族群生活。

今天的世界，人们对上帝的“冒犯”并没有停止，英语“全球通”的地位并不能沟通所有的心灵。不能在语言上弥合，便打起了空间的主意。这一次他们将生活的世界缩小为一个村落，让人们用先进的交流工具互通信息，共享文明，世界被传媒“一体化”了。

这个村名叫“地球村”，这种交流工具就是以电视为代表的现代传媒。

这就是我们的时代，一个被全球化一网打尽无法突围的时代，一个被传媒的追光灯聚焦无法遁形的时代。这一现实的重大启示是，传媒是全球化最重要的原因和结果之一，任何不愿脱离世界进行游戏的人和必须接受这个规则。

理解了这个时代和传媒之于这个时代的意义，就能理解境外媒体对中国的虎视眈眈，也解释了中国政府对他们的渐次放行。现在，广东的电视天空被率先打开，这是继改革开放以来最与众不同的敞开国门。令人关注的是，广东电视传媒如何应对境外媒体的冲击，因为这不仅仅是传媒产业的市场化之争，也是对西方霸权消费文化渗透与反渗透的较量。