

37.5亿

大解码

3.75 Billion Decoding

张惠建 许民 等著

广东电视媒体品牌价值论文集

新世纪出版社

37.5亿

大解码

张惠建 许 民等 著

广东电视媒体品牌价值论文集

新世纪出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

37.5 亿大解码 / 张惠建, 许民等著. —广州: 广东新世纪出版社, 2006.12,
出版

ISBN 7-5405-3259-9 / G·2248

I. 三… II. ①张… ②许… III. 传播媒介—中国—文集 IV. G219.2-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 001400 号

责任编辑: 孙书斋 曾丹丹

封面设计: XING YI SHE JI

责任技编: 宋深和

南方传媒丛书

37.5 亿大解码

3.75 BILLION DECODING

张惠建 许 民 等著

新世纪出版社出版发行

新明光印刷有限公司印刷

787 毫米×1092 毫米 16 开本 15 印张 300 000 字

2006 年 12 月第 1 版 2006 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 7-5405-3259-9 / G·2248

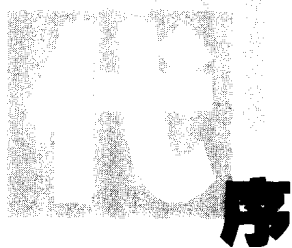
定价: 28.00 元

质量监督电话: 83797655 购书咨询电话: 83795770

SMC 南方传媒丛书

Southern Media Corporation Research Series

3.75 BILLION DECODING



加快广电产业发展 做大做强南方传媒

张惠建

南方广播影视传媒集团副总裁、广东电视台台长

2005年，南方广播影视传媒集团实现了经营总创收20亿元的奋斗目标。这是一个历史性的突破，同时，也是一个新的历史起点。

站在新的历史起点上，我们南方广电人领略着昨天的辉煌，掂量着今天的份量，憧憬着明天的灿烂。体味成功的喜悦固然必要，但更重要的是，规划美好的明天，描绘宏伟的蓝图。

发展传媒文化产业，打造广东广电的航空母舰，使其在日趋激烈的媒体竞争中，立于不败之地，这是南方广电人多年的心愿，也是南方广电人的奋斗目标！

2006年是南方传媒集团深化改革、创新机制、全面发展的一年，也是集团着力打造品牌、发展产业的一年，作为集团决策层的思考，面对“如何加快广电产业发展，做大做强南方传媒”的命题，我们有如下的几点思路。

代
序



（一）乘势而上，做大广告份额

广告，目前仍是南方传媒集团的主营收入。2005年，南方传媒集团的广告创收在许多报纸媒体，甚至不少电视媒体广告创收普遍下降的大环境下，取得了广告经营收入16.1亿，比去年同期净增2.4亿元，增长了17.5%的好成绩。这主要得益于集团化改革，同时也得益于集团上下全体广告经营人员的积极进取，奋力拼搏。

从2005年12月10日起，中国广告市场全面对外开放。外资可以在我国境内独资设立广告企业。广告市场对外资不设门槛的开放，对媒体而言，既是一个机遇，更是一场挑战。

2006年，我们的广告经营还要继续贯彻集团“整合资源、规范管理、开拓市场、联合发展”的经营策略，加快发展，强化调控力度，统一管理和协调集团各频道的广告经营工作，各级经营部门要积极配合，分级负责。

同时，要配合频道制改革，不断创新经营机制，规范管理；完善内部激励机制和约束机制，确保集团经营工作的健康发展。当中有必要加强对广告业发展现状和趋势的研究，加强对主要竞争对手的研究，并采取有力措施，全力以赴，乘势而上，确保2006年集团18亿广告经营目标的实现。

在现阶段，整合资源、联合发展是南方传媒集团的突出特点和优势所在，是做大做强广东广电，应对境外媒体激烈竞争和严峻挑战的主要途径，是化解业界矛盾，理顺上下关系，调整各方利益，实现省、市、县三级贯通的必由之路。2005年，集团广告总公司、广东电台、广东电视台、南方电视台在联合发展、联合经营方面都进行了成功的实践。在2006年，集团各口将参照清远、阳江等地联合发展、联合经营的成功模式，加速推进全省的联合发展、联合经营。集团2006年的预期目标是：与省内市、县广播电视台联合经营的收入要达到两个亿。

同时，集团直属媒介要借鉴自己的体育频道进入重庆，而重庆台的时尚频道进入广东的“异地资源优化和整合”的联合发展模式，以及广东电视台与马来西亚COSMOS公司联合开办马来西亚中文卫星电视频道——家娱频道的联合发展模式，让更多的

频道频率向外“突围”，面对全国，走向世界。

2006年，南方传媒集团还要继续拓展省外市场，要充分发挥省外已挂牌的六个办事处的作用，让其为南方传媒集团的广告经营“添砖加瓦”。

（二）蓄势待发，做强内容产业

新闻媒体的竞争，最终还是表现在内容的竞争上。“内容为王”在今后传播渠道日益增多，传播载体越来越多样化的形势下显得格外突出。有个性、有市场、能够满足受众需求、独家占有的内容将成为传媒“核心竞争力”的重要组成部分。

“内容为王”是目前业界和理论界使用频率最高的短语之一，但到底什么是“内容为王”，为什么要“内容为王”，内容又何以“为王”，大家见仁见智，有诸多不同的理解。我们认为，在传播渠道日益增多，传播载体日趋多样化的形势下，在传播产品由取决于传播主体意志的“卖方市场”转变为取决于受众收视习惯与收视意愿的“买方市场”的媒介环境中，“内容为王”必须从产业和营销视角来重新加以审视；必须以节目内容生产为龙头，以机制创新为导向，建立与完善产业链，积极推进电视内容相关产品、后产品、衍生产品的开发以及跨媒体发展。

在密集的媒介产品中，真正得以“为王”的内容起码具有以下特性：时代性，能够体现足够的时代感和时代特色，体现我们时代最富普遍意义的价值取向、精神气质和心理状态、情感状态；时尚性，关注某个时期、某个领域较为前沿、富有新锐、新潮的潮流和取向；时下性，关注时下、关注当下，以现在进行时的方式从当下受众普遍熟悉的现象、焦点、问题展开叙述话语；时机性，准确判断来自政治、文化、市场、社会心理等诸多层面的社会发展趋势，可以事半功倍地满足受众的期待和需求；时段性，因应于受众的分众化需求，把特定内容与特定时段进行切分与组合，可以实现内容传播效果的最大化。

总之，只有将环境定位、行为促发和效果强化的多重指向性整合起来，才能构筑内容的天时、地利与人和，在密集的市场竞争中牢牢把握自己的市场站位，实现媒体“内容为王”的战略构想。

2006年，根据集团的统一部署，辖内媒体将继续提高新闻、



社教、法治等非虚构类节目的影响和受众的认知度，增强节目的时代性、当下性与现实关联性，以现在进行时的叙述视角实现媒体内容产业的信息传播与社会教化功能。同时，集团将积极推进制播分离改革——除新闻类、社会访谈类等节目外，其他如文艺、影视剧、体育、科技类节目将逐步实行制播分离，引入市场竞争机制，发展内容产业。集团将以“南方之星”公司为龙头，加强广播电视节目及电视剧的规模生产经营，加大节目生产一线投入，着力打造品牌，创新内容，形成规模，铸成优势。

2005年，“南方之星”成功承办了第36届亚太国际小姐选美、金威国际超级模特大赛、“2005第十三届国际潮团联谊年会文艺晚会”、“UP新势力”原创音乐大赛、“欢迎空客落户珠海”宣传片等多个国内外大型活动项目和节目。

2006年，“南方之星”除了继续办好这些原有的品牌项目外，将推出《华美音乐梦工场》的项目运作。“华美”将走音乐产业化的道路，集合广州、北京、马来西亚三地的精锐力量，力争成为中国一档投资最大、规模最大、给选手提供的出路最多、造星最成功、音乐排行榜最权威的节目之一；“南方之星”积极寻求与有实力的电视制作机构的合作，加强动漫节目的制作力量，扩大动漫节目的发行渠道，打造动漫节目的国际营销渠道，抢占市场。努力打造国内动漫节目的品牌制作基地，并使之成为今后国内最具实力的动漫节目内容提供商之一。目前，“南方之星”与马来西亚电视制作机构合作的动漫制作公司已生产了一百多集动画节目，并开始在国内销售播放。“南方之星”还将主动与各大无线媒体合作，全面进行手机电视产业、手机动漫产业、手机电视剧产业及手机音乐娱乐产业的探索及研发，致力于成为华南地区乃至全国最大的手机电视节目内容提供商之一。

在电视剧创作生产方面，除了继续制作好系列短剧《外来媳妇本地郎》等品牌剧目之外，集团还将采取双管齐下的办法发展电视剧的生产：一是由集团节目营销公司以参股合拍或前期投拍的形式，与国内有实力的制作公司合作，抢夺市场看好的电视剧；二是在广东台电视剧制作中心的基础上，组建电视剧制作公司，实行策划、制作、营销一条龙，走公司化、市场化的电视剧生产之路。2006年的创作生产规划中包括反映香港回归十周年的《金

紫荆》、讲述师爷陈梦吉与对手方唐镜斗智斗勇的系列故事的《扭计师爷陈梦吉》、讲述中医世家悲欢离合故事的《药铺林》和讲述寻找大西皇帝宝藏故事的《绝宝惊魂》等一批电视剧。

另外，在发展内容产业中，还要重视付费电视节目市场的开发。付费电视节目主要针对具有较高消费能力的高端收视人群，非大众化、异质化是其节目的主要内容特点。目前世界上不少传媒集团，包括中国部分传媒集团都把付费电视节目作为增加经营收入的一个重要领域，纷纷抢滩登陆，跑马圈地。我们南方传媒集团也要积极参加这一领域的竞争。在数字付费电视方面，2006年南方传媒集团的重点是开拓高尔夫、欧洲足球频道在全国的收视市场，并以此为平台，开发相关产业，使之成为集团新的经济增长点。同时要做好现已开播的真人秀频道、英语辅导、购物频道、旅游频道等付费频道的节目。

在整合相关资源的基础上，集团还将尝试新的内容产业开发模式，围绕着电视内容产品的生产、流通、研发及中介服务形成一条电视内容产业链，比如《外来媳妇本地郎》已经成为广东电视媒体的一个知名品牌，可以依托这一品牌，进一步与超模大赛、华美音乐工场、亚姐选美、《生存大挑战》等国内有影响的大型活动实现品牌的联合与延伸，在大赛或活动中脱颖而出的新秀可以在影视剧、流行歌曲以及动漫节目中进行二次开发甚至是三次开发，大力挖掘造星、选美与活动等内容产业链中的参与、时尚、娱乐审美元素，激活集团既有的品牌资源，并进一步衍生、培育出新的品牌资源。

（三）谋势而动，着力发展新媒体

2005年，全球传媒娱乐业最大的一件事，就是跨国传媒集团纷纷向新媒体的主动转型。不少传统传媒巨子已经从“想”新媒体、“说”新媒体的阶段进入了实实在在“做”新媒体的阶段。

2006年，中国广电新媒体产业将会出现重大突破。从外部环境来看，国家电信产业布局上的改革正逐步深化；对行业影响巨大的、在自主创新上有重大意义的3G牌照也即将发放；IT产业的发展趋势越来越重视与传统娱乐行业的结合，电信和广电的合作多赢局面会越来越活跃。从内部环境看，集团频道制改革正在



强力推行并逐步深入，在频道制下创新经营创收模式，是继续深化改革的重要前提。目前，新媒体业务正成为各路社会资本争相窥视的新蛋糕，也为我们创新经营创收模式提供了新的可能。

为了结合决策层的发展思路，形成对新媒体业务进行战略性的布局和统筹管理，集团初步考虑控股公司在规划新媒体业务的发展时，抓紧整合多方资源，组建隶属于控股公司的“南方新媒体事业部”作为管理新媒体产业发展的平台。

2006 年，集团在发展新媒体业务方面，计划重点抓好以下几件事：

一是抓住时机，争取手机电视在上半年开播。有人预测，2006 年，手机电视将成为国际媒体舞台上一颗耀眼的明星。2005 年，南方传媒集团新媒体业务取得的一个重要成果，就是获得了全国第一张手机电视（用两种模式）播放经营资格的“牌照”，成为目前全国能合法开展手机电视业务仅有的两个机构中的其中一个，另一个是上海文广集团。手机电视的前景被普遍看好。目前，广东省现有手机用户数大约是 6 000 多万户，每年的手机更换（淘汰和更新换代）量大约是 30%。以保守的测算，其中更换为手机电视量只占 10%，也即有 600 万户。按每户月租费 30 元计算，每月的营业额已达到 1.8 亿元。由此可见手机电视的发展潜力。

当然，手机电视的发展目前也碰到一些具体的困难，例如：频率资源需重新整合规划；手机终端的价格偏高；独家进行市场推广的成本较高等等。但这些都是发展中碰到的困难，只能在发展中逐步解决。

2006 年 6 月是万众瞩目的足球世界杯决赛月，也是手机电视商业化推出的最佳时机。这要求集团各有关部门和领导对手机电视这个项目的发展要统一认识、坚定信念，积极支持和推进手机电视的筹备工作，在集团的层面上与省广电局进行协商，尽快协调、解决好有关频率资源重新整合的问题；同时，与手机电视项目的战略合作伙伴密切配合，积极支持手机电视的发射网铺设工程；积极筹建手机电视的市场运营团队；争取在 2006 年 4 月间，完成以广州为中心的珠江三角洲覆盖网建设，并于 5 月开始试播。此试播时间与德国、法国同步。初步的目标是第一个商业化运营年就能发展手机电视用户 16 万户。

为了更好的培育手机电视市场，扩大手机电视的影响，集团拟在 2006 年 5—6 月间，策划举办由广东省人民政府、国家广播电影电视总局主办的“首届中国（广州）国际手机电视博览会”。博览会拟由广东省广播电影电视局、南方传媒集团承办，届时将广泛邀请国内外手机电视的生产商、运营商和内容供应商等相关从业者参加。

二是主动出击，大力拓展移动电视的省内市场。移动电视，作为一种新锐媒体，有着巨大的市场潜力和美好的发展前景。它能在公交车、出租车、私家车、地铁、火车、轮渡等交通工具，及楼宇、车站、银行、便利店、医院等公共场所广泛使用。可以说，移动电视将是电视产业发展的一个新兴领域，也必将成为电视行业新的经济增长点。

广东的移动电视，在全国起步较早，从 2003 年下半年开始筹备，并于 2004 年 11 月 1 日正式开播。广东电视移动频道实行制播分离，在运营上，大胆引入民营资本，采取股份制，公司化运作，即由广东电视台、广东省广播电视技术中心和广州新年传播广告公司组成股份制公司，负责移动频道的经营业务。这种新体制，新机制的运营模式，无疑会给移动电视走产业发展之路，提供更为良好的条件。

开播一年多来，移动频道虽然在广州遇到了地方保护主义的阻力，但已初步打开了市场，形成了以出租车、私家车为主，包括公交车、旅游大巴、游轮在内的公共平台的搭建，并进入了省有线电视网。目前，移动频道的影响力逐步增强，经济效益也开始显现。今年，移动电视将重点放在珠江三角洲城市群与东莞、佛山、江门、中山等地市广播电视台的合作，共同开发这一区域的移动电视业务，使之成为广东广电产业发展的一支新军，成为南方传媒集团又一个新的经济增长点。

三是分阶段推进与电信部门合作发展 IPTV（网络电视）。有关广电总局颁发的 IPTV（网络电视）的运营“许可证”，成为过去的一年在 IT 行业里被议论得最多的话题之一。目前全国仅上海文广集团拥有广电总局颁发的含有 TV（电视机）播放终端的 IPTV 的网络播放许可证。但广东电视台与广东省电信有限公司在宽带网络的数据业务方面的合作早已开始。在 2004 年 12 月，广东电视台



就与广东省电信有限公司共同签订了战略性的框架合作协议“网络电视互联星空合作备忘录”。

在发展 IPTV 时，结合现实可采取分两个阶段来发展：第一阶段，在还没有正式取得 IPTV 许可证之前，与电信宽带网的合作主要采取有偿提供目前在播的广东电视台等频道的电视直播信号，以及有偿提供部分有版权的自办节目（主要是热门电视剧）供点播。第二阶段，在取得许可证后，双方的合作将进一步深入，在条件合适时双方可商业化共同运营 IPTV 项目，并且可能在资本层面上进行合作。

四是引进“风险投资基金”，使电信增值业务超常规发展。作为集团产业发展的一部分，2004 至 2005 年度，广东电视台对全台的电信增值业务进行了相关的整合，对原散落在各部门、各栏目的电信增值业务进行了统一管理，效果显著，当年电视台增收超过 1 000 万元。但在如何继续发展该项业务上，也碰到许多新的问题。例如：如何确定电信增值业务开展所需资源的界定；与传统电视节目高度结合的增值业务如何解决“无缝隙”互动；如何解决合作伙伴在合作期中急功近利的短期行为，在合作中实现持续稳定，双赢或多赢等等。通过对广东电视台 2004—2005 年度电信增值业务的总结思考后知道，要解决以上的问题只能在合作的机制和体制上进行创新。2006 年度的广东电视台电信增值业务一揽子发展方案，目前正在与合作方进行洽谈。这个合作方案将有别于以往的“承包合作”方式，会引入已投资成功“孵化”出数间目前国内顶级的知名公司的、国内颇负盛名的产业风险投资基金“IDG”作为战略合作伙伴，共同成立经营电信增值业务的合资公司。公司将按国际惯例规范地成立、规范地运作。IDG 在合资公司的设计上，确保公司每年在运营上有相当的现金流，以便利用 IDG 在行业内的强大背景，使双方投资的合资公司能在最短时间实现在证券市场上市。

（四）择势而生，探索体育、影视、交通等专业频道产业化发展新路

根据《中共中央宣传部、文化部、国家广电总局、新闻出版总署关于文化体制改革试点工作的意见》（中办发〔2003〕21 号文）、《文化体制改革试点中支持文化产业发展和经营性文化事业

单位转制为企业的两个规定的通知》（国办发〔2003〕105号文）以及国家广电总局《关于促进广播影视产业发展的意见》等文件关于“对产业经营前景比较好、具备企业化运作条件的如体育、交通、影视、综艺、音乐等频道频率，在确保频道频率作为国家专有资源不得出售，确保节目终审权和播出权牢牢掌握在电台电视台手中的前提下，可以制播分离，组建公司，探索进行专业频道频率的产业化发展”的精神，为深化南方传媒集团频道制改革、加快产业发展、探索做大做强广东广播影视产业的新路，集团决策层拟按照意识形态相关性和产业相关性的程度，把集团所属频道频率成建制地分别纳入公益性事业和经营性产业的运营体系，实行分类管理，使事业产业逐步分开，各司其职，协调发展。

在具体操作上，采取“内部分离改制”的方式，先将下列产业关联度高的频道频率，列为集团广电产业发展试点单位。初步设想是：

电视方面：体育频道、影视频道；

广播方面：交通之声。

以上三个频道频率作为广播影视产业发展的试点，在宣传导向上由集团编委会负责管理，频道频率的总监参加编委会的编辑会议，并按照编委会指示把握好舆论导向；其他业务，包括节目生产、节目营销、广告经营、运营机制等，则由控股公司统筹管理。控股公司将创造条件，逐步破除产业板块对旧体制的依赖，按照产业发展规律，对相关业务进行“合并同类项”的改制，逐步消除同业竞争，减少和规范关联交易。影视频道将加快探索推进内部股份制公司化运作的改革。

此外，集团还积极向广电总局申办广东卡通频道。影视动画产业是资金密集型、科技密集型、知识密集型和劳动密集型的重要文化产业，是二十一世纪开发潜力很大的新兴产业、朝阳产业，具有消费群体广，市场需求大，产品生命周期长，高成本，高投入，高附加值，高国际化程度等特点。为了抓住这一难得的机遇，我们在广东省委领导和国家广电总局领导的直接支持下，提出了开办广东卡通频道的申请。目前，卡通频道的各项筹备工作进展顺利，计划春节后拿到广电总局的批文后，力争在半年内开播。广东卡通频道将引进国际动画产业的创新思维和运行机制，以动



画播出为平台，逐步建立起包括动漫制作、出版音像制品、版权贸易、网络游戏、动画教育、衍生产品开发和制造的动画产业链，并进入良性运转，把广东动画产业做强做大。

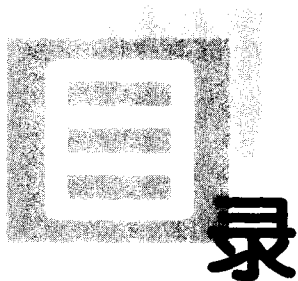
（五）借势而行，大力推进全省有线数字电视整体转换

大力推进全省有线数字电视整体转换，寻求广电网络产业发展的更大空间，培育新的经济增长点，是南方传媒集团 2006 年的一项重要工作。2006 年，省网络公司将通过引入长期战略合作者；开展有线数字电视整体转换；实施集团网络资产整合；开发网络多种增值经营业务；多方面拓宽用户群；论证包装子公司上市等措施，借助各种社会力量再创网络公司的新局面。

竞争就是动力，危机就是机遇。面对激烈的传媒竞争，如果我们仍然照搬过去的传播模式、操作线路、管理体制去运作我们的广播电视，那么，面临的危机可能就会很快到来。但是，如果我们能够审时度势，按照数字化时代新的媒体产业的逻辑去打造新的运作体制、运作架构、赢利模式，那么，我们就能够不失时机地获得超常规的发展。

纵观当今中国传媒市场，新一轮的重新洗牌已经开始。沧海横流，方显英雄本色。传媒兴废，还看今朝定夺。应当相信，有集团党委的正确领导，有集团全体员工对改革的企盼与真情投入，我们南方传媒集团的产业一定能有一个跨越式的发展，我们南方传媒集团一定能在中国的传媒市场上占有重要的一席之地。

2006 年 1 月



Contents

代序 加快广电事业发展 做大做强南方传媒

张惠建/1

挑战篇 水击三千

- 一、'80潮涌 /3
- 二、'90浪击 /13
- 三、新世纪奔腾 /19

运筹篇 七剑出鞘

- 一、新闻节目——笑看风云，从容自若
陈昌庆等/33
- 二、电视剧——长短结合，荡气回肠
陆晓光等/51
- 三、专题节目——攻城略地，先声夺人
邓伟坚等/59



四、晚会与项目——高山流水，情深韵长 谭颖等/73

五、体育转播——神闲气定，酣畅淋漓 卢晓峰等/103

六、电视理论——坐而论道，神采飞扬 朱剑飞/121

七、新媒体——锋芒毕露，前景看好 张惠建等/127

战略篇 点石为金

一、境外电视开放后广东电视市场的竞争格局

张中南 袁平 李晓琳/143

二、广东卫视在“泛珠三角”中的发展空间

倪卓宏 张左明/155

三、频道制：电视媒体与时俱进的明智选择 朱剑飞/163

展望篇 五力称雄

一、直面竞争，铸造强势品牌卫视 何日丹/177

二、以专业吸引注意力以品牌打造影响力 陈永光/185

——办华南地区最出色的新闻频道

三、本土与民生：珠江频道发展的两大关键词 蔡照波/197

四、广东卫视改版的理论分析 许民/203

五、公共频道的营运管理 张志斌/213

六、媒体新势力，品牌新天地 孙巍/219

——广东电视台嘉佳卡通频道的经营策略

编者的话 /225

挑战篇

水击三千

20世纪80年代是中国电视的第一个高速发展期，处于改革开放前沿的广东电视推动以新闻改革为龙头的全面改革，并在全国率先开放电视市场，让境外电视落地并占有较大市场份额。

20世纪90年代是第二个高速发展期，以有线电视和卫星电视新技术的运用为标志，以有线电视台建立、有线网络建设、有线电视用户发展和卫星电视频道开播为主要内容。毗邻港澳的特殊地理环境，迫使广东电视先行改革。

进入21世纪，广东卫视着力打造以财富为特色的综合性频道。《生存大挑战》、《明日之星》、《超模大赛》……多品牌出击提高了广东卫视与境内外电视的竞争力。特别是新媒体业务带来了新的希望，无线数字广播式传输的手机电视项目是新世纪送给广东电视台的礼物，但同时也是新的挑战。