

中国广电体制改革 南方模式

Southern Mode for Reform
of the Chinese
Broadcasting System—
Data Analysis

王克曼 王兰柱 著

数据解读

广东省出版集团
广东人民出版社

中国广电体制改革 南方模式

Southern Mode for Reform
of the Chinese
Broadcasting System—
Data Analysis

王克曼 王兰柱 著

数据解读

广东省出版集團
广东人民出版社
· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

中国广电体制改革南方模式 数据解读/王克曼 王兰柱 著. —广州:
广东人民出版社, 2008.3

(南方传媒丛书)

ISBN 978-7-218-05731-6

I. 中… II. 南… III. ①广播事业-体制改革-研究-中国②电视
事业-体制改革-研究-中国 IV. G229.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 000468 号

责任编辑: 陈 娟

封面设计: 孙 鹏

责任技编: 黎碧霞

出版发行: 广东人民出版社

印 刷: 广州市华信彩印厂有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 9.75

字 数: 243 千字

版 次: 2008 年 3 月第 1 版 2008 年 3 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

书 号: ISBN 978-7-218-05731-6

定 价: 86.00 元

如果发现印装质量问题, 影响阅读, 请与出版社 (020-83795749) 联系调换。

【出版社网址: <http://www.gdpph.com>

电子邮箱: sales@gdpph.com

图书营销中心: 020-37579604 37579695 (直销)】

《南方传媒丛书》编委会

主任委员：王克曼

副主任委员：白 玲、张惠建、杨长途、梁达初、
张小棣、区念中、夏 侗、张云江

《中国广电体制改革南方模式：数据解读》编委会

主任委员：王克曼、王兰柱

副主任委员：区念中、郑维东

主 编：肖海峰、张 帆

编 辑：左翰颖、李红玲、李慧玲、于 鹏
周欣欣、廖长城、赵 晖、陈 佳

卷首语

中共中央政治局委员 张德江

南方广播影视传媒集团坚持以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，深入贯彻落实科学发展观，以发展、和谐为主题，坚持改革创新、大胆实践探索，在广电体制改革方面取得了巨大的成功。实践证明，发展我国的广播影视传媒事业必须走改革之路，改革能够解放发展文化生产力，改革能够使广播影视传媒事业做大做强，改革能够不断满足广大人民群众对广播影视日益增长的需要。南方传媒集团的体制改革方向正确、步调稳妥、符合规律、富有特色，为广东建设文化大省，打造第一传媒大省，作出了历史性的贡献。

南方传媒集团坚持从广东实际出发，遵循广电发展规律，构建了省、市、县条块结合、三级贯通的体制架构，通过深化改革、扩大开放、联合发展，壮大了广东广电的综合实力，改变了广东广电与境内外媒体的竞争格局，创造了具有广东特色的广电体制改革的“南方模式”。可以说，“南方模式”既是广东广电改革的实践总结，也是广东广电改革的理论成果，南方传媒集团走出了中国广电体制改革的新路子，闯出了一片新天地，其经验十分宝贵，其意义十分深远。

南方传媒集团在取得体制改革成功的基础上，撰写了《中国广电体制改革南方模式》专著，从实践探索、理论思考及数据解读三个方面对新时期广东广电改革发展的进程进行了系统论述。该书体系完整，层次清晰，体现了理论与实践的有机结合，定性分析与定量分析的有机结合，社会科学与自然科学的有机结合。我相信，《中国广电体制改革南方模式》一书的出版，将为深入探索广电事业的改革发展，提供有益的启示和借鉴。

希望南方传媒集团高举中国特色社会主义伟大旗帜，全面贯彻党的十七大精神，继续坚持以改革促发展，以发展促和谐，把握正确的舆论导向，积极推进广电资源整合，壮大广播电视事业，发展广播电视产业，形成导向正确、调控有序、富有活力、协调发展的广电管理体制和运行机制，努力打造成为整体素质高，综合实力强的大型传媒集团。祝愿南方广播影视传媒集团展翅腾飞，鹏程万里！

张德江
二〇〇七年九月廿日

（编者注：本文为中共中央政治局委员张德江同志为《中国广电体制改革南方模式》一书题写的卷首语，作为“南方模式”的重要组成部分，此卷首语同样也适用于本书。）

前 言

2006年1月，中共中央、国务院发布《关于深化文化体制改革的若干意见》。《意见》指出，在当今世界，文化与经济政治相交融，在综合国力竞争中的地位和作用越来越突出。《意见》还强调在全面建设小康社会和实现中华民族伟大复兴的历史进程中，对繁荣和发展社会主义先进文化具有全局性、战略性的地位和作用。《意见》在充分阐述文化体制改革的指导思想、原则要求和目标任务的基础之上，提出推进文化事业单位改革、深化文化企业改革、加快文化领域结构调整、培育现代文化市场体系以及加强和改进文化领域宏观管理等具体要求，发出了文化体制改革全面推进的信号。

在《意见》颁发一年之后的2007年1月，中央电视台《新闻联播》罕见地用近2分钟的时间对广东广电体制改革的“南方模式”进行了报道，新华社、《中国广播影视》、《南方日报》、《羊城晚报》和新浪网等多家媒体也刊发了相关的报道及通讯，以“南方模式”为关键词，探寻广东广电体制改革的成功经验。

“南方模式”是广东广电人以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，坚持党对意识形态的领导、坚持马克思主义在意识形态领域的指导地位，牢牢把握正确的舆论导向，遵循社会主义精神文明建设的特点和规律，适应社会主义市场经济发展的要求，解放思想、实事求是、与时俱进、努力探索的产物。

在广东广电改革方案酝酿初期，广东广电人就明确提出，广东广电的根本出路在改革。在这一思路的指导下，从2000年开始，广东广电陆续通过“网台分离，组建网络公司”，“有线无线合并，组建南方台”，“市县广播电视机构职能转变，开办公共频道”，“政事

分开、政企分开、管办分离”和“强化扁平化管理，减少层级”等方法，来改变原有体制。经过多年的体制改革和机制创新，广东广电逐步理顺了传统体制中的“条”、“块”关系，整合了广电资源，消除了影响广电发展的体制障碍，在集团化改革过程中宣传以“宏观调控、业务指导”、产业以“资源整合、联合经营”、技术和安全播出工作则采取“统一标准、垂直管理”的不同方式进行有效运作，使宣传、经营、技术三大板块逐渐形成，实现了省、市、县广电机构的三级贯通和宣传与经营，事业与产业两分开、两加强，两个轮子一起转的同步发展的目标。

广东广电的改革与发展得到了中央领导的肯定与高度评价，2006年9月27日，中共中央政治局常委李长春同志批示：“广东省广电改革有大突破，实力大大增强。两年来的实践检验效果是好的。”9月21日，中共中央政治局委员、宣传部长刘云山同志批示：“太华同志：南方广播影视传媒集团的改革，坚持从实际出发，以体制机制创新为重点，取得很好效果，创造了新的经验，请总局研究总结他们的经验。”2007年9月30日，中共中央政治局委员、时任广东省委书记张德江同志又专程为南方传媒集团撰写的《中国广电体制改革南方模式：数据解读》一书题写了卷首语，高度评价了广东广电改革与发展所创造的“南方模式”（全文见本书目录前）。可以说，“南方模式”既是广东广电改革的实践总结，也是广东广电改革的理论成果，南方传媒集团走出了中国广电体制改革的新路子，闯出了一片新天地，其经验十分宝贵，其意义十分深远。

《中国广电体制改革南方模式：数据解读》是《中国广电体制改革南方模式》一书的姊妹篇，以定性分析和定量分析有机结合的特色独立成书。全书由我国最大的电视受众市场研究机构CSM（央视索福瑞媒介研究）与南方传媒集团历经两年、八易其稿携手完成，书中既有南方传媒集团多年的改革经验，亦有大量翔实客观的收视率分析数据作为佐证，图文并茂，层次分明，对“南方模式”进行了最为全面完整的梳理和总结。

《中国广电体制改革南方模式：数据解读》全书共包括概述、数

据篇、分析篇、应用篇和战略篇五个部分。其中，概述部分以广东广电“适应市场，发展产业”，“理顺体制，消除障碍”和“做大做强，应对挑战”三大目标为线索，概述“南方模式”的发展历程；数据篇则以月度为单位，以丰富翔实的数据，立体展示和再现了“南方模式”在收视市场中的成长历程；分析篇将“南方模式”的发展过程分为“外强我弱”、“南方集团两省台超越香港电视”和“南方集团两省台超越境外频道全体”三个阶段，对“南方模式”的成长经历进行深入剖析；应用篇对南方集团如何引入收视率数据，并在收视率数据指导下制订合理的市场竞争策略进行了归纳总结；全书最后一部分战略篇则在总结前文结论的基础上，探究南方集团的战略转移和未来发展方向。

本书具有史料性、专业性、可读性和可操作性，可作为从事媒体研究的人员、广电行业工作人员以及在校学生的工具书。在全国各地积极推行文化体制改革的现今，本书的推出相信能为在文化体制改革过程中上下求索的从业人员带来有益的参考和启迪。

目 录

第一部分 概述	(1)
第一节 适应市场, 发展产业	(2)
一、适应市场规律, 以数据为基础制定发展战略	(2)
二、拓展观众到达, 以覆盖为保障推动集团成长	(4)
三、培育观众忠实, 以内容为依托实现整体飞跃	(6)
第二节 理顺体制, 消除障碍	(8)
第三节 做大做强, 应对挑战	(11)
一、联合发展, 联合经营, 整体实力全面提升	(11)
二、打造品牌, 发展产业, 本土特色夯实优势	(13)
三、整合资源, 开拓市场, 产业链条全面构建	(15)
四、扩大开放, 加强合作, 联合多赢共谋发展	(16)
第二部分 数据篇: 南方传媒集团发展历程的数据记载	(18)
第一节 2003 年: 多方势力割据天下, 外强我弱蓄势赶超	(19)
第二节 2004 年: 南方传媒集团初显峥嵘, 实现对香港台的超越	(29)
第三节 2005 年: 南方传媒集团更上一层楼, 超越境外频道全体	(53)
第四节 2006 年: 打造品牌发展产业, 南方模式特色凸显	(77)
第五节 2007 年: 优势稳固显示不凡实力, 多方合作寻求全新突破	(101)

第三部分 分析篇：广东收视市场竞争格局变迁分析 (122)

第一节 “外强我弱”阶段（2004.9 以前）广东市场的 竞争格局 (123)

- 一、“外强我弱”阶段广东市场的发展背景及策略 ... (123)
- 二、“外强我弱”阶段广东市场的频道竞争格局 (125)
- 三、“外强我弱”阶段广东市场的节目竞争格局 (132)

第二节 “南方集团两省台超越香港电视”阶段 （2004.10—2005.4）广东市场的竞争格局 (141)

- 一、“南方集团两省台超越香港电视”阶段广东市场
的发展背景及策略 (141)
- 二、“南方集团两省台超越香港电视”阶段广东市场
的频道竞争格局 (142)
- 三、“南方集团两省台超越香港电视”阶段广东市场
的节目竞争格局 (149)

第三节 “南方集团两省台超越境外频道全体”阶段 （2005.5 以来）广东市场的竞争格局 (158)

- 一、“南方集团两省台超越境外频道全体”阶段广东
市场的发展背景及战略 (158)
- 二、“南方集团两省台超越境外频道全体”阶段广东
市场的频道竞争格局 (161)
- 三、“南方集团两省台超越境外频道全体”阶段广东
市场的节目竞争格局 (172)

第四部分 应用篇：南方传媒集团对收视率数据的应用 (186)

第一节 集团层面：依据收视率制定集团发展战略和收 视率应用的制度化 (187)

- 案例一：南方台身先士卒，以点带面求突破 (193)

案例二：联合发展整体突围，清远、阳江借势起飞
..... (201)

**第二节 频道层面：推行频道制改革，以收视率为基础
进行市场化运作** (209)

案例三：频道制释放活力，广东卫视厚积薄发 (211)

案例四：综艺频道旧酒新瓶，依据收视率优化编排
战略 (221)

案例五：东莞台异军突起，收视率成就地方频道 ... (231)

**第三节 节目层面：收视率指导节目制作，打造品牌节目，
托举强势频道** (238)

案例六：民生新闻胜在贴近，收视率数据指引创新
..... (241)

案例七：《外来媳妇本地郎》对收视率的长期关注与
相对关注 (250)

第五部分 战略篇：从收视率看南方传媒集团发展战略之转移
..... (255)

第一节 南方传媒集团战略确定与收视率数据之关系 ... (256)

第二节 南方传媒集团战略转移之“数据背景”分析 ... (259)

第三节 南方传媒集团战略转移之收视率解读 (275)

附录：指标解释 (292)

第一部分 概述

2007年1月，新华通讯社和中央电视台先后报道广东广播电视坚持改革创新、整合广电资源，以资源和业务为纽带、以产业（资本）为依托，实现各级广电联合发展、联合经营和三级贯通，创造出具有广东特色的广电体制改革的“南方模式”。同期，《中国广播影视》、《南方日报》、《羊城晚报》和新浪网等诸多媒体也相继编发通讯和专稿，对广东广电的改革历程进行回顾，对“南方模式”于广电产业所蕴含的全局性意义进行深入剖析。“南方模式”成为了中国广播电视产业化和市场化改革过程中的热门词汇，受到主管领导、行业同仁以及相关研究机构的广泛关注。

“南方模式”诞生于中国电视市场竞争最为激烈的广东。早在内地电视尚未全面推行市场化改革，大多数电视媒体还在国家财政支持下安然度日的20世纪80年代，与香港一衣带水的广东就面临着香港成熟商业电视的蚕食。凭借地缘文化的相近性、语言的互通性以及内地观众前所未见的丰富的节目内容和新鲜的信息资讯，香港电视在尚无合法覆盖资格的情况下就攫取了广东市场70%左右的市场份额，使刚开始探寻市场化道路的广东广电尚未发力就先失一城，处于主场作战却被动应战的尴尬境地。

20世纪90年代末，伴随着中国改革开放的推进，中国广电行业拉开了产业化和市场化改革的大幕，身处于市场经济发展前沿的广东广电也开始按媒体规律，理性地审视过去、思索未来。在坚持党的领导、保障主流媒体地位和功能的前提下，广东广电清楚地看到诞生于计划经济体制下的广东广电存在着条块分割、各自为政、重复建设、资源浪费和恶性竞争等问题，无法有效地应对境外媒体的

激烈竞争和挑战。针对现行体制和政策的弊端，并回应广大受众对广电体制进行改革的期盼，广东广电提出“适应市场，发展产业”、“理顺体制，消除障碍”、“做大做强，应对挑战”的改革目标。在广东省委、省政府的坚强领导下，广东广电坚持解放思想、实事求是，破茧抽丝、披荆斩棘，探索出“联合发展”之路，率先创造了全国独一无二的省市县三级贯通的“南方模式”，成功实现对境外媒体的超越。本部分以广东广电改革的三大目标为线索，以数据为支撑，概述“南方模式”的发展历程，回顾历史，总结经验，以飨身处于广电改革进程中的同路人。

第一节 适应市场，发展产业

中国的广电媒体具有两大核心作用，分别是宣传和满足人们的文化生活需要。其中前者体现电视媒体的事业属性，后者则体现其产业属性。面对境内外媒体的大兵压境，广东本土广电媒体要保持并增强作为主流媒体的主体地位和主导作用，就必须以市场规律为指导，获取更大规模的观众“注意力”和更高水平的观众“满意度”。为此，广东广电将“适应市场，发展产业”作为其改革过程中的首要目标。

一、适应市场规律，以数据为基础制定发展战略

身处于境外频道、中央级频道和外省卫视的多重竞争压力之下，面对有限的市场规模、众多的竞争者、日渐自主的观众和理性的广告主，广东广电深知随时洞悉竞争对手和自身的市场表现，并适时采取针对性的竞争和发展策略，是广电媒体有效实现“喉舌”和“创收”功能的重要保障。借鉴香港商业电视的运作经验，早在南方广播影视传媒集团（以下简称“集团”）成立之前，以广东电视台为代表的广东广电媒体就开始尝试接触和运用收视率数据来了解市场和分析市场，并顺应市场规律，逐步摸索出一条符合自身特点的改革之路。

收视率对于媒体市场竞争力的衡量可以分解为两个方面：其一

是电视媒体影响的广度，即有多少电视观众收看了媒体提供的内容，通常用到达率指标显示；其二是电视媒体影响的深度，即观众花费了多长时间收看特定媒体内容，通常用忠实度指标表征。在市场竞争当中，到达率和忠实度呈现一定的正相关关系，由此产生“强者愈强、弱者愈弱”的“双虞效应”，推动市场分化。坚持解放思想、实事求是、把握规律，是广东广电集团化改革取得成功的根本。广东广电坚持从本土的实际情况出发，展开深入系统的调研，在借鉴兄弟省市的经验和研究国内外媒体发展规律的基础上，遵循市场规律，从拓展内容到达率和提高观众忠实度两个方面入手制定集团发展战略，双管齐下，闪亮翻身（图 1.1.1）。



图 1.1.1 到达与忠实双管齐下，两省台成功超越香港台

数据来源：CSM 媒介研究，广东城域（2004—2006）

在以市场规律为参照制定总体发展策略的同时，广东广电还在频道定位、频道编排和绩效考核等多个环节固化了对收视率的应用，使频道的内容开发制作以及节目编排尽可能地扩展行业容量，从而大大满足观众市场的需求。目前，在集团层面已经形成了“定期会议”、“奖惩制度”和“定期通报”三位一体的收视率应用机制。在集团内部省、市、县三级电视台，借助收视率数据了解市场、分析市场和满足市场已经蔚然成风。当传统电视媒体走下“传播者”的神坛，以服务者的姿态贴近地满足市场需求时，观众市场自然会有

回应；集团反超香港台，以近 70% 的市场份额独霸市场正是其按市场规律办事所获得的丰厚回报（图 1.1.2）。

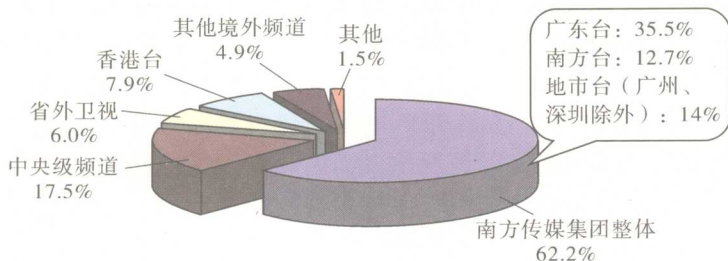


图 1.1.2 2007 年第二季度广东城乡各类电视媒体竞争态势

数据来源：CSM 媒介研究，广东城乡（2007）

二、拓展观众到达，以覆盖为保障推动集团成长

覆盖是电视媒体到达观众的先决条件，要维持并提升广东广电作为主流媒体的地位和作用，就必须从硬件上尽可能保证内容信号更广泛地到达。根据中央领导的指示和广东广电面临的对外开放的特殊环境，在集团化改造的过程中，广东广电明确把“提高收视市场份额，改变与境外媒体竞争格局，提高中央台和省台节目在全省的覆盖率，扩大舆论阵地”作为集团化改革的重要目标。

在广东广电进行集团化改革之前，广东省各级有线电视网分散管理、各自为政。地方有线网为从广告插播中获取更高的收益，大都倾向于转播高收视的香港台，而忽略省级台和地方台的覆盖工作。2000 年，广东广电推行“网台分离、组建网络公司”的政策，打破省内广电系统条块分割的格局，整合资源、明确任务，为省、地（市）和县电视台节目在不同覆盖范围内的传输、覆盖和安全播出提供保障。2002 年，广东广电又在全省范围内推进市县广播电视机构职能转变，进一步推进结构调整和资源整合，加强和扩大了中央和省级广播电视台的节目覆盖能力。2004 年南方传媒集团成立之后，推出联合发展的战略，在辅助地方台的同时进一步扩大中央和省台的节目覆盖，确保了广播电视节目的安全播出。目前，全省 21 个市

及集团所属 76 个县级广播电视机构全部完整转播了中央台和省台的必传节目，并逐步向乡镇扩大覆盖。在保证党和政府的声音向千家万户传递的同时，也加强了本土电视媒体的竞争力（表 1.1.1）。

表 1.1.1 2003 年和 2006 年广东省级频道在广东城域的覆盖情况

频 道	覆盖率%	
	2003 年	2006 年
广东卫视	87	91
广东电视台公共频道	39	80
广东电视体育频道	49	83
广东电视台珠江频道	92	96
南方电视台少儿频道	40	76
南方电视台都市频道（后改为南方卫视）	58	79
南方电视台经济频道	49	83
南方电视台综艺频道	38	77
南方电视台影视频道	40	76
南方电视台科教生活频道（后改为广东新闻频道）	48	72

数据来源：CSM 媒介研究，广东城域

在集团推行联合发展战略的同时，集团技术中心也高质量按时完成了全省数字微波改造工程，提供了无线传输通道。集团所属各市、县台完成了 50 户以上 1838 个已通电自然村“村村通广播电视”任务，解决了偏远山区老百姓听广播看电视难的问题。各市、县广播电视播出机构按照中宣部、国家广电总局要求，市、县实行职能转变，3 年来各级共投入 16.7 亿元进行有线电视光纤网的建设，实现了省、市、县光纤联网（除南澳县外），86% 乡镇、69% 行政村、54% 自然村也实现了光纤联网。集团有线电视用户由 2004 年的 670 万户增长到目前 1060 万户。2006 年已有半数以上的市、县台在乡镇实现了中央台、省、市台必传节目的完整覆盖。扩大覆盖是广东广电集团化改革的重大成果、重要标志，为南方集团迎接境外媒体激