

中国电视台管理创新报告

ZHONGGUODIANSHTAI GUANLICHUANGXIN BAOGAO

2006—2007

唐世鼎 主编

中国  广播电视出版社
CHINA RADIO & TELEVISION PUBLISHING HOUSE

中国电视台管理创新报告 2006-2007

唐世鼎 主编

中国  广播电视出版社
CHINA RADIO & TELEVISION PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

中国电视台管理创新报告. 2006~2007 / 唐世鼎主编.
北京: 中国广播电视出版社, 2007. 12
ISBN 978 - 7 - 5043 - 4911 - 8

I. 中… II. 唐… III. 电视台—管理体制—研究报告—
中国—2006~2007 IV. G229.24

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 172646 号

中国电视台管理创新报告(2006 - 2007)

主 编	唐世鼎
责任编辑	周然毅
封面设计	东 仔
责任校对	孙雨芹
监 印	赵 宁
出版发行	中国广播电视出版社
电 话	86093580 86093583
社 址	北京市西城区真武庙二条 9 号(邮政编码 100045)
经 销	全国各地新华书店
印 刷	北京市耀华印刷有限公司
开 本	787 毫米×1092 毫米 1/16
字 数	330(千)字
印 张	20.5
版 次	2007 年 12 月第 1 版 2007 年 12 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 5043 - 4911 - 8
定 价	38.00 元

(版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换)

《中国电视台管理创新报告(2006—2007)》

编辑委员会

主任委员

赵化勇 中央电视台台长

常务副主任委员

李晓明 中央电视台副台长

主 编

唐世鼎 中央电视台办公室主任

副主编

李欣雁 中央电视台办公室副主任

以下以姓氏笔画为序:

马 志 新疆电视台办公室主任

王 岩 青岛电视台办公室主任

王友弟 湖北省广播电视总台办公室主任

王红芯 四川广播电视集团办公室主任

田 平 云南电视台办公室主任

石树源 黑龙江电视台办公室主任

刘传福 河南电视台办公室主任

刘旭东 江苏省广播电视总台办公室主任

刘育民 上海文广新闻传媒集团办公室主任

孙大庆 安徽电视台办公室主任

张 颖 天津电视台副台长兼办公室主任

张向东 重庆广播电视总台办公室主任

张志环 宁波电视台办公室主任

李 萍 海南广播电视台办公室主任

李长东 河北电视台办公室主任

杨恒毅 陕西电视台办公室主任

苏启崇 广东电视台办公室主任
邱国荣 江西电视台办公室主任
周志成 山西广播电视总台战略企划部副主任
郑金敏 新疆生产建设兵团电视台办公室主任
姚 休 浙江广播电视集团办公室主任
姜凤鹏 吉林电视台办公室主任
赵庆满 辽宁电视台台长助理兼办公室主任
赵海冰 山西广播电视总台办公室主任
寇大峰 宁夏广播电视总台办公室主任
常金生 甘肃省广播电影电视总台办公室主任
曹绥军 西藏电视台办公室主任
·黄来根 厦门广播电视集团行政管理部主任
黄远平 贵州电视台办公室主任
黄宝福 山东电视台办公室主任
温江南 北京电视台办公室主任
谢忠波 大连电视台办公室主任
鲍红宇 内蒙古电视台办公室主任
熊光磊 福建广播影视集团办公室主任
翟卫堂 青海电视台办公室主任
黎志隆 广西电视台办公室主任
薛雨东 湖南电视台台长助理兼办公室主任

执行主编

黎 斌 中央电视台办公室事业发展调研处处长
苏晓春 中央电视台办公室事业发展调研处副处长

执行副主编

田大明

编 辑

傅 琼 姜 末 王 莹 刘 斌 周 涵 司 思

统 筹

周文龙 马战英 裴京花

前言

Introduction

在2007年5月举行的全国“电视台台长论坛”上,中共中央政治局委员、中央书记处书记、中宣部部长刘云山专门为论坛发来贺信。他指出,“电视覆盖广泛、老少咸宜,与人们的学习、工作、生活紧密相连,是当今社会的‘第一传媒’,与国家的经济、政治、文化紧密相连,在整个宣传思想工作中有着举足轻重的地位和作用。”电视媒体的重要性由此可见一斑。

当前国内电视业正处于一个剧烈变革的关键时期,新技术、新媒体迅猛发展,电视台所要应对的管理情境每天都是新的,管理者必须不断创新,积极探索中国特色的电视台管理之路,才能紧跟时代步伐维系自身的良性成长。

中国电视台的发展道路要拓宽、要延伸,但前提是廓清其边界,确保其方向;电视台的管理水平要提升、要创新,但必须脚踏实地,不能天马行空。纵观2006~2007年度中国电视业,在节目、经营、技术、机制等各方面,都可感受到各级电视台强烈的管理创新冲动和令人兴奋的成功实践,比如中央电视台对“绿色收视率”和全新节目评估体系的积极倡导与身体力行,上海文广新闻传媒集团现代传媒管理制度的有效实施,南方广播影视传媒集团强调联合发展的“南方模式”……凡此种种,俯拾皆是。不过,在“百舸争流、千帆竞发”的群体性跃迁过程中,也存在一些不和谐音,主要的问题就是在创新“出奇”之时忽视了“守正”的大前提,个别电视机构甚至触碰了“边界”或“底线”,不仅影响了媒体的正常运营,还使自身的品牌形象和公信力大受损伤。

2006~2007年度,广电总局在抵制低俗之风、强化节目与广告监管等方面频出重拳,从长远和整体来看,它将确保国内电视业的管理创新和运营提

升行走在正确的轨道上,维系广电传媒的公信力和美誉度,从而为电视机构营造出健康、和谐、有利的发展环境。这些,是电视台持续创新成长的基石和根本保障。

管理学中有一个关于决策与执行力的重要观点:决策正确时,管理运营的最终效果与执行力的强弱成正比;但若决策本身就是错误的,执行力越强最终的效果就会越差。在某种程度上,国内电视台的管理创新工作亦是如此,确保导向正确是基本前提和第一要务,在此基础上,才是运营目标的设定与实施方案的研讨。

《中国电视台管理创新报告(2006~2007)》紧密结合了近两年电视业发展的背景,对整体走势和政策环境进行了系统梳理,在管理创新个案的选取和编辑上则兼顾了事业管理和经营管理两大类型。

中国电视并不缺少创新与激情,电视人的智慧之火曾被一次次点燃,电视台管理创新的星星之火也必将燎原。以此,期待通过综合性的交流研讨推动各电视台的管理创新把握正确方向,确保持续发展。

《中国电视台管理创新报告》编写组

2007年9月

目 录

Contents

第一部分 管理创新

以关键词形式梳理 2006-2007 年度各电视台在节目、经营、技术、机制等方面进行的管理创新改革,供各电视台借鉴参考。

一、节目领域

关键词 1:抵制低俗 003

抵制低俗 履行职责:确保正确导向,抵制低俗之风一直是广电监管的重要内容。2006 年以来,广电总局政策频出,各电视台都认识到了抵制低俗之风的重要性、紧迫性、严肃性,制定了一系列抵制低俗之风的措施,以巩固反低俗之风的长效机制。

关键词 2:绿色收视率 008

倡导“绿色收视率”提升品牌价值:在个别电视机构追求收视率盲目跟风、节目泛娱乐化甚至低俗化的倾向时,2006 年中央电视台提出了“绿色收视率”的概念,并把坚持倡导“绿色收视率”作为实施“品牌化”战略的一个前提条件。

关键词 3:独播剧 012

掌控独家资源 打造优势品牌:2006 年湖南、浙江、安徽等强势卫视所打造的“独播战略”成果瞩目,2007 年,“独播剧”概念依旧成为各地卫视的主打品牌。如今,它的优点和缺点已经显现,如何提升独播剧的价值也摆在

了主打独播剧战略的卫视面前。

关键词 4: 电视栏目剧 016

本土化生存 发展中演变:近两年来,以《雾都夜话》为代表的电视栏目剧越来越多地出现在屏幕上,它以写实性的风格、亲民化的剧情很快在受众市场取得了理想的收获。2006年更是被一些业内人士预言为“栏目剧年”。这一土生土长的形式自然有其本土化的优势,但也带来了一些争议,而衍生产品的开发才是电视栏目剧真正形成气候之时。

关键词 5: 编播季 022

创新节目编排 各台调整播出:流行于美国的按季编排的方式由于其针对性强、符合观众收视规律而被越来越多的国内卫星频道所采用,尽管这种编排策略的操作方式仍然在探索当中,还存在着本土化改造等需要,但已有不少新锐电视频道大胆进行多方位尝试,敢吃螃蟹的电视台自然也尝到了甜头。

关键词 6: 电视公益活动 027

打造电视公益活动 推动和谐社会构建:大型公益慈善活动作为电视媒体一项重要的内容资源和产品,具有提升媒体美誉度和影响力、增强公信力、整合媒体资源和进行品牌建设的重要作用,以中央电视台的《圆梦行动》、《春暖2007》、《慈善1+1》等节目为代表,电视公益活动近两年风声水起,并受到了上至中央领导、下至普通百姓的一致好评。

二、经营领域

关键词 7: 新媒体战略 033

加紧布局 致力融合:新媒体日益深入的影响力对传统电视媒体造成的利益分流日益加剧。面对挑战,国内的电视台一方面开始在新媒体领域加紧布局,适应变化并创造机会,另一方面就是致力融合,使新媒体和传统媒体达到共赢。

关键词 8:经营绩效评估 038

科学推进 强化执行:新修订的《会计法》突出强调了企业绩效评估制度的建设问题,政策的变化客观上为中国电视产业经营提出了新的要求,如何科学推进绩效评估,强化经营执行能力,成为电视台经营创新的主流。

关键词 9:广告定制 046

节目资源深度整合 广告趋向量身定做:以《赢在中国》为代表的定制式广告节目营销成为了传统电视广告在经营上一项重大突破。根据 CTR 媒介智讯的数据显示:2006 年以来,中国的定制式广告的产值已将近 10 亿元人民币。

关键词 10:人文节目产业链 052

打造产业链 开拓新思维:人文节目产业链异军突起,《百家讲坛》等很多受欢迎的人文节目开始进军图书、音像等产业,多部书籍和音像作品数月进入全国排行榜的前三位,销售额突破数亿元,成为电视节目产业化的新思维。

关键词 11:动画产业链 057

聚焦突围 蓄势待发:2007 年,国家广电总局下发《关于发展我国影视动画产业的若干意见》,为促进我国影视动画产业发展提出了指导性和建设性的意见,这标志着我国动画产业发展蓄势待发,即将进入快速发展时期。

关键词 12:电视购物 064

发展前景广阔 监管急待规范:电视购物是一种电视业、企业、消费者三赢的营销传播模式,目前我国电视购物转型期存在着电视购物频道和电视直销广告相互竞争发展的局面,专业电视购物频道近年发展迅速。

三、技术领域

关键词 13:数字电视 069

发展迅速 面临改进:数字技术给我国的广电行业带来了前所未有的机

遇与挑战,整个产业链在数字电视时代将发生重大的变革与重组,观众收视行为已经发生了变化,并获得了观众的初步认可,但操作模式及收费仍需改进。

关键词 14:移动多媒体广播式的“手机电视” 073

随时随地随心看电视 手机成为个人终端媒体:在2007年8月21举行的“中国国际广播影视博览会科技发展论坛”上,国家广电总局副局长张海涛在主题演讲中明确表示,中央发文明确要求,移动多媒体广播属于新媒体业务,纳入媒体管理,由国家广电总局主管。由此,备受百姓关注、期待已久的移动多媒体广播方式的“手机电视”的定位与管理归属最终明确。

关键词 15:IPTV 077

电视嫁给网络 观众多重选择:电视媒体开办的IPTV在2006—2007年加快了发展步伐。IPTV结合了电信、电视、互联网各自的优势,既是电信业的新业务应用,也是数字电视的解决方案之一,从而将成为实现三网融合的良好模式。

关键词 16:高清电视 080

市场启动 潜力巨大:2007年是中国高清设备市场的爆发点,推动中国高清发展最大的动力是2008年的奥运会。但高清电视仍然受到标清节目的竞争和挑战,并面临产业链迟迟不能启动和市场培育者入不敷出的风险。

关键词 17:交互电视 084

市场发展初露端倪 业务开发还需完善:交互电视业务主要包括电子节目指南、视频点播(VOD)、Time-shifting服务、电视购物、电视银行、Internet电视,是数字电视的一项高端增值业务,我国的交互电视业务在2006年刚刚开始起步,但潜力巨大。

四、机制创新

关键词 18:频道制 089

变革运营模式 优化媒体资源:电视栏目品牌让位于频道品牌,建立以

频道为单元的频道制管理机制的趋势日益显现。电视台与电视台之间的竞争演变为频道与频道之间的份额竞争。在这样的背景下,频道制开始被普遍推行。

关键词 19:人力资源管理 094

坚持以人为本转变 铸就持久竞争优势:我国的电视台人事管理正加速向人力资源管理转变,激励机制的核心向以人为本转变、编外人员全面走出体制桎梏、人才需求趋势向复合化、国际化倾斜,成为目前电视台人事改革和转型的三大趋势。

关键词 20:媒体资产管理 100

创新管理 开发资源:我国电视台媒体资产管理发展步入新阶段。媒体资产管理方式开始成为广电行业发展新的推动力,改变了一直以来我国的电视台在保存媒体资料时基本采用的图书馆式库存管理方式。

第二部分 发展概况

一、政策与管理概览 109

2006-2007年,中宣部、国家广电总局等部委相继出台了一系列影响中国电视行业的重大举措。盘点政策法规,解读背景要旨,《政策与管理概览》力图从宏观高度、微观入手两个方面勾勒整个电视业发展走向。

二、全国电视台 2006-2007 年度发展综述 131

总结 22 家国内电视台 2006 年以来的发展概况以及在各层面的改革创新经验等;同时,从资产情况、队伍概况、节目播出规模、节目制作能力、覆盖省市和人口等方面的发展数据,描绘出中国电视媒体的改革与发展蓝图。

(一)中央电视台 131

中央电视台始终坚持改革创新,大力推进品牌化建设,加强内部机制创

新和管理,创新电视宣传,加快“走出去”步伐,电视外宣和海外落地均取得了长足进展,总体实力和竞争力显著增强。

(二)东北地区电视台 142

辽宁电视台利用被确定为辽宁省文化体制改革试点单位的有利契机,在不断总结频道制管理经验的基础上,积极推进内部管理体制和机制改革,启动并扎实稳妥地推进各项改革措施,取得了显著成果。

(三)西北地区电视台 146

陕西电视台积极推进各项改革,着力打造区域强台,取得了明显成效。陕西电视台的影响力、竞争力和综合实力都有了显著提高,实现了历史性的突破。

甘肃广播电影电视总台各项工作显示出勃勃生机,实现了总台六个省级电视频道的全面网络化数字化播出,实现播出信号质量和清晰度的质的飞跃。

青海电视台全新改版,以年轻和互动为频道特点,定位服务于中国年轻人群。

新疆生产建设兵团电视台加强创新,使创新成为持续提升兵团电视台影响力和竞争力的不懈动力,从而促进事业和产业发展。

(四)华北地区电视台 162

河北电视台进一步改进和完善各项保障机制,保证各项事业和工作的优质高效进行,积极推动了频道建设,积极打造农民观众最喜爱的农民频道。

山西广播电视总台在资源整合、舆论宣传、节目管理、技术改造等方面都积极创新,取得了比较突出的成绩,推进了全台整体品牌化建设。

内蒙古电视台全新改版内蒙卫视,频道定位提升到走向全国,以“传奇世界 精彩生活”的新理念打造频道,地区特色、草原特色和北方特色日益彰显,市场竞争力逐步增强。

(五)华中地区电视台 177

湖南卫视全力塑造建设性媒体,大力开展整合营销。形成了“主流电视品牌,娱乐行销平台”的广告价值定位,使湖南卫视的广告经营步入良性增长的快车道。

河南电视台实施了大改版,通过不断强化特色定位,凸显差异化品质,紧紧抓住地方特色,突出重围,创新机制,实现了跨越式发展。

(六)华东地区电视台 184

上海文广新闻传媒集团努力构建以媒体广告创收为主、多业并举的经营格局,初步实现传统媒体经营和新媒体业务的整合营销,走出一条具有中国特色的广电传媒产业化道路。

江苏省广播电视总台通过对组织架构的调整,结合自身特点,建立科学的管控模式,实现了能力、资源等方面的相互协调,从而形成了整体竞争力。

浙江广电集团全省网络整合迈出实质性步伐,成功申领了IPTV全省运营许可证,节目和管理方面也积极推进改革创新,推进了精细化管理,提升了竞争力。

山东电视台全力推进活动营销,收视率和市场份额大幅提升,品牌形象深入人心。同时,创新经营机制,产业化发展迈出大步。

福建省广播影视集团积极推进管理体制的改革,创新运行机制,充分整合广播影视资源,实行扁平式管理,实现从分散经营向集约化发展的转变,呈现出强劲的发展态势。

江西电视台经过资源整合,改进创新,在电视宣传、经营创收方面都取得了历史性好成绩。尤其在节目编排方面,主动引导观众收视兴趣,获得较好效果。

厦门广电集团产业经营深化改革、完善激励机制,通过调整完善产业布局、加强经营管理、建立法人经营责任制等多种方式,有效推动了集团产业快速发展。

(七)华南地区电视台 202

广东电视台大力实施“蓝海”战略和“走出去”计划,稳定发展传统媒体,

积极进军新媒体领域,在国内主流电视媒体颇具影响力。广东卫视进行了全新改版,全面提升媒介品质和频道影响力。

海南广播电视台坚持节目立台、经营旺台的方针,走频道专业化、栏目品牌化、节目大众化的道路,积极推进经营体制改革,对全台经营、产业统一管理,已初见成效。

(八)西南地区电视台 210

四川广播电视集团保持了良好发展态势,强化市场竞争,完善运行机制,大力推进基础设施建设,新媒体开发工作进展顺利,集团整体经营效益提升。

重庆广播电视集团积极致力机制创新,努力打造多元责任主体,坚定不移地走市场化发展之路,产业项目储备成效显著,媒体竞争能力不断提升,经营创收能力持续增强。

第三部分 案例分析

探讨全国电视台管理改革发展趋势,介绍改革经验,选取电视台在体制改革、机制创新等许多共性问题的案例进行分析。

中央电视台:品牌化建设 221

近两年,中央电视台全面实施品牌化战略,形成了规模化的品牌效应,品牌价值也得到了社会的广泛关注。在频道改版、名牌栏目建设与维护、战略资源掌控、重大节目与特别节目组织和策划等方面加大力度,也形成了规模化的品牌效应。

中央电视台:技术应用创新 226

中央电视台作为国家电视台,在电视技术从模拟时代向数字化、网络化时代突破进程中,全力推进新兴信息技术在电视领域的应用创新,实现

由“技术保障”向“技术保障和技术引领”并重的角色转变,相关技术运用和设施建设达到国际领先水平,完成了保障安全播出和服务节目创新各项任务。

北京电视台:全新改版战略 229

从2007年元旦开始,北京电视台改版。诸多新节目令人眼前一亮,收视率更是一路飘红。北京电视台此次改版力度之大,涉及频道、栏目之多,汇集名人范围之广,成效之快确实罕见。

上海文广集团:数字化选择 235

2006年,集团新闻共享平台建设完成,有力促进新闻资源整合、新闻节目制作流程优化乃至产业重构与组织再造。在数字网络化方面,上海文广走在了电视行业的最前列,正向数字传媒稳步转型。

江苏卫视:创新为魂、机制致胜 243

江苏卫视以创新为灵魂,在“情感天下”中走出自己的路。在对需求的敏锐把握下,通过调整组织架构、建立科学的管控模式和创新组织内部管理体系,从而形成了整体、持久和难以复制的核心竞争能力。

湖南卫视:节目创新循环体系激发创新活力 250

湖南卫视近几年的栏目、活动创新持续不断,与其科学完善的节目创新管理有着密不可分的关系,节目创新循环体系已成为湖南卫视核心竞争力的关键所在。

内蒙古电视台:自我寻求出路 256

2007年5月18日,在内蒙古电视台与合作方上海开麦拉传媒的共同努力下,推出了“传奇世界,品质生活”的创新理念,这是内蒙古卫视与上海开麦拉传媒合作3年半来的第三次改版,是一个生动的中国电视业自我寻求出路的样本,双方的合作与运营模式将为中国电视提供新的频道运营思路。

四川卫视:转换用人机制和内部运行机制见成效 262

四川卫视巧妙地抓住了“爱看故事”这一中国人普遍的文化特质。在把握定位、创新节目的同时,转换用人机制和内部运行机制,建立了以收视率和成本控制指标为核心的节目量化评价机制。

陕西电视台:文化突围 268

陕西卫视以秦汉文化为依托,尝试以文化突围,先后推出了《开坛》、《中华大祭祖》、《金庸华山论剑》、《中国书画名家》、“大秦之声”秦腔四大名旦晋京演出、“风追司马”纪念司马迁诞辰 2150 年文化活动、中国国民党主席连战及中国亲民党主席宋楚瑜率团访问西安特别报道等活动,其改革思路得到了行业监管部门的首肯。

河南电视台:本土化生存策略 274

河南电视台紧紧抓住地方特色,先后培育了以传统戏曲为主要内容的《梨园春》,以弘扬中华武术文化为宗旨的竞技类节目《武林风》,以居全国地上文物第二、地下文物第一的河南文化资源为依托的益智类栏目《华豫之门》。打造文化栏目集群,构架了河南电视台卫星频道本土化、特色化的基本特质,成为河南电视台的核心资源。

深圳广播电影电视集团:事业型集团的企业化管理 281

近年来,深圳广电集团逐渐认识到,以前的集权经营模式与组织方法随着市场经济的进程将难以再获得或保持竞争优势,改革势在必行。为此,深圳广电集团不断采取了诸如全员竞聘上岗、缺位竞争上岗、成本核算、收视率及广告创收考核基准制、推行扁平化管理等措施,并逐渐向企业化管理靠拢。

贵州电视台:人事制度大变革 287

由于地处西部欠发达地区,贵州台的人才短板问题成为制约它进一步发展的瓶颈。2006-2007 年的人事制度改革就成为它突破瓶颈的关键举措,尤其是 2007 年 6 月份举行的人力资源管理方案竞标,无论在全国广电系统,还是在贵州省内宣传文化系统,均尚属首次。