



走进 美国广电传媒

OBSERVATION ON ELECTRONIC MEDIA IN U.S.

- 来自美国广电现场的观察报告
- 全面记录美国广电业最新态势
- 涉猎宏观管理、市场机制和媒体运作

钟海帆 著

南方日报出版社

走进美国广电传媒

OSBERVATION ON ELECTRONIC MEDIA IN U.S.

钟海帆 著



图书在版编目 (CIP) 数据

走进美国广电传媒 / 钟海帆著.

—广州: 南方日报出版社, 2003

ISBN 7-80652-219-0

I. 走... II. 钟... III. 广播电视—传播媒介—研究—美国 IV. G229.712

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 019791 号

走进美国广电传媒

作 者 钟海帆

责任编辑 赵 泓

封面设计 三 木

版式设计 赵小星

出版发行 南方日报出版社

地 址 广州市广州大道中 289 号 邮政编码 510601

电 话 (020) 87373998-8502 传 真 (020) 87374631

经 销 广东新华发行集团股份有限公司

制 版 广州恒伟电脑制作有限公司

印 刷 肇庆市科建印刷有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16 版 次 2003 年 4 月第 1 版

印 张 12.5 印 次 2003 年 4 月第 1 次印刷

字 数 200 千字 印 数 5000 册

ISBN 7-80652-219-0/G·45 定 价 28.00 元

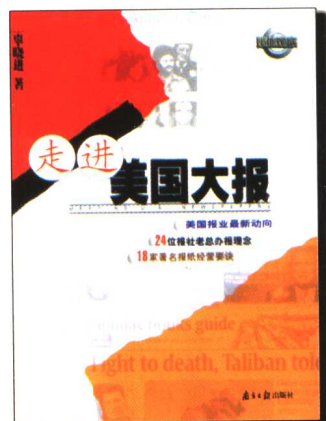
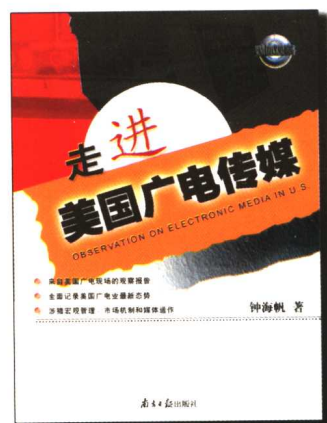
版权所有 翻印必究 印装错误 负责调换



作者简介

钟海帆，1957 年出生于广东，华南师范大学现代文学硕士，曾出版文学和文化评论集《人文的天空》。现任职深圳市委宣传部，长期关注中外新闻传媒事业的发展和改革。2001 年 2 月至 2002 年 2 月以访问学者身份到美国纽约城市大学学习、工作一年，调研美国广播电视工业的发展现状、宏观管理及市场运作。

作者电子邮箱：frank3378@163.net



责任编辑：赵 泓

E-mail: zhaoxuanyuan@vip.sina.com

封面设计：三 木

责任技编：赵小星

责任校对：阮昌汉 陈 宁

前言

随着中国加入 WTO, 中国从决策层到各省市媒体都强烈地意识到改革的迫切性。近年来, 中宣部、广电总局作出了一系列重大决策: 有线电视台、网分离, 有线电视、无线电视合并, 组建广播影视集团等。但是, 如何进一步改革经营观念和经营模式, 加大产业开发力度, 壮大中国的广播影视事业, 更好地服从和服务于经济建设这个中心, 加强对人民群众的思想引导, 应对来自国内外各方面的挑战, 这是摆在我们面前的重大课题。

上个世纪 70 年代初, 当美国总统尼克松踏上中国的土地时, 美国的电视网已经通过卫星进行现场直播。那个时候, 中国的广电事业刚刚起步。研究美国广电媒体在管理和运作方面的经验, 对于我们进行改革, 具有广泛的借鉴意义。

广播电视媒体, 在美国统称为电子媒体, 是指通过电子 (非印刷) 方式从事娱乐和信息节目的发展、制作、推销和展览的商业及非商业组织。电视是最主要的组成部分。美国的“媒体经济研究”近年来成为经济学领域的重要组成部分。这是因为媒体, 特别是电子媒体的重要作用和经济价值越来越引起商界和学术界的重视。19 世纪末, 当意大利工程师和发明家马可尼·古列尔默发明的无线电报被世人用来代替简单的摩尔斯式电码, 传递文字和音乐的时候, 当代电子传媒就随之迅速崛起了。20 世纪 20 年代诞生了商业运作的广播电台; 40 年代, 电视开始取代电台, 成为美国影响力最大的媒体; 40 年代有线电视开始出现, 70 年代普及; 80 年代, 直接卫星广播出现, 并与有线电视形成竞争。在 100 多年的发展中, 美国的广电媒体在技术上和经济实力上一直在全球处于领先地位。

2001年2月至2002年2月，本人作为深圳市第五期出国进修干部，到美国纽约进行为期一年的学习调研。调研期间，本人走访了CBS、ABC、NBC等著名电视网，时代华纳有线电视，纽约市信息技术和电信局，纽约电影、戏剧和广播电视市长办公室等单位，带着我国广电事业的问题，请教专家，查阅资料，对我国广播电视事业的现状和发展进行了深入思考。经过一年的考察，总的感想是，我们的广播电视媒体虽然在内容上具有美国的广播电视媒体无法比拟的优越性，但在行业规模、经营管理等方面存在很大差距，其中，有些做法值得我们思考和借鉴。

目录

Contents

前言 /1

第一章 广播电视工业：美国信息产业的半壁江山

尽管经济持续萧条，2001年美国广播电视的广告额还是达到720亿美元。据最新统计，2002年达到了1000亿，规模相当可观。

纽约有“媒体的首都”之称。在演艺界云集的百老汇，设有一个由市长亲自主管的“电影、戏剧和广播电视市长办公室”。30多年来，这一机构对数千部电影、电视系列和专题、广告、音乐录像的制作提供“一站式”服务。

“9·11”发生后仅8天，以硬汉形象出现的纽约市长朱利安尼通过“电影、戏剧和广播电视市长办公室”发表了一封公开信，我们可以从中看出这位当了8年市长的朱利安尼对广播电视行业的重视和热爱。

一、工业统计/1

二、广播电视在信息高速公路宏伟计划中的角色/4

三、纽约：从传统媒体到新媒体/5

第二章 无线电视：网络的天下

格罗斯曼先生是我在纽约第一个拜访的电视界前辈。他在介绍美国电视业发展趋势时谈到，电视台盈利的前景是复杂的。在可以预期的未来，联播电视台还是可以盈利，主要市场的独立电视台，特别是加入福克斯网的电视台利润也会有所增长，而中小城市的电视台，不管是独立电视台还是联播台，利润都会降低。

美国广播公司（简称 ABC）是电视网最早接受采访的媒体。据国外新闻部主任查尔斯·拉斯提克介绍，这两年，ABC 扩张迅速，已经拥有 10 家电视台和 40 多家电台，旗下的 ABC 电台网拥有 4000 多个联播台，在 ESPN、《生活》等有线节目持有股份，其中 ESPN 的股份达到 80%，还自办了迪斯尼频道。

纽约 13 台是我比较喜欢的频道。当我向该台副台长钱伯林问及公共电视是否也像商业电视台那样关注收视率时，他兴奋地说：“这是个好问题！”

一、从“印钞机”到“争大饼”/11

——商业电视的发展

二、电视业的经营发展趋势/15

三、访问美国广播公司/17

四、没有广告的电视节目/20

——非商业电视的发展

五、“收视率是相对的”/22

——访纽约 13 台

第三章 有线电视：上天及落地

2001 年 7 月 27 日，我来到斯塔滕岛电缆路 100 号“时代华纳有线电视”斯塔滕岛分公司，该公司市场和公共关系部主任吉娜·嘎特曼到门口热情迎接，对我提的问题给予了细心回答。

在曼哈顿中城《生活》节目网主管研究的副主席布鲁

克的办公室里，我问：“为了与主要的电视网竞争，你们采取了什么策略？”布鲁克回答说：“在当今电视观众能够收到超过 100 个频道的时代，你一定要瞄准你的对象！”

- 一、“有线革命”/24
 - 二、访问时代华纳有线电视/26
 - 三、有线电视节目源/28
 - 四、“你一定要瞄准你的对象”/35
- 访问《生活》节目网

第四章 直接广播卫星电视：崛起的新军

我居住的斯塔藤岛地区，一派田园风光。居民独门独户，这些住家的屋顶上经常可以见到 18 英寸的圆盘，俗称“小耳朵”。提供这一服务的是一家名为“直接电视”（DIRECT TV）的公司。

过去 10 年，在前景诱人的卫星电视市场，美国各大媒体技术公司一直进行着白热化的厮杀。在这场“巨人”的游戏中，毫不起眼的 Echostar 通讯公司令人惊叹地以每年 100 亿美元的营业额傲视群雄。轻松控制这家企业的领军人物叫厄根。

美国有线话务公司总裁约翰·马龙用肯定的语气说：“届时，厄根将取代默多克成为全球媒体之王，他的个人资产将在 20 年内超过比尔·盖茨。”

- 一、“小耳朵”/37
- 二、直接电视公司提供的服务/39
- 三、财富直逼比尔·盖茨的老板/40

第五章 电台事业：稳定发展

麦克·佛里曼先生目前在华盛顿一家大学电视台负责

经营，之前曾在 CBS 广播电台集团工作过。他在电话里谈到，电台在争夺地方广告方面已经成为报纸和户外广告的直接竞争者。全国性最大的广告客户都已经转向电视，电台只能在地方性商业广告中分一杯羹。

我在纽约喜欢听公共电台，它的节目比较严肃，又没有什么商业广告，但没想到它会遇到如此严重的财务危机。

-
- 一、电台发展的四个阶段 / 42
 - 二、网络化、本地化和类型化以及对音乐依赖 / 44
 - 三、电台赚钱吗? / 48
 - 四、非商业电台 / 52

第六章 高新技术的发展

目前，美国主要有线系统的数字化改造已经完毕，模拟用户最多有数十个频道，选择数字服务可以达到 200 个频道以上。购买价格较贵的电视机可以收到“高清”电视。

交互电视（ACTIVE TV）的热潮已经持续了近 10 年。2002 年美国在线公司推出交互式电视服务，享受该服务的用户将可利用电视收发电子邮件，进行网上冲浪。

-
- 一、数字电视的发展 / 54
 - 二、卫星技术、无线电缆（MMDS）的发展 / 56
 - 三、交互电视 / 57
 - 四、纽约电视台编辑记者的装备 / 59

第七章 媒体寡头：造“传媒航母”和“消化不良症”

许多超级媒体公司同时拥有电影电视产品、互联网、家庭录像、交互式节目、有线节目、电子游戏公司和运动员队伍，大部分还拥有图书出版、音乐和录音制品、电视台、电台、杂志、电话和无线电话公司。迪斯尼、时代华

纳和 TCI 还拥有主题公园。

过度集中也确实带来了一些负面效应，影响了广电事业的健康发展，尤其是新闻的客观性和公正性受到挑战。1998 年，ABC 新闻拍摄了反映迪斯尼乐园违反安全条例的内容，结果被“毙”掉了。原因是迪斯尼乐园与 ABC 同属一个老板。

一、电视网、电台网的集约化和多元化/61

二、集团化的优势和问题/64

三、从欢呼到怀疑/69

——美国在线时代华纳合并个案

第八章 美国广电媒体的宏观管理

对于电台、电视台来说，遵守联邦通讯委员会（简称 FCC）的内容和技术指引是非常重要的。尽管近年来屡次对广播电视业许多方面免除管制，但联邦通讯委员会对内容和技术操作的要求和监督一直都没有放松。

由于法律禁止联邦通讯委员会对节目进行事前检查，对于电台、电视台节目问题的发现和处理，主要靠检举和投诉。

一、FCC：全国广电媒体的“家长”/71

二、FCC 对广播电视业管些什么？/72

第九章 纽约市如何管理有线电视

1992 年，美国国会通过《有线电视消费者保护和竞争法》，禁止地方政府独家授予公司特许经营权。

纽约市信息科技与通讯局主管授权经营和计划的副局长

阿古斯提纳·卡杰米指着他的电脑，笑着对我说：“你看，我正写投诉调查。不管是什么投诉，我们都要回答，责成经营者解决问题。我最重要的责任是受理投诉。”

一、有线电视的授权经营 / 80

二、“我最重要的责任是受理投诉” / 81

——纽约市信息科技与通讯局授权经营和计划副局长访谈

第十章 市场与游戏规则

早在 1923 年就已成立的“尼尔森媒体研究”公司，一直作为收视率调查的权威公司运作至今。该公司的功能就是为广告商迅速提供广播电视的收视情况，以确立媒体和广告商都认可的市场游戏规则。

制播分离，是中国目前广播电视业改革的一个热点。但是在美国，如果你要问他们如何进行制播分离，他们会觉得非常奇怪：难道制播不是分离的吗？

一、竞争与发展 / 85

二、游戏规则：收视率调查和市场划分 / 86

三、节目网的合同关系 / 88

四、节目市场的销售和流通 / 90

第十一章 媒体大公司和媒体的核心部门

与国内“广电集团”这一概念较接近的是像 CBS、NBC、ABC 这样的实体。这些公司的主要阵地是全国电视网，在全国各地拥有不少电视台，或加入网络的联播台，同时又拥有无线电视节目公司、有线节目网、有线电视台、电台节目网、电台、互联网，也有少数出版单位。

在美国的电视台、电台中，基本部门为管理部门、销

售部门、节目部门、工程部门。部门的多少取决于市场的大小，但总的原则是固定员工越少越好。

- 一、大型媒体集团的架构 / 95
- 二、以电视为主营业务的公司架构 / 97
- 三、电台、电视台、有线电视台的典型架构、核心部门和职务分工 / 98

第十二章 媒体的节目管理

福克斯娱乐集团总裁仙迪·克鲁苏说：“观众永远正确，他们对节目有着巨大的胃口，我们有责任满足他们。”

美国的电影电视界有句行话：戏剧是演员的媒体，电影是导演的媒体，电视是制片人的媒体。

制片人作为电视制作业的中心角色，是由电视业的特点决定的。

- 一、节目部的主要任务和要求 / 106
- 二、节目设置和制作以市场为取向 / 108
- 三、以制片人为中心 / 109
- 四、美国电视的时间安排 / 112
- 五、电视节目编排的策略 / 113
- 六、电台节目的管理 / 115

第十三章 最重要的是品牌

美国前公共广播网主席格罗斯曼曾反问我：“我接待过不少来自中国的电视工作者，他们每次都不厌其烦地问一个问题：怎样进行广告创收。为什么他们老问这个问题？广告创收非常简单，你把节目的品牌经营好了，广告就上去了。”

- 一、以名主播为号召 / 121

- 二、《60 分钟》新闻杂志 / 122
- 三、从爆炒“小莱温斯基”到“9·11” / 124
- 四、每天早晨都有如节日 / 131
——NBC 的名牌节目《今天》
- 五、几种可供借鉴的节目形态 / 132

第十四章 媒体的财务管理

笔者曾请教时代华纳的一个部门经理怎样做预算。该经理叹了口气，拿出一包药说：“瞧，有的药店专门向管理人员推销这种‘预算药包’，里面有治头痛的、治胃痛的。预算就是这样难。”

由于广播电视单位本身是一个可以进行买卖的单元，因此，对媒体的资产评估就是财务管理中的重要内容。

- 一、财务计划和预算 / 135
- 二、常见财务报告 / 136
- 三、资产评估 / 141

第十五章 媒体的广告经营

美国广播电视广告有 6 大类型，他们在广告经营方式上的一些做法值得我们借鉴。

由于美国的广电媒体竞争非常激烈，宣传促销显得越来越重要。据有关统计，将近 60% 的广电媒体每年的宣传促销费用占总收入的 5%。

- 一、广告投放的基本模式 / 143
- 二、媒体销售部门设置、人员分工和工资政策 / 148
- 三、媒体的广告营销策略和手法 / 149
- 四、媒体的宣传促销 / 151

第十六章 媒体的人事管理和雇佣关系

一项调查显示,媒体解聘员工最主要的原因是基于员工的工作能力。由于能力原因被解聘的,电台占33%,电视台占40%。

除了月薪、年薪,更重要的是福利。福利可以千差万别,大公司会有比较好的福利计划,电视台、有线台的福利计划也会比电台好。

-
- 一、媒体职员的招聘/153
 - 二、培训、评估和提升/154
 - 三、奖罚与解聘/155
 - 四、工资福利/156

第十七章 媒体的受众分析

媒体的研究部门必须向广告客户提供数据,使广告客户能够更有效地达到宣传效果,又能降低成本。

一项统计显示,美国电视网节目的失败率高达90%以上。因此,市场调查研究越来越趋前,在节目制作之前要先进行“概念测试”。

-
- 一、销售研究/161
 - 二、节目研究/166
 - 三、几种新的受众调查方式/168

第十八章 美国广电媒体对我国 广电改革的若干启示

目前国内已经建成的广电集团还只是依靠行政命令捏合而成,有的只是在媒体之上加了个机构,内部结构和资源都没有进行整合。下一步的改革应该允许强势媒体在各自组建集团的基础上,以资本为纽带,打破行政区划和部门限制,实现跨媒介、跨行业、跨地区、跨集团、跨级别的媒体兼并,创建综合型传媒航母,到国际市场上去竞争。

- 一、走集约化、规模化的道路/170
- 二、探索和改革资本运营方式/173
- 三、打破区划限制 合理分配电视资源 形成全国性的大市场/175
- 四、加大经营机制改革力度/177
- 五、谨防改革的误区/181
- 六、大力提高节目质量/183
- 七、把广播电视纳入信息产业的重要组成部分/185

参考书目、文献/188