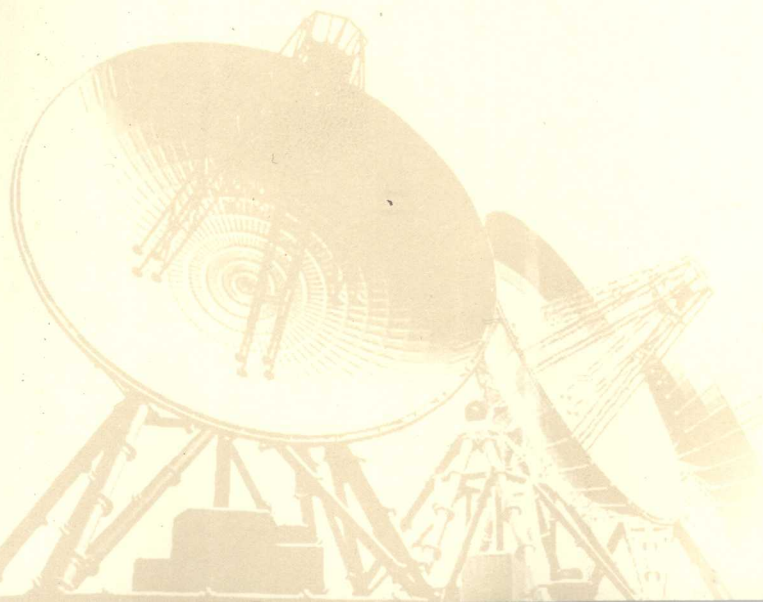


境外电视频道 落地广东研究

JINGWAI DIANSHI PINDAO LUODI GUANGDONG YANJIU

谢毅◎著



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS

境外电视频道 落地广东研究

JINGWAI DIANSHI PINDAO LUODI GUANGDONG YANJIU

谢毅◎著



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS
中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

境外电视频道落地广东研究 / 谢毅著. — 广州: 暨南大学出版社, 2009. 6
ISBN 978 - 7 - 81135 - 325 - 9

I. 境… II. 谢… III. 电视节目—研究—广东省 IV. G229.276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 099680 号

出版发行: 暨南大学出版社

地 址: 中国广州暨南大学

电 话: 总编室 (8620) 85221601

营销部 (8620) 85225284 85228291 85220693 (邮购)

传 真: (8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)

邮 编: 510630

网 址: <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版: 广州市天河星辰文化发展部照排中心

印 刷: 广东省农垦总局印刷厂

开 本: 787mm × 960mm 1/16

印 张: 9

字 数: 180 千

版 次: 2009 年 6 月第 1 版

印 次: 2009 年 6 月第 1 次

定 价: 18.00 元

(暨大版图书如有印装质量问题, 请与出版社总编室联系调换)

前 言

在经济全球化和我国入世的背景下，自 2001 年 10 月起，我国政府先后批准 3 个跨国传媒集团旗下的电视频道、香港的 5 个电视频道和澳门的 1 个电视频道在广东省珠三角地区落地（为叙述方便，本文将所有这些频道称为“境外电视频道”）。目前，广东省珠三角地区普通有线电视用户可以收看到的境外电视频道共有 9 个。这样，广东这个改革开放的前沿阵地又被推到了电视频道开放的前沿。

境外电视频道进入中国是全球化背景下的一个发展趋势，也是世界传媒巨头竞相争夺中国巨大的受众市场的战略布局，它将使中国处于国际竞争的环境之中。一方面，虽然中国传媒的受众市场份额被部分分割，但是可以在凭借本土优势积极抗争的同时，学习别人的先进管理经验，改进自身的传播方式，并且可以借船出海，落地境外；另一方面，外资传媒的到来也可能在潜移默化中对我们的文化等造成冲击，对受众的视听内容、习惯和倾向产生影响。

及时研究和总结“与狼共舞”的经验和教训，可以使落地省份的电视媒体在不可逆转的全球化趋势中增加获胜的筹码并起到指导作用，更重要的是可以及时把“传媒特区”的经验介绍给全国的电视媒体乃至其他所有媒体。

本书展开之前，有两点需要作出说明：

第一，关于“境外频道”的定义。从字面上看，“境”指国境、边境。随着香港和澳门的回归，这种定义显然已不准确。但是，究竟用何种称谓来代替它而又能取得共识，这的确是一个难题。考虑到使用“境外电视频道”

的概念来涵盖跨国传媒集团旗下及香港、澳门电视频道是目前比较通用的做法，同时考虑到概念的约定俗成性，本文为行文方便，暂且沿用这种称呼。因此，本书讨论的“境外电视频道”是指被批准在广东省珠三角地区落地的、跨国传媒集团旗下的电视频道和中国香港及澳门的电视频道。

第二，关于境外电视频道的受众影响研究的地点选取。目前，境外电视频道仅被允许在三星级以上酒店和广东省珠三角地区落地。三星级以上酒店主要服务外籍人员，非本书讨论范围。广东地区地域辽阔，较有代表性的城市有广州、深圳和珠海。三个城市中，广州又由于其省会城市的特殊地位，集中了广东省所有强势电视机构（广东台、南方台和广州台），其内、外媒体竞争的激烈程度，远非其他城市可比。同时，广州也是各境外频道最早合法落地之所，因而是最值得研究的地方。故本书选择以广州为例展开受众调查研究，其研究结果是具有代表性的。

本书是教育部人文社会科学研究基金资助项目“境外电视的传播与影响研究”（08JA860007）的研究成果之一。

目 录

前 言	(1)
第一章 在广东地区落地的境外电视频道简介	(1)
第一节 华娱电视频道	(2)
第二节 凤凰卫视中文台	(7)
第三节 星空卫视中文频道	(12)
第四节 亚洲电视有限公司的香港本港、国际频道	(18)
第五节 MTV 电视频道	(21)
第六节 电视广播有限公司的香港翡翠、明珠电视频道	(24)
第七节 澳亚卫视中文台	(26)
附录 1 境外卫星电视频道落地管理办法	(28)
附录 2 TVB 电视新闻机构管理机制及其启示	(31)
第二章 境外电视频道的竞争优势	(39)
第一节 雄厚的财力	(39)
第二节 丰富的节目资源和完善的产业链	(40)
第三节 本土化的运营策略	(41)
第四节 周边业务的拓展	(43)
附录 1 卫星电视广播地面接收设施管理规定	(46)
附录 2 关于进一步加强卫星电视广播地面接收设施管理的意见	(48)



第三章 境外电视频道对广东电视媒体的影响及本地媒体的应对策略	(53)
第一节 境外电视频道对广东本地电视台收视率的影响	(53)
第二节 境外电视频道对广东本地传媒传播理念的影响	(58)
第三节 境外电视频道对广东本地电视节目形态的影响	(63)
第四节 广东本地电视媒体的应对策略分析	(65)
附录1 广电总局关于加强译制境外广播电视节目播出管理的通知	(72)
附录2 试论电视对外传播的本土化策略——境外电视频道本土化给我们的启示	(73)
第四章 境外电视娱乐频道对广州地区受众的影响调查	(80)
第一节 调查基础及研究方法说明	(80)
第二节 调查数据分析	(81)
第三节 调查结果讨论	(88)
附录1 境外电视节目引进、播出管理规定	(92)
附录2 广播电视广告播放管理暂行办法	(95)
第五章 境外电视频道落地广东之启示	(98)
第一节 新闻资讯节目本土化是应对境外频道竞争的最有效手段	(98)
第二节 电视剧的本土化是竞争全面取胜的保障	(103)
第三节 综艺娱乐节目的本土化将提高本土频道竞争力	(108)
第四节 应适度发挥方言节目在应对境外频道竞争中的作用	(109)
第五节 相关问题思考	(111)
附录1 广播电视管理条例	(115)
附录2 中外合作制作电视剧管理规定	(123)
参考文献	(128)
后 记	(130)

第一章

在广东地区落地的境外电视频道简介

在我国广东地区，媒体之间的竞争可谓硝烟弥漫、战火纷飞。早在 20 世纪 80 年代末 90 年代初，香港的无线（下属翡翠台和明珠台）和亚视（下属本港台和国际台）已开始在广东逐步渗透。到 1995 年左右，香港电视已占据了广东电视市场的大半壁江山。1996 年正式成立的凤凰卫视，一直被允许在珠江三角洲有线电视网试播。到了 1997 年，华娱电视也开始在珠江三角洲地区播出娱乐节目。但是在 2001 年以前，所有这些境外频道均未取得国家广播电影电视总局（或前广播电视部）认可的合法播出权。2001 年后，出于对等落地的需要，国家广播电影电视总局开始逐步批准若干电视频道在珠江三角洲合法落地，具体情况如表 1-1 所示。

表 1-1 境外电视频道落地珠三角情况表

电视频道	频道性质	所用语言	合法批准落地时间	所属集团
华娱电视	综艺娱乐	普通话	2001 年 10 月	时代华纳集团 (后转至 TOM 集团)
凤凰卫视	综合	普通话	2001 年 10 月	新闻集团、今日亚洲、 华颖国际
星空卫视	综艺娱乐	普通话	2001 年 12 月	新闻集团



(续上表)

电视频道	频道性质	所用语言	合法批准落地时间	所属集团
香港本港	综合	粤语	2002 年 8 月	今日亚洲
香港国际	综合	英语	2002 年 8 月	今日亚洲
MTV 频道	音乐	普通话	2003 年 4 月	维亚康姆集团
香港无线	综合	粤语	2004 年 9 月	香港电视广播有限公司
香港明珠	综合	英语	2004 年 9 月	香港电视广播有限公司
澳亚卫视	综合	普通话	2006 年 4 月	澳亚卫视有限公司

目前,珠三角地区有线电视用户可以收看到的境外电视频道已达 9 个。本书首先从历史沿革、节目架构和主要内容、经营管理等方面对这 9 个电视频道作出系统的梳理和分析,探索其发展现状及规律。

第一节 华娱电视频道

一、历史沿革

华娱电视频道由新加坡华人蔡和平于 1995 年 3 月创立,是华侨娱乐电视广播有限公司(China Entertainment Television)下属电视频道,原总部设在香港。华娱最初定位于“无色情、无暴力、无新闻”的家庭娱乐频道,经营状况一直欠佳,收视率在当地不足 1%,甚至一度濒临破产。1997 年其在广东省有线电视网默许下落地(未获正式批准)。

2000 年 6 月 20 日,AOL/时代华纳公司斥资 1 亿美元入主华娱,控制了华娱 80% 的股权,投资公司 Lake 与蔡和平则分别持股 16% 和 4%。2001 年 2 月 17 日开始,华娱进行了新世纪的第一次改版。改版后的华娱对过去的家庭定位进行了较大的调整,强调打造一个具有国际影响力的资讯娱乐台,制作也从香港扩展到内地、澳门、台湾三地,并将主要的收视对象定位于内地的新生代,年龄段从 20 岁到 45 岁。频道播放的节目种类多样化,包括连续剧

集、综艺节目、电影、才艺表演及谈话类节目。改版后的华娱推出了《华娱新视界》、《天南地北脱口秀》等自办栏目，从台湾地区购买了《我猜我猜我猜猜猜》、《TV 三贱客》，从国外引进了《潮流指标》、《健康生活》、《天涯任我行》、《世界艺术巡礼》、《科技领域》、《DotCom 天地》、《商场英雄传》等节目，经过翻译和重新包装，再配以自己的主持人，华娱电视的收视率有所上升。

2001 年 7 月，华娱又进行了一次大的节目重组与重新包装，从台湾引进了《性爱学分》等节目。华娱的频道宣传紧紧围绕一个“酷”字，主打节目力求迎合年轻人的口味，但其在广州地区收视率仍然徘徊在 0.4% 左右。

2001 年 10 月，华娱成为首家在中国内地获得有线电视落地权的境外电视频道。2002 年 2 月通过广东有线广播电视网络在广州地区试播。2003 年 1 月开始，华娱电视通过广州市电视台有线网和深圳电视台有线网播出。2003 年 4 月 1 日，该电视台宣布获得了全国有限度落地权（三星级以上酒店）。

2003 年 7 月 3 日，美国在线—时代华纳公司宣布把麾下华娱电视 64.1% 的股份以 680 万美元的价格出售给亚洲首富、香港巨商李嘉诚所属的集网络、出版和广告于一体的 TOM 公司。时代华纳旗下的特纳广播持有余下的 35.9% 股份。2003 年 9 月，TOM 集团接管华娱电视，成立了新的管理团队。同年，其在广州地区的收视率大幅上升。

2004 年 1 月 1 日，该频道落地珠海。至此，华娱电视频道通过广东省、广州市、深圳市及珠海市有线电视网络向珠江三角洲 250 万用户播放。2004 年 8 月，华娱将香港运营部搬迁到深圳，9 月推出了新的频道标识及品牌，实施全面改版，同时在北京、广州、上海、福州、成都等地设立办事处。

2006 年，在首届中国品牌媒体高峰论坛上，华娱电视作为境外电视媒体荣登“电视媒体十强榜”。

二、频道定位和主要节目形态

1. 频道定位

华娱定位于 24 小时以普通话播放的具有国际角度的资讯娱乐台。其最初的口号是“华娱电视——领舞后娱乐时代，策动零门槛电视”。

在华娱的网站有一段话对其定位和口号作了诠释。华娱认为，传媒的生命力在于创造具有独特价值的观念与文化，必须对既有的娱乐概念进行突破，才能打造出观众视野中全新的娱乐。他们进而认为，中国的电视发展经



历了一个特色鲜明的三部曲：突出宣传和教化的时代；突出资讯和新闻的时代；突出综艺的前娱乐时代。到目前为止，中国电视的前娱乐时代已经进入了创作的衰竭期，节目的创作日趋重复，制作格式化，价值平庸化，乏善可陈，渐行渐衰。因此，华娱电视要“开创华语电视的后娱乐时代”，实现电视为所有阶层服务，因为“娱乐并非低龄阶层或贵族的专利，任何人都有娱乐的愿望与权利；要让娱乐取材于世间万象，而并非只是娱乐圈的八卦与传闻；要让娱乐的方式更加多元化，特别鼓励受众主动参与娱乐，创造娱乐，通过多种途径使人们产生兴奋点”。他们致力于为国内观众提供高素质及创新性的、兼具国际化视野与本土文化特色的、全新本土自制的娱乐节目，包括电视剧、综艺、电影及清谈节目等。

虽然华娱标榜自己要“为所有阶层服务”，而且认为“娱乐并非低龄阶层或贵族的专利”，但从其节目设置上可以看出，其定位主要还是针对比较年轻的受众，各权威统计机构的收视数据也印证了这一点。

2. 主要节目形态

华娱电视的节目可以分为三大类，分别是：综艺娱乐、电视剧和电影。结构分布上，以电视剧和电影节目居多，且基本上播放韩剧、日剧及港台影视片，其中以韩剧居多。《大长今》、《玻璃花》、《百万新娘》、《我和僵尸有个约会》（I、II、III）都是观众十分热衷的电视剧。综艺娱乐类节目从节目来源可以分为自制和引进两种，以引进的综艺节目居多，且引进的大部分是台湾地区收视率很高的综艺节目。自制节目有《全明星歌会》、《音乐Action》、《世相夜总绘》、《新美丽起义》等，购置节目有《康熙来了》、《小气大财神》、《综艺最爱宪》等。从节目形态上可以分为生活休闲类：《夜来女人香》；美食时尚类：《蒋怡新煮意》、《全能美食秀》；时尚资讯类：《天下娱乐通》、《流行炫风》；游戏竞赛类：《玩转新人类》、《嗨，幸运的》；真实类：《全明星歌会》、《新美丽起义》、《红人帮》等，如表1-2所示。

表 1-2

华娱电视主要节目形态

影视类		综艺娱乐类			
电影类	电视剧类	游戏竞赛类	生活休闲 / 美食时尚类	娱乐资讯类	真实类
《国际影院》、《亚洲影院》、《影视风云榜》等	《白金剧场》、《华娱剧场》、《偶像剧场》等	《玩转新人类》、《嗨，幸运的》、《哈林国民学校》、《超级购物王》等	《夜来女人香》、《蒋怡新煮意》、《信不信由你》、《音乐 Action》、《周日八点党》、《康熙来了》、《全能美食秀》、《综艺最爱宪》、《齐天大胜》等	《天下娱乐通》、《李湘星运动》、《流行炫风》、《2R 部落格》等	《华南药业全明星歌会》、《红人帮》、《金装 TV 三贱客》、《新美丽起义》、《超级搜查令》、《解禁半小时之 TV 搜查线》等

从表 1-2 可见，华娱的综艺娱乐节目类型相当完备，娱乐资讯、游戏竞赛、生活休闲、真实类节目应有尽有。从播出数量上看，华娱比较侧重娱乐资讯、生活休闲和真实类节目，游戏竞赛类节目则较少，所设奖金也较少。此外，华娱在自制节目的比例上与其他频道相比是较小的。不过，华娱意识到了这一点，并且一直着手提高自制节目比例，目前这一比例已经从初期的 15% 上升到 40%。

三、经营管理

1. 人力资源管理

华娱注重高层管理人员的海外背景和传媒经验。部分高层来自星空卫视和其他传媒，如华娱电视董事及署理总经理谢感恩，出生于英国并接受西方教育，曾在美国花旗银行旗下一家附属公司工作两年，任新闻集团旗下的星空传媒广播营运管理 5 年，并一度担任互联网集团香港分部副总经理一职；华娱电视的首席执行官袁志业拥有超过 18 年的广播媒体经验，曾任职包括凤鸣广播公司和台湾两个广播网的董事、新闻集团旗下星空传媒集团台湾区总经理等。



除了网罗具有海外背景的管理人才，华娱也重视对本地人才的挖掘。如华娱在 2003 年聘任原湖南卫视《玫瑰之约》节目主持人冯祺为台长助理；2004 年 1 月又委任周石星为华娱电视中国营运总裁兼华娱电视台台长（周石星在华娱只待了两年，于 2006 年 3 月底离开华娱，加入深圳广播电影电视集团，出任深圳卫视频道总监一职）。

在主持人的人选方面，华娱重视网罗世界各地华人中的俊男靓女。其旗下的节目主持人大多有选美、名模、舞蹈和广告明星的背景，如 1999 年从上海国际模特大赛中脱颖而出的蒋怡，第 52 届世界小姐中国总决赛冠军吴英娜，曾任广告模特、节目主持人的香港人郑沛芳，来自新加坡的音乐人潘哲和来自洛杉矶的广告明星路斯明等。

2. 营运效益

华娱电视于 2004 年在深圳设立广告运营中心，负责华娱电视广告销售。运营中心在广州、北京下设销售联络处，同时拥有广州瑞龙世纪广告有限公司、海润传媒等广告代理资源。华娱的销售与服务理念有三条：第一，满足客户的个性化需求，针对每一个客户不同的愿望调整节目的策划与编排；第二，从生存的高度看待与重点客户的关系，对重点客户给予超值的回报和细致的服务；第三，把所有的客户都看做是理性和精明的投资人，做好精细服务，提供真实数据。

华娱电视广告运营中心目前拥有广告策划、售后服务、数据调研和活动策划团队。宝洁、高露洁、雀巢、箭牌、麦当劳、可口可乐、中国电信、蒙牛、京基地产及统一等著名品牌已经成为其积极客户，广告销售业绩有所上升。2008 年 3 月 26 日，TOM 集团有限公司公布的截至 2007 年 12 月 31 日的年度业绩显示，华娱卫视的 EBITDA（息税折旧摊销前利润）2007 年全年达到盈亏平衡。

这份业绩报告还显示其来自新媒体、活动筹办及节目发行的收入比例由前一年的 20% 增至 34%，其中，华娱卫视为本地和国际客户筹划活动和制作节目所得的收入比 2006 年跃升 160% 以上。这些数据表明，华娱近年来推行的“加强内容制作实力，积极拓宽收入来源以构建稳健收入组合”的策略已见成效。

第二节 凤凰卫视中文台

一、历史沿革

1996年3月31日,凤凰卫视中文台伴随着凤凰卫视有限公司的成立正式启播。凤凰卫视有限公司由今日亚洲有限公司、香港卫星电视有限公司(隶属于星空传媒集团)及华颖国际有限公司合资经营,其中,香港卫视及今日亚洲各占45%的股份,华颖国际占10%的股份。

2000年6月30日,凤凰卫视的股票成功地在香港创业板市场(GEM)挂牌上市,集资达9亿多港币,股东结构变为香港卫星电视有限公司占37.8%,今日亚洲公司占37.8%,华颖国际有限公司占8.35%,剩下的16.05%股份则公开发售。

2006年6月9日,中国移动宣布收购香港卫星电视所持有的凤凰卫视19.9%的股份。

与其他外资电视频道相比,凤凰卫视在股份结构上独树一帜:香港卫星电视有限公司由美国新闻集团全资拥有,有丰富的国际媒体营运经验;今日亚洲的主要股东实力雄厚,在中国大陆市场上有丰富的企业运作经验,多年来已在石油、贸易、公路、地产、实业及文化等领域投资近百亿,与中国内地各界有着广泛密切的联系,为凤凰卫视进入中国市场创造了良好的环境;华颖国际有限公司是中国银行全资附属公司,在中国及国际财务运作方面有丰富的经验,并对中国市场的开拓有深刻的理解且拥有广泛的资源;中国移动拥有庞大的无线传输平台,为凤凰卫视的落地开启了另一扇大门。

凤凰卫视自1996年启播,至今已成功地从单一频道发展为多频道平台,包括凤凰卫视中文台、资讯台、电影台、欧洲台及美洲台。凤凰卫视巧借香港特殊的地缘优势,在台湾与大陆之间发挥影响,其广告源主要来自于大陆,意识形态背景比较明显。

1996年开办时的凤凰卫视中文台是纯娱乐性电视台。不久就开始通过多次改版不断强化新闻和资讯内容。首先,其在1996年7月与《北京青年报》合作,每周推出一期《青年目击者》。同年10月,独家首播百集电视剧《中国大案录》,并推出《今日看台湾》、《香港看真点》、《神州博览》等资讯栏目。1998年1月推出《杨澜工作室》,增加访谈节目分量,提升文化品位;



同年4月,借台庆两周年进行节目大改版,推出《凤凰早班车》、《锵锵三人行》、《小莉看时事》、《时事快报》、《百年叱咤风云录》,至此,以新闻资讯立台的形象初现。目前,《时事直通车》、《凤凰早班车》、《相聚凤凰台》、《锵锵三人行》、《时事开讲》等一大批新闻资讯类节目已成为其名牌产品。凤凰卫视中文台已经成为一个集新闻资讯、体育、音乐、戏剧及电影于一身,节目取向主要代表亚洲华人地区各种社会文化动态、观众的生活方式及口味的综合性电视频道。

目前,凤凰卫视通过亚洲三号卫星,24小时以普通话向中国大陆、中国香港、台湾地区和日本、东南亚、澳洲、新西兰及中东等地播出,其覆盖区域达50多个国家和地区,覆盖人口超过20亿,其中,华语人口占62%以上。2001年10月19日,凤凰卫视中文台正式获准进入珠江三角洲地区有线网。

二、频道定位和主要节目形态

1. 频道定位

不断创新、超越自己是凤凰卫视中文台节目制作的目标。凤凰卫视建台初期,节目定位于综艺娱乐。1998年开始逐步引入资讯类节目,目前已成为一个以资讯节目为主的电视频道。“立足海峡两岸与香港,放眼全球华人”、“拉近全球华人的距离”是凤凰卫视给自己的角色定位。“泛中国化”是其中立场取向的基石。除了对世界华人的关注,凤凰卫视对海峡两岸与香港的关注颇为独特,力求通过《一点两岸三地谈》、《台北直播室》、《香港 Today》、《纵横中国》等栏目,从政治、文化、经济、社会生活等多个层面为海峡两岸与香港的交流搭建一个广阔的平台,加强两岸的理解和交流。其受众群主要集中在高学历、高职称、高收入的所谓“三高”阶层,年龄跨度较大。

2. 主要节目形态

从表1-3可见,凤凰卫视中文频道目前节目形式相当丰富,形成了以资讯类、评论类新闻节目和谈话类社教节目为主,兼顾娱乐和服务类节目的结构。

表 1-3

凤凰卫视主要节目形态

新闻		社教专题	综艺娱乐	服务信息
《凤凰全球连线》、《时事直通车》、《凤凰午间特快》、《凤凰早班车》、《凤凰子夜特快》、《时事快报》等	《小莉看世界》、《军情观察室》、《有报天天读》、《时事辩论会》、《时事开讲》、《李敖有话说》、《网络天下》等	《鲁豫有约》、《冷暖人生》、《口述历史》、《风云对话》、《名人面对面》、《世纪大讲堂》、《天地人和》、《风范大国民》、《财智人生》、《商旅冲动》、《文涛拍案》、《纵横中国》、《社会能见度》、《凤凰大视野》、《中国邻邦大扫描》、《周末大放送》等	《锵锵三人行》、《相聚凤凰台》、《完全时尚手册》、《美女私房菜》、《九州深呼吸》、《超级明星秀》、《大话高尔夫》、《我猜我猜我猜猜猜》、《金曲点播》、《娱乐串串 Show》等	《凤凰气象站》、《凤凰太空站》、《健康新概念》等

三、经营管理

1. 人力资源与管理

凤凰卫视高层管理人员的背景对凤凰卫视的文化、定位和发展起着不可低估的作用，在此有必要对其高管作一简要介绍。

刘长乐，公司董事局主席兼行政总裁，毕业于北京广播学院，之后加入中国中央人民广播电台，后移居海外经商，在内地及海外从事石油、房地产、贸易及文化事业的投资，并担任北京广播学院的客座教授，同时是亚视的主要股东之一。

崔强，公司常务副行政总裁，毕业于上海复旦大学新闻系，在中央人民广播电台任职 10 年，曾任北京天华国际文化艺术有限公司董事总经理。加盟凤凰卫视后负责公司整体日常运作、对外公关及宣传，协助构建并执行公司的发展战略。

王纪言，公司执行副总裁，原任教于北京广播学院，任电视系系主任逾 10 年，任副院长 6 年，为内地主要电视制作人之一，负责节目企划、节目风格、节目内容、节目制作，协调各频道管理，并兼任中文台台长。

刘春，台长助理，原中央电视台骨干……

可见，凤凰卫视的高层管理都有相似的背景：来自国内；曾经是资深传媒工作者；有电视传媒专业教育背景；与国内广播业界、学界甚至政府关系密切；深谙国内的政策和游戏规则。这种背景确定了凤凰卫视的定位和发展，使得其作为境外电视台能在中国电视广播市场有限度地对外开放，在政策环境不明朗的时期取得较有利的位置。凤凰卫视的人力资源管理也与此密切相关，表现在比较偏重专业教育基础上。

在主持人的定位上，凤凰卫视跟其他电视台不同。刘长乐将主持人划分为三个层次：“第一个层次是播音员，第二个层次是主播（台湾意义上的），第三个层次则是真正意义上的主持人，要求主持人要做到‘采编播合一’，从编辑、构思到撰稿，从选题、操作到主持，几乎整个部门的工作都是主持人自己做。”^① 凤凰卫视的主持人不只负责幕前工作，还参与编辑、前期策划、节目内容及定位等，是有自主权的多面人才。这种管理文化吸收了两岸三地的大批主持和资深电视评论精英，如吴小莉、陈鲁豫、窦文涛、许戈辉、曾子墨、陈晓楠等主持人和曹景行、阮次山等时事评论家及闾丘露薇等记者。他们在加盟凤凰卫视之前就是台湾地区、内地和香港的媒介精英。为了加强对台报道和资讯服务，在资讯台亮相的9名主持人中，就有5人来自台湾，如胡一虎等。由于主持人定位的不同，凤凰卫视在挑选主持人时注重文化素质、逻辑能力和外语能力。在“真正意义上的主持人”的要求下，凤凰卫视的主持人各有所长，大多可以操英汉双语甚至多语，可谓个个都是精英。

在具体挑选人才的操作上，凤凰卫视也有不同的做法。大陆著名的电视节目策划人、主持人阿忆曾撰文揭示凤凰卫视在选拔主持人工作上的特色：当他发现某某大致是块好料时，立即毫不犹豫地把他推上前台，由着他的性子干上一段时间，最后再下定论是否适合、是否继续，很多在外表、语言上根本不符合传统主持人标准的人才由此脱颖而出。很多凤凰卫视的主持人认为刘长乐、王纪言是他们人生旅途上的“伯乐”，从而认为到凤凰卫视工作是一种幸运。这种心情使他们对凤凰卫视持有一种感激和感恩之情，从而希望牢牢把握机会，立志为凤凰卫视构建世界华人电子媒体的理想和远景尽献绵薄之力。

在留住人才方面，凤凰卫视也有其独到之处。办法就是“情感+高薪+制度”。凤凰卫视给麾下的每个明星主持人配售一定数量的股权，同时，凤

^① 文硕，张小争，李晓萍．电视营销传播．北京：中国广播电视出版社，2001