



中国电视的航空母舰朝哪里开

时间：2003-4-15 17:16:55 来源：中国新闻研究中心 作者：刘春 阅读1275次

每次去北京出差，总是要出租车绕行西长安街，望着那栋中国人非常熟悉的浅蓝色火柴盒式大楼，心中总会泛起复杂的感情。“麦子/别人看见你/觉得你温暖，美丽/我则站在你痛苦质问的中心/被你灼伤/我站在太阳痛苦的芒上”，用海子的诗句来表达，也许并不贴切，但CCTV的确和我记忆中最疯狂最执着最美好最痛苦的部分纠缠在一起。我在那里度过激动人心的7年，那是我最好的青春时光，热情，冲动，向往创造，并且把“铁肩担道义，妙手着文章”当作自己的理想。尤其是我曾经工作过的新闻评论部，可谓精英云集，兄弟们来自五湖四海，怀抱一腔艺术情怀与正义追求，肝胆相照豪气干云，指点江山激扬电视。《东方时空》、《焦点访谈》、《实话实说》、《新闻调查》，哪一个节目不在中国电视界引发一场革命？在今天中国最优秀的电视栏目里，我们几乎都能看到当年评论部人的影子。迄今为止，我仍然经常魂牵梦萦。

CCTV为我们创造的理想主义氛围，位卑未敢忘忧国，还有什么比年轻人执着的家国情怀和纯真的艺术追求更令人感动？然而，CCTV也是我们的伤心之地，多少次，呕心沥血之作被迫枪毙；多少夜，我们不得不违心赶制那些应景的垃圾；多少回，目睹老百姓的哭诉却无能为力。在我心中，CCTV是个那么复杂的混合体，那么多的精华与那么多糟粕，那么多杰出之士与那么多混世之徒，那么强烈的创新意识与那么陈旧的传播方式，那么强势的媒体与那么卑微的个体，那么灵活的制片人制与那么呆板那么浪费那么臃肿的管理机构，那么多优秀栏目与那么多陈腐不堪的节目，等等。可以说，CCTV混合了新兴阶级与没落贵族的双重特性。

1999年秋天，我从CCTV辞职去了一家海外媒体。“黯然销魂者，唯别而已”。人在香港，痴心不改，对CCTV的每一个变化仍然十分关注，我深深地热爱着这个我工作过的媒体。我想把我若干年来对国际媒体的研究和思考结合起来，与我昔日的同事分享。如果其中有什么尖锐之处，那也是基于我对CCTV的真挚感情。

研究中国媒体的变革，恐怕难以绕开CCTV这个庞然大物。环顾全球，几乎没有哪个媒体能像CCTV一样，在本国占据如此重要的位置。12个频道，60多亿收入(占全国电视媒体广告收入的一半)，仅次于新华社的员工数量，全世界最先进的技术设备，以及即将成为北京市标志建筑的新央视大楼，信手拈来的这些数据已经说明了很多。再从节目看：

《新闻联播》是世界上收视率最高的新闻栏目，每天近4亿人同时收看，是中国政府最权威的信息发布窗口；每年的春节晚会是世界电视史的奇迹，80%以上的家庭到达率，使它成为三大

- 一分为三：广播电视事...
- 一个古老媒体的重生
- 2005电视风向指南(图)
- 央视“西部频道”缘何...
- 盘点2004 广电难言硕果
- 2003年中国电视变革思考
- 走过2003：中国电视产...
- 协同联盟：西部电视发...
- 专业化背景下省台生存...
- 创新政府行为 推进广...

年俗之一，一个电视节目成为一个民族的文化仪式，全球罕见；以《焦点访谈》、《新闻调查》、《东方时空》、《今日说法》、《经济半小时》等为代表的舆论监督类栏目，成为中国主要的权力监督手段之一；以《对话》、《实话实说》、《艺术人生》为代表的谈话节目，以《幸运52》、《开心辞典》为代表的益智游戏节目，以《大风车》为代表的儿童节目，以《百姓故事》、《纪录》为代表的纪录片创作，以《同一首歌》为代表的音乐节目等，均在全国电视节目中处于最前沿最先进的位置。以我的理解，除了娱乐节目外，央视几乎横扫天下；央视的体育节目已经完全占据了垄断地位，除了“英超”和“世界重量级拳击赛”外，其余所有的国内外重要赛事的直播被央视尽收囊中，特别是奥运会和世界杯足球赛，央视的垄断令人望而生畏。

在电视剧方面，央视的大制作属亚洲翘楚，《三国演义》、《水浒》以及正在推出的金庸武侠系列远播海外。央视8套霸主地位渐显，其播出的《雍正王朝》、《康熙王朝》、《橘子红了》、《大明宫词》等每每引发万人空巷。不仅如此，它的无锡基地、涿州基地也成为中国最重要的影视制作基地，等等。

我想，已经不用再列举更多的证据了，当下中国，还没有出现一个挑战央视权威的媒体。但是，我更想强调的是，罗马不是一天建成的，央视今天的地位并不完全缘于它依托政府的垄断资源，而是在过去20年中央电视台锐意改革的结果。

三

为了思考央视的未来战略，我们也许有必要回顾它在过去20年的改革之路。近年来，关于报业改革的书籍文章汗牛充栋，然而总结电视改革的学术著作十分罕见。以我的涉猎，大家主要研究的是电视文化和节目制作的业务，前者主要是电视界以外的文化学者，其论述也基本不出法兰克福学派尤其晚年阿多诺的研究范围；而后者主要是电视从业者的经验总结。只有少数学者如喻国明、黄升民、丁俊杰等开始思考电视产业问题。

正是从产业发展和宏观战略出发，我对CCTV的改革历程作出自己的理解。我把它分为三个阶段：

第一阶段，从1978到1993，改革内容局限在节目制作层面，我称之为前改革阶段，其标志性成果包括：

(1) 1978年恢复《新闻联播》，其后不断进行新闻改革，逐步确立自己在新闻传播上的权威地位，成为央视后来发展的“定海神针”。同时，开始适度推出舆论监督类节目，代表栏目为《观察与思考》。

(2) 从80年代始，推出了一批大型专题片、纪录片，代表作《话说长江》、《话说运河》以及《望长城》等引发了一次次的收视热潮。回头看去，这些作品的推出，提高了央视的文化品格与社会影响，培养了一批高素质的节目制作人才，并整合了各种社会资源。照我的理解，80年代中国电视的进步是由专题片纪录片创作所带动的，到90年代上半叶，更是在“纪实主义”的大旗下，集合了中国电视界的主要创作精英。

(3) 1983年，央视举办了首个春节联欢晚会，20年弹指间，风雨兼程，笑骂由他，而春节晚会已成为一年一度不可或缺的文化仪式。在春节晚会的带动下，综艺晚会逐渐蔚为大观，并形成小品、相声、歌舞、戏曲为主的规定模式。它是中国人在上个世纪后20年主要的娱乐消费品，直到晚近，才由于僵化呆板而逐渐式微。但是，就是这个今天倍受指责的综艺晚会，培养了央视足以傲视全国的晚会人才，包括导演、导播、灯光、舞美、切换、音响等，并在后来的“广西民歌节”、“华语歌曲榜中榜”等大型歌会中大放异彩，甚至令港、台、东南亚媒体同仁自惭形秽。

(4) 此外，“前改革阶段”还在电视剧、体育节目等方面稳步发展。尤其在今天我们习以为常的栏目化编排上；初步确立了符合收视节奏的编排结构。广告意识开始启蒙。

第二阶段，从1993到2000，我称为初步改革阶段，局部地开始进行制度创新，市场意识逐步确立，产业运作开始激活。主要标志为：

(1) 1993年，《东方时空》的诞生可谓石破天惊，其对于中国电视改革的意义，一点也不次于小岗村对于中国改革的意义。事实上，《东方时空》的价值不在于它新颖的节目样式，而是它推出的制片人制，我把它叫做电视制作的承包制。制片人在保证栏目总体目标的前提下，被赋予人、财、物上的运作权，大批CCTV外的精英正是在这种体制下，源源不断地走进央视的大门，《东方时空》机房的灯火因此彻夜长明。白岩松、崔永元、方宏进、水均益、王志等等，他们顶着“台聘”“部聘”“组聘”等各种名义，一天天改造着我们的屏幕。可以说，今天中央台一半左右的精英都是出自灵活的制片人制。除了人才，制片人制还在策划制、奖惩制、收入级差制、业务研究制等方面全面激活。一时间，《东方时空》成为中国电视界的革命圣地，吸引了无数有理想有才华的热血青年。时至今日，一想起那种纯真正直热烈紧张的工作氛围，我还是心潮澎湃，我想改造一位诗人的诗句：我有过短暂的央视岁月；它构成我记忆中最温柔的部分。继《东方时空》之后，制片人制全面开花；央视后来所有的知名栏目几乎都是制片人制的产物。也正因为此，央视才在卫星频道的大战中占尽先机屡战屡胜。

(2) 90年代中叶，省级卫星台纷纷上星，央视不失时机因势利导，迅速在1996年扩张到8个频道，抢占了财经、文艺、体育、海外、少儿、电影等专业频道的先机。省级卫视的出现，从外部推动了央视的改革，并产生了三个积极变化，一是实地扩张规模壮大，二是借机进行了频道的大规模整合，频道专业化初显端倪；三是通过竞争刺激了各个栏目的改进，节目质量大大提高。此后，包括凤凰卫视在内的境外频道更是给央视提供了有益的启示，比如主持人明星化，频道CI形象设计与节目宣传推广，大型活动的策划与炒作，新闻播报的口语化与

个性化，等等。可以说，频道大战的最大赢家就是央视，竞争的结果是央视通过外在刺激而释放了潜能，进而巩固了自己的霸主地位。我在《中国电视的盛世危言》一文中，曾引用汤因比的历史观“文明是对挑战的应战”，呼吁央视不要频频使用政府的打压手段，而要直面竞争，也是基于我对过往历史的总结。

(3) 在节目上，最突出的表现是，这一阶段央视节目的领头军不再是纪录片、专题片，而是以《焦点访谈》、《东方时空》、《新闻调查》为代表的监督类节目。在社会转型期，央视及时担当起公众良心的角色，并依托政府背景，强化了自己的监督功能。今天，我们可以指责它作为媒体角色的错位；更可以批评监督力度的疲软与局限，但它对于中国社会的进步已经起到了积极作用，大大唤醒了公民的自主意识，也部分推进了权力决策的透明合理，在某种程度上构成了对于中底层官员行政权力的制约。而它对于央视公信权威的树立更是至关重要，一举确立了它在全国各媒体中的老大位置，今天，央视对一个问题的报道本身，就成为其他媒体的报道热点，央视的话语权已经重得不能再重(比如对于“冠生园”的报道直接导致了百年老店的垮台)。

(4) 在这一阶段，还有一个事件值得记住，就是以无锡影视制作基地为主体的中视传媒股份上市。虽然上市产业只是央视大蛋糕中很小的一块，但小荷已露尖尖角，资本运作初显端倪。此外，这一阶段央视的各种节目全面提升，体育节目基本垄断，特别是在“意甲”“德甲”、“甲A”、“NBA”以及网球、围棋等各种比赛的直播量上，在亚洲已经无出其右。音乐节异军突起，电视剧方面，以中国古典四大名著为龙头的大手笔频出，走上了大投入大制作大产出大影响的良性轨道。以新闻评论部的几大主持人和若干综艺主持人为代表的主持人队伍终于露出大牌的气象。

第三阶段，从2000年启端，目前正在发展变化中，我称之为全面改革阶段。由于激活时间短，

其效果有待进一步观察，从已经开始的一些动作看，这一阶段的改革，将促使央视朝着现代媒体集团全面转化。我个人注意到：

(1) 央视正从国有事业单位转向国有企业单位，财政上早已自负盈亏，管理上开始酝酿内部成本核算，而最突出的动作就是即将实行的全员聘用制；除广电总局直接任命的台级干部外，其余员工取消干部编制，而实行岗位聘任制，从而逐步形成能上能下能进能出的格局，并通过岗位津贴拉开收入差距。长远看，此举将有利于择优汰劣吸纳人才，在用人机制上逐渐与国际接轨。

(2) 央视再度扩张至12频道，以频道专业化栏目精品化为宗旨，CCTV对各频道进行了有效整合，其中三套、八套、十套面目一新，一套二套又在筹备新的整合，前者以新闻为龙头，后者则致力于建构专业财经频道。这些整合使得央视的频道格局更加清晰，资源配置更加合理。

(3) 外向型合作动作频频，央视利用境外传媒集团急于进入大陆的心理，先后与新闻集团时代华纳、香港TVBS、凤凰卫视等签定战略合作协议，它将有助于央视进入国际市场。

(4) 市场意识逐步强化，尤其在广告运作上，一改以往店大欺客的国营老店作风，加强服务意识，开拓销售渠道，销售方式也开始灵活，典型的例子是央视广告部的工作人员姿态开始谦恭，甚至在一些地级市也举办演示推广会。

(5) 一个雄心勃勃的集团构想显然在设计中，它包括四方面内容：一是大举进军平面媒体，在报纸、杂志、出版等业务上有所突破，首当其冲的将是体育音乐、少儿、财经、影视杂志；二是致力于构建中央电视网络，以多种方式入股控股地方专业频道，我猜测最先出击的，可能会是西部频道，它可以轻而易举地收购资金困难的西部诸省的频道；三是加强央视国际网站的改造，并涉足宽带互动电视；力图在未来的新媒体产业中分一杯羹；四是积极开发附加产品的开发，除内容供应外，配合中心收视点的书籍、光盘、纪念品等开发被提上议事日程。

(6) 在推频道专业化同时，节目进一步精品化。这一阶段虽然在新闻改革上碌碌无为，但推出了谈话节目《对话》、《艺术人生》、益智游戏节目《开心辞典》、《幸运52》等著名栏目，改变了新闻评论部一枝独秀的局面。另外，8套电视剧风行天下，10套的人文节目也崭露头角，而6月的世界杯足球赛，又将是5套独霸天下的良机。

四

基本描述了央视的改革历程后，我们可以感受到这个帝国的活力。但是，央视也是一个被广泛批评的媒体，被批评的方面主要是节目，比如相对僵化的新闻传播方式、愈来愈疲软的舆论监督、八股化的文艺晚会、节奏缓慢信息稀薄的专题栏目等。我理解央视的尴尬位置，它虽然占尽了政府资源，但政府台和商业台的双重性质，使它在体制改革上左右为难，在新闻报道上屡遭掣肘。不过，电视自身也确有不少值得改进的地方，最近网上崔永元说，就素质而言，报纸第一，广播第二，电视最差。从就业条件来说，电视本应该最能吸引人才，人员素质这么差，就要从体制上反思了。

虽然央视一直锐意改革，但就政策允许的空间看，央视还是在很多地方不尽人意，比如：由于电视新闻上一家独大，缺乏竞争，央视在新闻反应、报道样式及新闻编排上相比报业还不够及时灵活合理；频道专业化虽说眼下已成共识，但央视一、二、四明显存在诸侯割据的痕迹，典型的例子是一套黄金时间晚上9：30档，仍然是各中心的大拼盘。这不光使得频道风格庞杂，也会使央视在面对突发大事时缺少整块的频道空间。同时，频道的编辑部运作模式也不够清晰，据说新的西部频道将在频道架构上实行彻底的总监制，但愿它能走出一条新路，央视的总编室功能偏弱，在强调大编辑部意识的今天，总编室除了咨询研究协调功能外，更需要担当指挥中心至少是紧急指挥中心的功能，才能面对瞬息万变竞争激烈的新闻事件作出合理反应与综

合配置。现代媒体在面对突发大事时，不光要及时反应，更需要整体出击巧妙安排，以“9.11”为例，它不光是新闻部门的事，专题部需要调出反恐怖的纪录片，科教部需要告诉大家如何逃难，经济部要分析对经济的影响，等等，没有强有力的大编辑部，根本无法运作。这一点，报业早已走在前面，我们只要看看《广州日报》是如何处理邓小平逝世的突发新闻和如何设计香港回归的特别版面，就可以看到电视的不足，央视广告部至今仍是处级单位，属第三级编制，地位次于各节目中心。当今各媒体均强调整体营销市场先导，所以广告运行直接受核心层控制，而成为和节目运行总部平级的机构。央视虽然广告收入为业界老大，但广告运行的模式明显落后，这也说明，它的广告销售空间远未饱和。以央视和“凤凰”合作的“两极之旅”节目为例，“凤凰”共销售了两千多万元，而央视只有六百多万，其责任恐怕不光在广告部门，要知道，“凤凰”是全台总动员，并通过各种渠道给客户以服务；央视的节目销售由国际总公司负责，但相关产业开发基本乏善可称，除了小卖部里那些简陋的纪念品。仅以央视少儿部为例，“大风车”游乐尝“大风车”杂志、“大风车”系列玩具、“大风车”牌儿童服装等等，开发空间简直太大了。

最后，我还要说，现代媒体在强调内容为王广告为本的同时，无不重视资本运作，美国三大电视网无一不经过多次资本的兼并与收购，李嘉诚手下的“Tom.com”近年来频频动作，收购或控股两岸多家媒体，令股价不断飙升。在这方面，央视还有待启蒙，照我看，即使以中视传媒名义，凭借央视的品牌和资源，也可以做出很多漂亮的动作。如果有一天，央视的产业部分能够整体上市，再配合精明的资本运作，其核聚变产生的效应，将会彻底颠覆中国媒体的现有格局，所谓“天翻地覆慨而慷，而今迈步从头越”，这将是央视最珍贵的历史机遇。

五

我的《中国电视的盛世危言》发表后，网上有人批评道：你说了那么多问题，出路在哪里呢？其实中国电视走到今天，由于它所承担的传播任务和意识形态功能，其改革已经比报业改革更为复杂敏感，报纸改革中一个普遍的现象是“大报跟着党小报找市潮，母报掩护子报出击，电视就很难做这样的剥离。我想，电视改革的关键是突破简单的频道扩张与节目改造的思路，而是从产业化的角度做大文章。

目前看，电视发展处于暧昧状态。一是WTO加入后，电视产业未被涉及，这当然给中国电视以保护空间，但反过来会不会使它缺乏危机意识与竞争意识，进而在机制上远远落后于已经加入国际市场竞争的其他产业？二是仍然面目模糊却又强行推进的集团化，不少人在观望中，或许也会影响改革的步伐。以我看过的所有文件讲话，对于集团运行模式和它与央视的关系，基本上处于抽象原则的描述，而缺少具体的运作方案。以下是我对于未来电视改革的不成熟的意见：

(1) 集团构建应该考虑实力考虑资本运营考虑资源的优化配置，而不能简单拼贴，尤其不能简单地从行政级别上平均对待强行合并。以中央三台为例，中国国际广播电台应该始终由中央财政负责，并由中央政府直管，原因是它承担了国家对外宣传的任务，并基本上没有赢利空间，所以“美国之音”一直是政府拨款。我认为国际台不应该进入集团。而中央人民广播电台虽然行政级别与央视平级，均为副部级，但资产规模不成比例，广告年收入不到央视的1/200，所以它也不能简单地与央视享受同等权益。因此，我认为，集团不应该是合并，而应该以央视为核心，通过资本扩张的方式，兼并收购，在中心点上进行放大发展，否则很可能会导致内耗。更具体地说，在总局主持下，经过会计事务所公证，央视可以收购中央电台，并成立广播中心，将广告业务统一操作。

(2) 央视应尽快成立资本运管中心，募集社会资金，通过资本运作做强做大。目前，一是利用中视传媒股份这个现成的壳，注入股本，收购或入股若干媒体；二是在政策允许的前提下，筹备央视产业的整体上市，其庞大的资本规模，将使它成为和中石化、中移动一样的资本航母，从而作为定海神针影响中国股市。真能如此，凭借无与伦比的资金优势，央视将能够从容

地打造中国传媒的超级企业；三是分拆上市，比如将央视四套的广告业务单独经营，三年后打包在香港或海外上市，并通过上市募集的资金入股控股海外传媒，从而更好地服务于国家战略。再比如《中国电视报》、“央视国际”网站、央视索福瑞调查公司等等，都可以作为上市的素材。

(3) 上市的目的是通过社会资金进行扩张，并利用股份制来完善运营模式。

此外，CCTV的无形资产和雄厚的节目资源，也会使它在兼并地方频道上左右逢源。所以。我建议央视应着手通过资本运作，构建地方网络，就内容设置而言，完全可以参照美国三大电视网的做法。眼下，至少可考虑“西部电视网”、“中央财经电视网”、“中央体育电视网”，乘地方台有线无线合并后频道内容空虚运营无方之际，低价收购，并实现节目资源的再利用。

(4) 央视一直觊觎平面媒体市场，也确有资源共享优势互补的空间。但简单的申请刊号自办自营的路数不可龌龊合理的方式还是资本运营，收购若干报纸杂志、出版公司。这方面，“时代华纳”的经验值得借鉴。一个有趣的现象是，华艺出版社几乎就靠央视的各种题材而成为出版界的新贵，央视何不考虑控股该社。

(5) 近年来，央视频频与各个跨国传媒签定战略合作协议，但大多纸上谈兵，实际动作很少，最多就是帮助CCTV-4、CCTV-9在海外落地，也看不出多少实际利益。央视可否在内容上有更具体的合作，比如CCTV-2与CNBC、CCTV-10与国家地理频道或探索频道、CCTV-7与迪斯尼公司等，合作的模式可以双方共同出资，建立面向亚洲的制作销售公司。CCTV经常未雨绸缪，忧患境外华语频道的冲击，何不参股控股，共荣共进呢？

(6) 在节目运营上，除了精品战略、制片人制、人事制度企业化外，最要做的就是实行频道总监制和全台的大编辑部运作，整体设计统一协调，有效配置资源，建立面向市场适应现代新闻传播的灵活机制；等等。

以上，我的一些描述可能会让其他媒体的同仁感到不舒服，因为它指向一个垄断性的传媒帝国。从国家利益考虑，中国需要若干具有竞争力的传媒集团，而央视应该是最具发展潜力最具实力的飞地。我本人非常希望看到CCTV的腾飞，而且，产业化运营也会带来传播方式的革命，它将会使节目更具信息性更多人性色彩更符合观众需求也更适应时代变迁，否则，单靠电视人的道德诉求与敬业精神，中国电视还是很难有大的改观。至于垄断的问题，将会在发展中解决，中国电信、中国电力不都开始分拆了。天下大势，分久必合，合久必分，一切自有市场说了算。

(作者系凤凰卫视中文台助理台长)

文章管理: wuj i ang (共计 687 篇)

CDDC刊载文章仅为学习研究，转载CDDC原创文章请注明出处！

相关文章：中国电视

- 中国电视为何不好看？ (2005-3-31)
- 中国电视市场的回顾与展望 (2005-3-1)
- 拓宽“电视外交”——浅谈国际新闻传播中的中国电视作为 (2004-5-8)
- 中国电视忧思录 (2003-10-22)
- 中国电视“八大病” (2002-9-12)

>>更多

我要评论

会员名:

密码:



提交

重写

[关于CDDC](#) ◆ [联系CDDC](#) ◆ [投稿信箱](#) ◆ [会员注册](#) ◆ [版权声明](#) ◆ [隐私条款](#) ◆ [网站律师](#) ◆ [CDDC服务](#) ◆ [技术支持](#)

对CDDC有任何建议、意见或投诉, 请点[这里](#)在线提交!

◆ [MSC Status Organization](#) ◆ [中国新闻研究中心](#) ◆ 版权所有 ◆ 不得转载 ◆ Copyright © 2001--2009 [www.cddc.net](#)
未经授权禁止转载、摘编、复制或建立镜像. 如有违反, 追究法律责任.