



CDDC计划2007年出书, 稿件征集正在进行中, 欢迎踊跃投稿...

## 中国广播影视业的体制改革

时间: 2004-11-11 11:27:26 来源: 中国新闻研究中心 作者: 谢耘耕 与陈昆 阅读4258次

原载: 《视听界》

发稿: 中国新闻研究中心

作者: 谢耘耕 与陈昆

单位: 复旦大学新闻传播学博士后研究员、东方卫视主任记者

地址: 上海市南京西路651号

邮编: 200041

自2003年起, 中国的广播影视业在经历新世纪之初的有线无线全国性的合并之后, 又迎来了新一轮的变革浪潮。这一次的变革以公司化改造为主要标志。新浪潮遍及中国的东南西北。

2003年7月24日, 上海东方卫视传媒有限公司以6666万元的注册资本挂牌成立。除了东方卫视以外, 其母公司上海文广新闻传媒集团还有两家公司化改革的试点: “第一财经”和“Channel Young。”“第一财经”背后是上海第一财经传媒有限公司; “Channel Young”频道启用公司化机制, 依附的公司名称叫做“上海时尚文化传媒公司”; 三家试点改革的电视频道都拥有广告经营、人事聘用、节目采购等方面的独立自主权。

2003年1月1日起, 南京广电集团宣布, 对其下属的文体、生活、信息频道进行全面改革, 分别与南京本地一家软件服务上市公司、医药流通上市公司以及深圳金棕榈影视有限公司在经营上展开合作, 从而确立了全新的商业运营模式。其后光线传播以及欢乐传媒等节目制作公司也纷纷与南京电视台文体频道展开合作。

2003年9月, 海南广播电视台和北大华亿签订合作协议, 双方成立一家新公司来经营旅游卫视。新公司名为海南海视旅游卫视传媒有限责任公司(以下简称“海视传媒”), 海南广播电视台和其属下的海南广播电视广告有限公司拥有51%的股份, 北大华亿占股49%。据说北大华亿投资了2.7亿。

中央电视台中国电视剧制作中心也将转制为中国最大的电视节目制作公司。目前已经拿出了几个方案等待上级部门审批, 预计将于今年年底启动。改革之后, 中国电视剧制作中心将实行公司化管理, 将有更灵活的融资渠道和多样化的运作模式, 还将制作电视剧之外的电视节目。

### 一、诱人的中国广播影视市场

中国广播影视业一时间出现如此多的“公司”并不是偶然的。当前, 巨额闲置资本的增值冲动和媒介产业对资本进入的高度饥渴是我国社会生活中的一个基本现实。进入90年代中后期, 我国许多中低端产业在以知识密集型经济为代表的高端产业的挤压下业已进入“微利”甚至

- 媒介体制改革
- 2004: 党报改革观察
- 文化体制改革新突破
- 中国媒体改革引国外注意
- 中国广播影视业的体制...
- 关于报业集团和报纸改...

“无利”时代，大量从中流出的资本急于寻找可能获得高额回报的新的投资领域。

广播影视行业是中国的朝阳产业。1993年以来的十年，中国广播影视业收入的平均增长速度为23%，高于国内生产总值的平均增长速度。从1992年到2002年，广播影视业占国内生产总值的比重从0.27%增长到0.5%。近年来，我国广播影视产业由“跑马占地”式的高速成长阶段进入以规模竞争为特点的市场成熟和整合阶段，而所谓规模竞争，其实质就是资本的竞争。如果说，在高速成长阶段，媒介产业的发展中，资本投入的大小还仅仅是衡量媒介利润产出大小的一个变量的话(所谓“小投入，小产出；大投入，大产出”)；那么，到了市场成熟阶段的今天，由资本的大小所带来的规模大小就已经是决定媒介生存进退的一个基本标志了(所谓“大投入，大产出，小投入，不产出”)。在巨额闲置资本的增值冲动和广播影视产业对资本进入的高度饥渴的双向作用下，资本与媒介的结缘肯定将是未来3—5年内我国社会发展中最值得注意的现象之一。

中国已经加入WTO，“入世”后的各种协定对新闻传播业有着各种直接或间接的影响。虽然我们可以利用发展中国家特别待遇条款，把我国一些弱势产业、敏感产业例如新闻传播业列入《免除最惠国义务清单》，但按照WTO规则，这个自我保护、逐步“接轨”的过程一般为5~8年，最长不过10年，凡超过5年以上的免除义务，其间都要接受国际审查，看其免除条件是否仍存在，同时其他成员也会提出对应的限制。保护和补偿要求。

境外传媒集团窥视中国传媒业已久，碍于政策风险，其渗透策略大都选择从传媒边缘领域入手。德国著名的传媒集团贝塔斯曼以成立书友会的方式间接介入图书分销领域。

境外的电视媒体的竞争也将对中国电视业造成影响。虽然目前中国大陆尚未允许国外电视频道直接进入中国市场，但有眼光的海外电视大亨并不只是坐在遥远的大洋彼岸等待中国有关政策的松动。纷纷采取变通的合作方式抢占中国大陆的电视市场。比如，美国传媒巨头维亚康姆公司与中国央视及百家有线电视台合作推出的音乐电视节目已进入了5400万个中国家庭，而且该公司的董事长雷石东先生透露，他们和中方联合推出的儿童电视频道Nickelodeon也可望在近期进入4000万中国家庭。而Discovery、ESPN等国外频道的节目也早已以通过节目销售的方式进入了中国电视市场。

我国上空200多颗直播卫星发射的电视信号中，约有30个中文频道，现在是靠行政命令禁止收转，但随着卫星收视设备的小型化和价格的低廉化，家庭私自收看将无法禁止。以普通话节目为主的星空、华娱等频道已经获准有限制地在广东落地，而且正在大力加大本地化节目的开发，星空的一些栏目如《美人关》等已经通过节目推广的方式在除广东以外的一些城市台播出。

与国际传媒巨头相比，我国四级办台、条块分割、垄断一隅的电视传媒业，显得非常弱小。英国《国际电视业务》公布1998年世界100家大电视公司排行榜，我国仅有中央电视台一家入围，排在第57位。而排名第20位的意大利媒介设备公司当年的总收入为18.4亿美元，差不多是中央电视台当年总收入4.95亿美元的4倍。

## 二、压力之下的“突围”之路

从外部环境来看，中国电视业面临的竞争形势严峻。据尼尔森媒介研究公司统计测算，近几年来中国电视广告市场的增长速度明显放缓。从1983年至2001年间，电视广告经营额年平均增长率达到51.7%，1997年至2001年的年平均增长率降至14.8%，低于报纸广告的15.6%、杂志广告的17.2%和广播广告的16.6%。

电视广告市场增长趋缓的原因一方面是由于其他类型的媒体广告的竞争分流。比如专家们预测，报刊广告的平均增长率在2010年前将保持在13%-14%左右。到2010年，报刊广告经营额总量将从2001年的182.6亿元达到587亿元，其中报纸广告经营额约547亿元，杂志广告经营额

约40亿元。专家预见，未来的网络广告将与电视广告争夺市场份额。

电视广告市场增长趋缓，同时广播电视部门财政拨款也在逐年减少。从1983年到2002年，全国广电系统财政拨款在总收入中的比例从几乎是100%下降到了15%以下。

江苏广播电视总台副台长张苏明说：“江苏广播电台现在已经没有财政补贴了。”

江苏广播电台从1999年实行频率负责制改革后，收入以每年40%的速度增长，去年收入达到8000多万，今年预计突破1个亿。

如果不进行改革的话，江苏广播电台现在也许会成为全国包袱最重的电台——在编人员500人，离退休人员200人，是全国离退休人员最多的一个省级电台，平均1.2个正式员工养1个离退休人员。2003年5月，江苏广播电台推行了离岗退养，退养人员平均每月收入3000元左右。

张苏明说：“改革是被逼出来的。”

从内因方面分析，广播影视业长期实行的那种计划事业型为主的管理体制，公益性事业与经营性企业不分的经营模式和条块分割、行政主导的市场模式，已越来越不适应广播影视产业发展的规律，更不符合改革开放和市场经济发展的要求。

作为主要创造精神产品的组织，广电的核心产品要靠人来创造。但由于所谓事业单位“编制”的制约，电视台一直存在着大量使用所谓“非在编”人员的情况，例如，央视人事部门掌握的数字为5566人(实际人数要多于这个数字)，是正式职工的2.2倍。久而久之，他们承担了许多重要岗位的工作，但其身份和待遇却一直因为体制的原因不能解决。这种“民工化”的用人机制已经成为制约电视节目质量提高的一个障碍，而且，一旦外资、民营企业进入广电市场，挖角跳槽恐怕更会造成新一轮人才的流失。

解决这些深层次的问题，单纯靠一些简单的合并或行政力量推动的集团化已无济于事。除此之外，广播影视行业在发展资金、内容创新等问题上，单纯依靠行业自身的积累和资源已深感力不从心，迫切需要打破行业垄断的壁垒，吸纳新鲜的血液。因此，必须在管理理念、管理体制和管理方式上借鉴市场经济的相关理论和其他产业的成功经验，并在此基础上不断创新。

2003年12月30日，国家广电总局发布了《关于促进广播影视产业发展的意见》。《意见》允许广播影视产业经营的资产、资源和业务从目前的事业体制中分离出来，面向市场进行企业转制和重组。在确保频道频率作为国家专有资源不得出售、确保节目终审权和播出权牢牢掌握在电台电视台手中的前提下，这类公司可以融资上市。而此前，我国传媒业一直受到有关部门的严格规范，社会资本进入这个行业的政策壁垒较高，而《意见》的出台无疑为业外资本营造了良好的政策环境。也为业内的电视台采取公司化方式对自身进行再造，同时吸收业外资本，谋求上市融资开了政策的绿灯。

### 三、电视媒体公司化改造的三大误区

可以说，公司化改造是电视媒体改革的必由之路。但如何走好这条路并不是一件容易的事。借用一句经济体制改革之初常用的话，也是在“摸着石头过河”如果我们借用一些企业改革的经验，再结合电视业的行业特点。也许这条河我们可以过的快一些。

从表面来看，拿出一个电视台或者一个频道甚至一个栏目，去注册一个公司，领取一个企业的“身份证”。采用“两块牌子、一套班子”的办法，顶多设置一些原来没有的财务部、人事部之类的部门。再下放一些广告经营权，让员工都签一份劳动合同。公司化就大功告成了。对比当年企业改革，一些行业性的局机关改制为公司的时候，人们形容的“翻牌公司”，这样的公



司化改造也不过是五十步笑百步而已。套用网络上流行的一句笑话来说：“别以为你穿个马甲就不认识你了”

在电视媒体的公司化改造过程中，有三种认识上的误区很可能会造成改制的失败。

### （一）、“一公司化就灵”

在国企改革中，曾经有过所谓“一股就灵”的说法。但改革的事实证明：企业的股份制改造只是改革的一个步骤。如果只求形式上的改革，并不能对企业的经营发展带来实质上的改变。

海南旅游卫视是中国第一个专业的旅游频道，也是较早公司化运作的一个省级卫视。2002年1月28日正式开播。海南卫视传播在海南旅游卫视正式开播之前两个月成立。公司由海南广播电视台和另外两家民营公司于2001年12月组建，海南广播电视台占股42.2%，另两家公司分别占股27.8%和30%。旅游卫视的这种模式被业界看作中国广播电视改革的一个先锋。但近三年来，电视台的经营已陷入困局：2001年和2002年，电视台的年全部收入在4000万元左右，比2000年的广告经营额少1000多万元。在北大华亿入主之前，一些部门已发不出工资，大部分业务部门的员工只领最低工资。海南旅游卫视在公司化后遇到的问题原因很多，在此不展开讨论。但从这个例子我们可以看出：没有实际上的机制的创新，一个电视台也好，一个以电视台为投资主体创办的公司也好，都一样会在市场经济的浪潮中翻船。

### （二）、“公司化后马上就可以圈到大笔的投资”

由于电视媒体的运营成本较高，相比平面媒体其对资金的需求程度更大。因此很多电视台急于搞公司化的另一个主要原因还在于希望通过公司化吸收大量的资本，解决发展的问题。而由于传媒业被称为“最后一个暴利行业”，特别电视业又因为普及面大、影响力强更笼罩着一层神秘的“光环”。在一些发达地区，确实有许多业外的资本希望进入电视业。这一次广电总局颁布的《关于促进广播影视产业发展的意见》又大幅度放宽了广播影视产业市场的准入大门，加大了开放力度，其中明确：“吸引、鼓励国内外各类资本广泛参与广播电视产业发展，不断提高广播影视产业的社会化程度。允许各类所有制机构作为经营主体进入除新闻宣传外的广播电视节目制作业，允许境外有实力有影响的影视制作机构、境内国有电视节目制作单位合资组建由中方控股的节目制作公司。”如此看来，似乎一切都水到渠成，只要成立公司，找几家投资商，圈一大笔投资不成问题。但冷静地分析一下：这些社会资本与国家投资有本质的不同。投资媒体不是投资慈善事业，这些社会资本是要尽快回收尽快赢利的。电视媒体的运营具有非常强的专业性，一个成功的电视媒体的品牌创建需要一个相当长的时间过程，在公司运作之初，往往是只有高投入而没有高产出，甚至是负产出。除了一些实力强大而且又深知媒体投资之道的投资商以外，那些最初满腔热情，以为进入了“暴利”行业的投资商们的耐心往往是经不起考验的。因此，最后的结局往往就是双方一拍两散。仍以旅游卫视为例：原先参与海南卫视传播公司的两家民营企业在旅游卫视开播后，每年支付给海南广播电视台一定的费用，具体为：第一年1500万，以后每年递增500万元，自第9年起（即每年广告费达到5000万元后）不再递增。而海南广播电视台不用向旅游卫视投入一分钱便可融资良多：第一年1500万元，第二年2000万元，第三年2500万元，如此递增，到2009年，海南广播电视台从旅游卫视获得的纯收入将达2.5亿元。而且合同约定，从旅游卫视盈利之日起，海南广播电视台将按股比分红。但这份看起来对正陷入经营困境的海南广播电视台有利的合同，实施了一年多后却中止了。

对于中止原因，双方各执一辞。海南广播电视台认为对方没有按合同付广告费，按合同第一年要付1500万元，但北京的合作方在付了900多万元后，不再支付。而北京的合作方则认为，责任在海南广播电视台，因为今年初，他们发现海南广播电视台正在和第三方谈合作事宜，于是停止了支付。

### （三）、“公司化后可以扩展经营范围，搞多元化经营”

多元化一直是许多中国企业做大以后的梦想，而对于电视台来说，也不例外，而且，由于近年来电视广告市场的总体增长速度放缓，一直有这样的一种理论：认为电视台的广告收入占营业收入的比重过大，应该搞多种经营，降低对广告经营的依赖。于是，很多公司化的电视台搞起了多元化。近年来，湖南电广传媒沿着纯粹混合多元化的道路先后投资了世界之窗、湖南国际影视会展中心、北京鸿坤伟业房地产开发有限公司等项目，这种纯粹混合多元化扩张道路令“电广传媒”投资重大，但是收益甚小。

-----世界之窗文化旅游景区位于长沙东北郊区的浏阳河畔，距市区有30分钟车程，占地40万平方米，投资3亿元人民币，是迄今湖南省最大的文化旅游项目之一，也是湖南省最大的影视拍摄基地。该项目由湖南广播电视发展中心、香港中旅集团、深圳华侨城经济开发总公司共同投资兴建。项目投入运营后，以门票收入为主，持有49%股权的“电广传媒”为此担负亏损已超过400万元。2002年8月15日，“电广传媒”按股权比例为长沙世界之窗有限公司提供贷款担保，向湖南省建设银行申请贷款7000万元用于景区建设，但是前景依然黯淡。

-----耗资7亿元的湖南国际会展中心即便是每天都承接会展，短期内也不可能收回资本，该项目也成为“电广传媒”的拖累。2003年初，“电广传媒”为控股子公司湖南国际影视会展中心向长沙市商业银行汇丰支行申请人民币借款6000万元提供信用担保，期限为2年。此时，“电广传媒”的财务状况已经不佳，继续扩大负债规模更加大了经营风险。

-----“电广传媒”号称要打造“中国文化节庆第一品牌”的金鹰节也入不敷出。2000年，“电广传媒”与中国电视艺术家协会、湖南广电局正式签署协议，斥资1000万元买断金鹰节永久性的承办权和商业经营权，另外还每年向电视艺术家协会280万元专家评审费。但是在第二届金鹰节的新闻发布会上，湖南广电集团董事长魏文彬透露，总投资3500万，账面回收3000万，亏空500万元。

-----房地产项目前景存疑。2002年7月，在北京市首次采用的经济适用房招标中，“电广传媒”联合长沙金海林置业夺得该项目，并联合了多家公司出资组建北京鸿坤伟业房地产开发有限公司负责地产的建设与开发。“电广传媒”为“鸿坤伟业”担保向深圳发展银行北京分行借款2亿元。但是“电广传媒”此前并没有房地产业的经验，项目前景如何尚难预料。

针对“电广传媒”的混合多元化扩张所遭遇的难题，其管理层开始调整经营思路，反思高速扩张带来的负面影响，提出以强化内部管理为手段，突出主业，优化结构，稳健经营”。目前，“世界之窗”已经委托给湖南经视文化传播有限公司进行经营管理，按照双方签署的委托经营管理合同，长沙世界之窗将实行董事会领导下的托管机构负责制，由受托方全权负责世界之窗的经营工作；第四届金鹰节的承办权也转手给湖南卫视操办；内部进行重组改革：卫视独立运行；经视、都市、生活三个频道组建新经视，精简人员近300人。这些措施一定程度上有利于“电广传媒”管理能力和财务指标的改善。

#### 四、公司化建设中的机制创新

传统的电视台是按照一个事业型组织的体系来构建的，在实现了公司化之后，首先要根据本地区的媒体市场竞争格局和自身的特点，寻找自己的市场定位，并建立原先不具备的人力资源、财务、市场等部门和一些企业财务制度、人事制度，创建新的运行机制：

##### 激励机制

企业是由人来管理经营的，在管理学中，如何调动人的积极性一直是一个永恒的命题。在电视传媒业中，由于其经营的产品属于精神产品的特性，更决定了人的因素的重要。纵观国企的改革进程，从80年代的让利放权，到后来的承包制，再到九十年代的现代企业制度改革中的年薪制。有一根红线一直是贯穿其中的，那就是在让企业经营管理者有职有权有责的前提下，实现

个人利益与企业利益的挂钩。对于电视台的公司化改造也同样应该首先考虑激励机制的创建。曾经创造了湖南经视现象的欧阳常林说过——“其实我的角色也相当于国有企业的一个高级打工者。”他认为，电视体制改革如果走“产业化发展道路”，就要适当引用现代企业的运作机制，实行股份制。台长作为经营者和管理者，应当给予一定的参股权利。“不然，台长也是有可能被挖走的”。当然，给与激励和给与责任是同步的，可以考虑借鉴国企改革中国有资产授权管理的做法，由委托方——公司的董事会与主要经营管理者签订目标责任书，明确考核指标和奖惩措施。对主要经营管理者采取年薪制，或者更进一步，采取经营管理团队持股的方式。

## 2、产品研发机制

一个企业的核心竞争力是什么？是其在市场中具备的独特的竞争资源和竞争优势。既然我们把商品和服务的理念引入公司化改造之中，那么改变传统电视台常用的依靠小部分人闭门造车式的所谓“改版”来进行的粗放式的节目开发形式就很有必要了。有必要在公司化改造中，引入企业外的资源，如专业调查公司、广告公司、研究机构、高等院校，在内部设立专门部门，按照市场的需要、结合企业的定位，设计开发适合市场、适合自己的定位的电视产品。象几年前中国电视的“克隆”时代那样依靠群起仿效的节目样式抄袭已经被证明是行不通的。一个完善的公司化的电视企业，应该首先具备很强的节目研发能力，创立自己的品牌节目。

## 3、投入产出评价机制

长期以来，虽然电视台也有一套财务核算制度，但如果问一个台长，一档栏目、一条新闻的平均成本是多少？其对整个频道的贡献率是多少？恐怕很少有人能回答。在公司化以后，如何按照电视业的特点建立一套投入产出评价机制是一个重要的课题。请注意，在这里笔者用的概念是投入产出评价，而不仅仅是成本核算，因为电视业毕竟有大投入大产出、少投入没产出的特点。否则，将会陷入单抓省钱，而不敢赚钱的怪圈。所以，一个电视机构实现公司化以后，在财务方面，应该针对节目建立一套更严密科学的成本核算制度，各种类型的节目标准的生产成本应该是多少？应该有一个科学的尺度。1986年，当GE接手当时陷入经营困境的NBC时，派出了GE金融服务部门的鲍勃·赖特任总裁。上任之初他就引入GE公司严格的成本控制的制度，改变了当时NBC在节目制作方面粗犷的经费预算制度，一年节省开支将近2.2亿美元。扭转了NBC的亏损状况。同时，对于重点的节目他又非常有决心投入巨资，上世纪九十年代后，NBC全力打造的热门电视连续剧《老友记》等品牌节目使NBC连续四年在收入和盈利方面创纪录。

中国广播影视业的公司化浪潮现在只能说是刚刚掀起，改革的大潮之下，谁能傲立潮头？谁将江河日下？未来几年，将见分晓。

文章管理: [mycddc](#) (共计 4684 篇)

CDDC刊载文章仅为学习研究，转载CDDC原创文章请注明出处！

相关专栏: [谢耘耕](#)

- [2006中国电视广告竞争力总报告 \(2007-1-15\)](#)
- [上海娱乐节目势力崛起之谜探究 \(2006-11-9\)](#)
- [2006中国电视娱乐节目总报告 \(2006-10-23\)](#)
- [中国传媒资本运营若干问题研究 \(2006-8-26\)](#)
- [《传媒资本运营》书评 \(2006-8-12\)](#)

[>>更多](#)

相关文章: [体制改革](#)

- [文化体制改革: 向左走? 向右走? \(2005-11-6\)](#)
- [北青传媒引爆文化体制改革 \(2005-1-12\)](#)

- 文化体制改革新突破 (2005-1-1)
- 重庆市文化体制改革探索 (2004-12-5)

[>>更多](#)

中国广播影视业的体制改革 会员评论[共 0 篇]

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.