

南 華 大 學

傳播學研究所

碩士論文

香港鳳凰衛星電視台進入中國之競爭力分析

*The analysis of Hong Kong Phoenix Satellite TV's
Competitive ability after joining mainland China's media market*



研究生：高易伸 撰

指導老師：張裕亮 博士

中華民國 97 年 12 月 26 日

南 華 大 學

傳播學系

碩 士 學 位 論 文

香港鳳凰衛星電視台進入中國之競爭力分析

研究生：高易伸

經考試合格特此證明

口試委員：

張裕亮

程聖聰

王毓莉

指導教授：張裕亮

系主任(所長)：張裕亮

口試日期： 中華民國 97年 12月 26日

將此論文獻給

默默在背後支持我的家人

【謝辭】

這是一個最壞的時代，也是一個最好的時代！

-Charles John Huffam Dickens-

2008 年是個奇妙的一年，馬英九當選中華民國第 12 任總統；北京奧運中國向世人宣示巨龍的崛起；陳水扁政府爆發巴紐外交醜聞與海外洗錢疑雲；大陸毒奶事件引發民眾不安；海角七號全台爆紅，范逸臣鹹魚翻身；冰島與雷曼兄弟破產、全球金融海嘯來襲；歐巴馬當選美國第 44 任總統；經營之神王永慶逝世，六輕污染債留子孫；科技業放無薪假，大小企業開始裁員；兩岸開始大三通；台灣政府開始發放消費卷；失業率屢創新高，失業人口突破 50 萬人次；還有…… 我畢業了！

我畢業於一個最壞的時代，但也可能是一個最好的時代。當我敲下鍵盤最後一個字的那一刻。心境竟不如預期般的激情狂喜，反而是一種平靜、祥和的踏實感。回顧研究所這三年半來，從修課到撰寫論文，我認為這是一個自我對話與呢喃的過程。環顧周遭，我突然驚覺，原來一本論文的完成，並非只是靠我一個人的默默努力。其中，還有許多人在身邊給與溫暖與支持。

首先，謝謝指導老師—張裕亮教授，細心與耐心的指導我在論文寫作上的不足。在他身上，我學到的不只是豐富的學識，還有做人處事的態度與方法。另外，感謝兩位口試委員—王毓莉教授與杜聖聰教授在我論文上的指導批評，因為他們無私的指正，才能讓我的論文更臻完善。

此外，還有我的好麻記：士豪、達人、啟桓、厚成、國泰、毅立；昔日輔大同窗的忠峻、佩蓉、禹藩、子龍；系辦的婉慧姐；研究所同窗的傑聲、珮嘉、家彰；提供我台北住宿的姑姑、姑丈；文大兩位熱心、可愛的美眉—郁元與芷嫻；以及我那遠在高雄的不肖弟—瑞麟；還有一直在背後默默支持我的父母。雖然平時的我很少表現出來，但是～我真的都知道。最後，還得謝謝一路上一直給我幫助與支持的寶貝—旻伶。

謝謝你們！因為你們的鼓勵讓我更加勇敢。今後，我將會帶著恐懼努力向前行！

易伸 2009 年元月 13 日 誌

中文摘要

香港在 1997 年回歸中國，開啟了中國政治史上「一國兩制」的新里程碑。香港成為了中國政府底下的「特別行政區」。它的特別顯現於香港與中國在政治制度與權力關係之中，不論在政治、經濟、媒體、或是教育等面向，都一再地凸顯內地與香港之間的特殊與差異。

鳳凰衛視成立於香港回歸之年。短短十年間，它見證了一國兩制下中國的變遷。鳳凰衛視由一個普通頻道擴展到今天的一個衛星平台；從區域性的電視台邁向全球性的衛星電視；也從私人經營進而變成公眾上市公司，並自詡喊出要做「華語媒體世界的 CNN」。到底鳳凰衛視有何魅力？它的傳媒競爭力又有哪些？

本研究途徑將透過環境、資源、能力、與知識，這四大類劃分企業競爭強弱的四種層次，來分析鳳凰衛視進入中國的傳媒競爭力。

關鍵字：一國兩制、傳媒競爭力、衛星電視、鳳凰衛視。

ABSTRACT

In 1997, Hong Kong was returned to China, becoming a Special Administrative Region of the Chinese Government under the “One Country and Two Systems” framework. This event marked a new milestone in China’s political history. The S.A.R is “special” in the nature of the political apparatus and power relations between it and China. Issues pertaining to politics, economics, media, and education repeatedly serve to illustrate the difference between China and Hong Kong, and the “specialness” of their relationship.

Phoenix Satellite TV was established in the year of the Handover. In a span of ten years, it witnessed the dynamics of change in the “One Country and Two Systems” framework. Phoenix Satellite TV underwent the transformation from a cable station to a satellite network; from a regional station to a global network; and from a privately owned company to a public corporation. It hails under the banner of becoming the “CNN of the Chinese Media World”. How was Phoenix Satellite TV able to do this? What is its allure? Where is its competition?

By examining the environment, resources, capability, and knowledge – the four indicators of corporate competitiveness – this study analyzes Phoenix Satellite TV’s media competitiveness today.

Keywords: One Country and Two Systems, Media Competitiveness, Satellite

Television, Phoenix Satellite TV.

【目錄】

第一章 緒論	01
第一節 研究背景與動機	01
第二節 研究目的與問題	05
第二章 香港與大陸境外媒體概況	06
第一節 香港新聞制度與傳媒環境概述	06
第二節 境外媒體進入中國大陸之情況	20
第三章 研究途徑與文獻回顧	28
第一節 研究途徑	28
第二節 研究方法	37
第三節 研究對象	39
第四章 鳳凰衛視之傳媒競爭力分析	44
第一節 環境因素分析.....	44
第二節 資源因素分析.....	67
第三節 能力因素分析.....	83
第四節 知識因素分析.....	99
第五章 結論	106
第一節 研究分析概述.....	106
第二節 研究限制與建議.....	111
參考文獻	112
附錄	121

【圖目錄】

第二章

圖 2-1:2008 年中國傳媒產業細項市場結構圖	20
---------------------------------	----

第三章

圖 3-1:企業競爭力因素結構圖	29
------------------------	----

圖 3-2:鳳凰衛視傳媒競爭力因素結構分析圖.....	36
-----------------------------	----

圖 3-3:2007 年央視針對中國境外頻道觀眾滿意度調查報告.....	42
--------------------------------------	----

第四章

圖 4-1:境外衛星電視合法接收業務經營管理流程	60
--------------------------------	----

圖 4-2:深圳中國鳳凰衛視大廈一覽	70
--------------------------	----

圖 4-3:鳳凰衛星電視台台標	78
-----------------------	----

【表目錄】

第二章

表 2-1:1998 年亞洲傳媒素質情況	09
表 2-2:1998 年亞洲傳媒自我審查情況	10
表 2-3:香港私營傳播機構一覽表	15
表 2-4:2006 年中國大陸媒體市場概況	21
表 2-5:中國大陸開放外資投資媒體狀況	23
表 2-6:2007 年中國允許三星級以上涉外賓館接收境外衛星電視頻道表	25

第三章

表 3-1:鳳凰衛視股權結構移轉表	40
表 3-2:鳳凰衛視新項目拓展表	41

第四章

表 4-1:1996 年亞太地區有線電視及衛星多頻道電視的市場普及率.....	45
表 4-2:2004 年鳳凰衛視海外落地收視情況.....	50
表 4-3:2004 年鳳凰衛視歐洲地區落地情況.....	54
表 4-4:2004 年鳳凰衛視美洲地區落地情況.....	56
表 4-5:廣東有線網絡直接落地的境外電視媒體	62
表 4-6:鳳凰衛視 2007 年與 2006 年財政年度業績表現	71
表 4-7:鳳凰衛視十年來主要節目列表	100

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

一、香港的割讓與回歸

西元 1840 年（道光 20 年）中英鴉片戰爭後，清廷於 1842 年將香港割讓給英國，1860 年被迫割讓九龍半島，1898 年將新界租給英國，為期 99 年，即至 1997 年。這段期間，香港在英國人統治之下，建立了完善的法治與自由的經貿環境，再加上香港人自身的努力，遂將香港發展成為東亞第一個繁榮的經濟城市，並成為亞洲四小龍之一。

1979 年 3 月，香港總督麥理浩爵士（Sir Crawford Murray Maclehoze）到北京訪問，與當時中國國家領導人鄧小平進行面談，雙方首次就香港問題進行磋商。隨後在 1982 年 9 月，當時的英國首相柴契爾夫人（Margaret Hilda Thatcher）訪問中國，再次提及香港前途與主權移交問題。雖然她堅持英國應按照《南京條約》繼續擁有香港島的主權，但為鄧小平所拒。

於是，中英雙方從 1982 年 10 月到 1984 年 9 月間，總共舉行了兩階段的會談。第一階段為 1982 年 10 月 5 日至 1983 年 6 月底。此階段中，由於英方強調中、英雙方應該共同以維持香港的繁榮與穩定為前提目標，中方則主張應讓中國對香港先恢復行使主權的前提下，才可進一步談論香港的穩定與繁榮，因此雙方磋商停滯不前。1983 年 7 月，中、英展開第二階段談判，至 1984 年 9 月會談結束時，總計雙方共舉行了 22 輪會談。會談期間，英方曾提出「以主權換治權」的建議，主張擴大香港高度自治的範圍，並反對中國於回歸後駐軍香港。歷經協商，最終雙方達成協議，並於 1984 年 12 月 19 日簽署「中英雙方聯合聲

明」(以下簡稱「聯合聲明」)，香港回歸已成定局¹。

這份聯合聲明保證香港的自由主義資本制度，直到 2047 年不變。該聲明中的第三條第五款明白規定「香港現行社會、經濟制度不變、生活方式不變」。香港特別行政區依法保障人身、言論、出版、集會、結社、旅行、遷徙、通信、罷工、選擇職業、和學術研究以及宗教信仰等各項權力，以及自由、私人通信、企業所有權、合法繼承權和外來投資均受法律保護。這份聯合聲明史無前例的開啟了香港與中國，在政治、經濟、文化、制度上「一國兩制」的微妙關係²。

二、香港對大陸所扮演的角色

香港在 1842 年《南京條約》簽訂時，仍是一座荒蕪的小漁村。但時至今日，香港已經發展成為國際級的商貿中心，有「東方之珠」(Pearl of The Orient)的美稱。香港雖然在 1997 年以前不屬於中國，但地理位置毗鄰中國腹地，人口組成約有 95% 為中國人，因此在文化、經濟、歷史、社會面向上與中國大陸均有密切關係³。

自 1978 年中國大陸改革開放以後，香港在中國大陸經濟現代化的過程中，更扮演了相當重要的角色。這些角色包含了：

- (一) 轉口貿易中心：香港地處東南亞、東北亞之中點，計畫經濟與自由經濟之間。加上本身為一自由港，國際化程度高，且租稅、法令制度良善，因此香港轉口貿易的角色自不待言。根據 2007 年香港統計處的資料顯示，香港對大陸貿易出口的總值為 1482 億 5890 萬美元，占總出口的 47%。而台灣產品經香港轉口輸入大陸的總值為 1870 億 6800 萬美元；經香港對大陸轉口輸出入總值為 2162 億 6700 萬美元。香港在九七回歸後

¹ 張志宇，「『一國兩制』理論與實踐－香港回歸六年來的檢證」，淡江大學中國大陸研究所碩士論文(2003年)，頁 22-23。

² 邊裕淵，「九七後香港經濟前景分析」，中共研究，31 卷 6 期(1997 年 6 月)，頁 82。

³ 同前註。

儼然成為中國大陸最大的轉口貿易市場⁴。

- (二) 產業地區總部中心：香港本身面積狹小，不易成為產業製造或生產基地。但在管理、資金、人才、貿易等多項優越條件下，遂成為各產業的行銷中心。且世界各國企業欲進軍大陸，也願意以香港作為海外企業的據點。加上香港地區法律完備，符合國際慣例，因此香港有條件成為中國大陸與世界各國產業總部設立之中心。截至 2006 年底，已經有超過 2000 家中國大陸企業在香港設立辦事處⁵。
- (三) 國際金融中心：在金融業方面，改革開放後的上海與深圳股市吸引了不少國際金融界的興趣，中國當局亦有意振興上海，恢復其昔日遠東金融中心的地位。其次，香港的主權雖然在九七易主，但不論是聯合聲明或是《基本法》都明文規定要維護香港的金融中心地位。例如，《基本法》第 109 條便規定：「香港特別行政區提供適當的經濟和法律環境，以保持香港的國際金融中心地位。」第 112 條又規定：「香港特別行政區不實行外匯管制政策。港幣自由兌換，繼續開放外匯、黃金、證券、期貨等市場，香港特別行政區保障資金的流動和進出自由。」事實上，香港在 1997 年後金融業非但沒有萎縮，反而能保持成長。根據《2008 年 1 月世界經濟展望》資料顯示，香港仍保有全球第十二大銀行中心、第十一大貿易體系、第六大外匯市場與亞洲第二大股票市場等地位⁶。
- (四) 傳播媒體中心：香港是一個媒體密集的城市，無論免費或是收費的新聞訊息都隨處可見。況且香港本為亞洲新聞、資訊中心，加上地處中國東南方，不但是西方世界取得中國資訊的重要來源，也是中國取得外界信息的來源。另外，這幾十年來，香港的電影產業也是蒸蒸日上，不僅在

⁴ 「2005-2006 年香港大陸進出口統計」，海外市場經貿年報，2007 年 10 月 2 日，
<http://dblink.ncl.edu.tw/cd2004/twtc2005/Asia/Hong%20Kong/Framesetall.htm>。

⁵ 劉國光、王洛林，2006 年中國經濟情勢分析預測（北京：社會科學文獻出版社，2005 年），頁 309。

⁶ 「全球十大財富城市」，千龍新聞網，2008 年 1 月 4 日，
<http://www.hycflt.com.cn/hywh/ShowArticle.asp?ArticleID=9580>。

華語電影的世界掙得龍頭的地位，也是僅次於好萊塢與寶萊塢的第三大電影工業基地，並在世界電影舞台上持續佔有重要地位。市場調查機構 NOP World 研究全球 30 個國家及地區對各類媒體的使用情況，發現香港地區對於電視、網路、電影及書籍的依賴程度高於全球平均水準⁷。香港媒體近幾年蠢蠢欲動積極向外拓展，且已有部分媒體取得不錯成績。例如：《蘋果日報》和《新報》便考慮擴展澳門市場，而台灣的《蘋果日報》與《壹週刊》更早已成為銷售量第一的報紙與期刊，《鳳凰衛視》也積極在中國大陸與其他海外地區拓展市場並且獲利，可見香港媒體已經具備向外拓展的能力⁸。

三、複雜與特殊政經環境下的研究動機

根據上述，可以瞭解香港地區與中國在政治、經濟、貿易、文化、甚至是傳媒環境面向上，都有本質上的複雜與特殊性。這些即複雜又特殊的差異性，卻是「一國兩制」所要處理的基本問題。以香港總面積 980.5 平方公里的彈丸之地，在政治經濟上對中國大陸竟扮演著如此重要的角色。

同樣地處香港的鳳凰衛星電視台（Phoenix Satellite Television Co. Ltd. 以下簡稱「鳳凰衛視」），對中國大陸內地的傳媒扮演著何種角色？鳳凰衛視身處一國兩制的香港特別行政區中，在如此錯綜複雜與特殊的傳媒環境下，該如何找出屬於自己的傳媒競爭力？均是本研究想要探討的動機。

⁷ 梁麗娟，「2005 年香港新聞事業」，2006 世界華文傳媒年鑑(北京：世界華文傳播年鑑社，2006 年)，頁 2。

⁸ 梁麗娟，「2005 年香港新聞事業」，頁 5。

第二節 研究目的與問題

一、傳媒競爭力研究的「典範」(Paradigm)

美國科學史家孔恩 (Thomas S. Kuhn) 在 1962 年，發表了《科學革命的結構》一書，提出「典範」(Paradigm) 一詞，主要是指科學家在某一科學領域內所達到的共識及基本觀點。它是一種世界觀，也是一種方法論。是指導人們觀察對象、蒐集並分析資料、檢驗假設、發展知識的指導思想與知識框架，傳媒競爭力研究的經濟學典範，就是在經濟學領域內探討傳媒競爭力問題的基本觀點與知識系統⁹。本研究將從企業競爭核心理論的觀點出發，找出鳳凰衛視傳媒競爭力的核心結構與框架，以作為本論文之研究途徑。

二、研究目的與問題意識的提出

本研究將透過企業競爭力核心理論的觀點，逐次對鳳凰衛視做全面性的競爭力探討。也就是說本研究將處理鳳凰衛視在一國兩制下，進入中國傳媒市場，其環境因素、資源因素、能力因素與知識因素的競爭力分析。

本研究之研究目的及問題意識綜合如下：

瞭解鳳凰衛視在進入中國大陸的傳媒市場，展現了哪些特殊的傳媒競爭力？

⁹ 丁和根，傳媒競爭力－中國傳媒發展核心方略（上海：復旦大學出版社，2005年），頁66。

第二章 香港與大陸境外媒體概況

第一節 香港新聞制度與傳媒環境概述

一、一國兩制的基本概念與歷史進程

「一國兩制」是中國大陸社會主義體制下一項新的制度安排。按中國的說法，該理論是考慮到中國的現實和實際發展需要，為實現國家統一，加速社會主義現代化建設的一項長遠戰略決策¹⁰。

1979年元旦，中國全國人民代表大會（以下簡稱「人大」）發表「告台灣同胞書」中聲稱：「在解決統一問題時，尊重台灣現狀和各界人士意見，採取合情合理的政策和辦法，不使台灣人民蒙受損失¹¹。」初步形成了一國兩制的構想。

1981年9月30日，葉劍英以人大委員長發表談話，建議舉行「兩黨對等談判，實行第三次國共合作」，提出九條保證（以下簡稱「葉九條」），聲稱台灣於統一後，可作為「特別行政區」，享有高度自治權，保留軍隊，現行社會經濟制度與生活方式不變等¹²。

1982年12月，中國全國人大第五屆第五次會議通過「八二憲法」，第31條規定「國家在必要時得設特別行政區」¹³，把台灣可以設立特別行政區的構想納入憲法之中，提升至法律層次。

1983年鄧小平在會見美國喬治亞大學戰略與國際問題研究中心代表團時

¹⁰ 張志宇，「一國兩制理論與實踐－香港回歸六年來的檢證」，頁1。

¹¹ 許克文，「一國兩制下的中央與地方關係之探討－澳門個案研究」，中山大學中山學術研究所碩士論文（2000年），頁61。

¹² 葉劍英，「葉劍英向台灣當局提九點方案對等談判，實行第三次國共合作」，香港大公報，1981年10月1日，第1版。

¹³ 文正邦，「關於『一國兩制』的法哲學思考」，中國憲法行政法法律網，2004年5月18日，http://www.cncasky.com/get/lltt/fxll/000610536_6.htm。

宣稱：「我們提出的大陸與臺灣統一的方式是合情合理的。統一後，臺灣仍搞它的資本主義，大陸搞社會主義，但是一個統一的中國。一個中國，兩種制度。香港問題也是這樣，一個中國，兩種制度。…… 如果不要戰爭，只能採取我上面講的這類的方式。這樣能向人民交代，局勢可以穩定，並且是長期穩定，也不傷害哪一方。我還設想，有些國際上的領土爭端，可以先不談主權，先進行共同開發。這樣的問題，要從尊重現實出發，找條新的路子來解決¹⁴。」這是中國官方正式使用一國兩制的字樣，也是首次對一國兩制的含意做出較清晰的闡述。至於官方文件的使用，則見於同年五月，中國國務院總理趙紫陽在第六屆人大二次會議上的「政治工作報告」中¹⁵。

綜上所論，可以瞭解一國兩制原本乃是中國用來解決「台灣問題」最原始的構想。中國法學家徐有毅清楚率直的指出用「一個國家，兩種制度」的構想，最主要的目的在於合併台灣，完成統一¹⁶。但後來一國兩制的構想卻轉而成為解決香港前途問題的藍本。

二、港式新聞自由的演變過程

1997年7月1日，英國結束了對香港長達一百五十六年的統治，香港終於回歸中國的懷抱。回歸前，香港媒體忐忑不安，因為中港兩地的傳播制度大不相同。長期以來，中國的傳播媒體一直為官方所控制，是黨與政府宣傳的喉舌與工具¹⁷；而香港則以私營傳媒為主，媒介的觀點不需依從官方。相反的，批評政府及其施政，則被香港媒體視為理所當然的事¹⁸。

¹⁴ 「中國共產黨大記事」，新華網，2008年3月1日，

http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/ziliao/2004-10/15/content_2093977.htm。

¹⁵ 林炳熙，「大陸學界對『一國兩制』的探討」，香港大公報，1984年1月16日，第1版。

¹⁶ 李鴻禧，「中共法治思想所倡一國兩制問齟齬衝突」，台大法學叢論，18卷2期（1989年6月），頁18。

¹⁷ Joseph Man Chen, "Calling the tune without the piper: the reassertion of media controls in china," In C.K.Lo, S. pepper, & K. Y. Tsui, (Eds.), *China Review* (1995), Hong Kong: Chinese University Press, pp5.1~5.16.

¹⁸ 李少南，「社會變遷與媒介發展」，李少南編，香港傳媒新世紀（香港：香港中文大學出版社，2007年），頁3。

1997年，當英國統治者撤出香港時，香港早已自成一獨特的社會及文化特徵，這些特徵影響著香港媒體的基本運行。首先在經濟上，香港實行資本主義，政治上出現了代議政治的雛形，司法上則以英國普通法為政治藍本，媒體有採訪、編寫、散佈新聞消息與資訊的自由。文化上，全民接受九年免費教育，並享有言論自由¹⁹。

在新聞制度上，香港的資本主義報業制度最早源自於大英帝國。英國隨著政治制度由君主立憲走向議會政治，新聞事業發展也由威權主義報業制度，逐步演變成資本主義報業制度²⁰。

香港早期之所以會出現形式上「威權政治」，但社會卻長期享有高度新聞自由的媒介環境，一方面是由於英國本土實施高度民主的政治制度，反映在海外殖民統治上所表現出來的高度自治，另一方面則由於香港不但是建立在「自由放任」主義上的自由貿易港口，長期實行自由市場經濟制度，經濟領域的自由一直不斷地向政治領域滲透。香港遂在這種比較寬鬆的殖民統治之下，漸漸形成了一個在實際運作上接近自由主義報業制度的權威主義報業制度²¹。

隨著香港自1970年以來，現代化過程所形成的自由社會，和1990年港府通過《人權法案條例》的影響，港府已經修訂了不少不合時宜與管制新聞資訊有關的條例，新聞自由也越來越有制度與保障²²。

香港媒體在九七回歸前的政治主調，配合著香港人的情緒及訴求，以香港為本位，強調民主抗共、質疑一國兩制、排拒京官，凸顯中港兩地的政治、經濟、法律及文化差異²³。而北京為維護香港作為中國大陸的訊息中心地位，並展示其對一國兩制之誠意，在1997年7月1日之後，也盡量避免直接介入香港

¹⁹ 老冠祥、譚志強，變遷中的香港、澳門大眾傳播事業（台北：行政院新聞局，1989年），頁3。

²⁰ 同前註。

²¹ 老冠祥、譚志強，變遷中的香港、澳門大眾傳播事業，頁4。

²² 1841年英國海軍佔領香港之後，一直都是實行「威權政治」形式的「殖民統治」。香港在回歸前確實有不少違反《國際人權》公約要求之條例條文。例如《電影檢查條例》、《緊急狀態條例》、《刑事罪行條例》、在香港生效的英國《1989年官方保密令》、《防止賄賂條例》、《公安條例》、《簡易程序治罪條例》、《司法程序條例》、《警察條例》、《郵政局條例》、《廣播事務局條例》、《廣播(電視)條例》、《電訊條例》、《公罪娛樂場所條例》、《毀謗條例》等條例中的部分條文，這些條例給予港府多項違反「言論、新聞與資訊自由」要求的權力，只是港府在過去一向少有濫用這些權力，香港遂一直享有高度的新聞自由。

²³ 李少南，「社會變遷與媒介發展」，李少南編，香港傳媒新世紀，頁8。

事務，對香港傳媒也採取盡量克制的態度²⁴。

回歸後，中國政府容許香港繼續維持高度的新聞自由，不是為了顯示自己的寬容大量與開放民主，而是為了維持香港資本主義的自由經濟。新聞自由與資訊流通是市場活動最為關鍵的一環，中國若想控制媒體，等於扼殺了香港的市場，摧毀香港目前的自由主義與經濟制度，在政治上和經濟上都是不可行的²⁵。

以香港這樣一個高度市場化和商業化的國際城市，新聞自由是資訊流通的基石，沒有自由資訊的流通，香港便無法維持高度的市場效率（market efficiency）²⁶。1998年6月，一家名為「政治及經濟風險顧問公司（Political & Economic Risk Consultant Ltd.）」所做的調查顯示，在十一個亞洲地區及國家中，香港的傳媒素質連續兩年排名第一，而傳媒自我審查程度則較預期理想，排名第二。該報告認為，香港傳媒在回歸後的自我審查程度並無大幅增加（見表2-1與2-2）。

表 2-1：1998 年亞洲傳媒素質情況

1998 年排名	1997 年排名	地區／國家	得分
1	1	香港	3.81
2	5	菲律賓	4.53
3	3	日本	4.72
4	2	泰國	4.89
5	6	馬來西亞	5.12
6	8	新加坡	5.43
7	4	台灣	5.50

²⁴ 老冠祥、譚志強，變遷中的香港、澳門大眾傳播事業，頁 8。

²⁵ 陳景祥，「九七後的言論空間」，李少南編，香港傳媒新世紀（香港：香港中文大學出版社，2007 年），頁 18。

²⁶ 市場效率(market efficiency)的理論來自於 2001 年諾貝爾經濟獎得主 Joseph Stiglitz，該理論成立的前提就是假設資訊自由流通，如果沒有人找尋資訊，市場就不能發揮效率，只有當買賣雙方都獲得大量足夠的資訊時，市場價格才會趨近「合理」範圍。

8	7	印尼	5.88
9	9	南韓	6.86
10	10	中國	7.88
11	11	越南	8.00

資料來源：陳景祥，「九七後的言論空間」，香港傳媒新世紀（香港：香港中文大學出版社，2007年），頁20。

註：得分越低，素質越好。

表 2-2：1998 年亞洲傳媒自我審查情況

1998 排名	1997 排名	地區／國家	得分
1	3	台灣	3.75
2	1	菲律賓	3.80
3	2	香港	3.95
4	5	泰國	4.36
5	4	日本	5.07
6	7	印尼	7.07
7	9	新加坡	7.11
8	8	馬來西亞	7.30
9	6	南韓	7.47
10	10	中國	8.22
11	11	越南	9.33

資料來源：陳景祥，「九七後的言論空間」，香港傳媒新世紀，頁20。

註：得分越高，自我審查情況越高。

對新聞自由高度關注的香港記者協會，在回歸後第一年的年報中承認：「表面上，媒體仍然享有自由刊印或播放不同意見與資訊，包括批評中國及其領導人（雖然後者要視乎情況）。事實上，回歸後的第一年在中國主權下新聞自由未

如一般人預期變的黑暗，媒體的運作未受到公開干預，自我審查的情況甚至有所減少²⁷。」

三、回歸前後的中國採訪

香港媒體開始較大規模地派遣記者北上採訪，始於中國剛開放的70年代末期。對香港而言，開放改革的中國，意味著新希望與新商機；而對中國大陸而言，當時是英國殖民地的香港，則可望成為中國通向世界的一道橋樑²⁸。相對於香港的媒體來說，採訪、報導中國新聞絕對不是一件輕而易舉的事，反而是困難與複雜的代名詞。

香港傳媒「北上」與中國大陸政治和經濟改革息息相關。傳媒「北上」的過程可視為整個香港瞭解中國的歷程。根據香港資深新聞工作者，現任亞洲電視新聞總監的譚衛兒在2006年的觀察，共可歸納為四個階段²⁹：

第一階段：埋藏的歲月（1949~1978）

首先，在第一階段中，除少數左派傳媒記者外，極少會有香港媒體北上採訪。因為大環境正是如此，50~60年代正值西方反共產主義冷戰思維的最高峰。港英政府自然不願意見到香港傳媒大篇幅的報導「赤化」中國。其次，不少在1949年中國政權成立前移居香港的新聞界人士，也暫時避居香港這彈丸之地，並察言觀色看中國，自然也就不鼓勵其記者大張旗鼓的北上報導「新中國」的情況。在中國大陸方面，由於毛澤東發動了一串政治運動，從「三反五反」到「百家爭鳴」，從「反右」到「大躍進」，再到十年浩劫的「文化大革命」，中國大陸陷入一種政治狂飆，誓要橫掃一切資本主義的「殘渣餘滓」。來自英國殖民地的香港媒體，自然不受歡迎³⁰。

²⁷ 陳景祥，「九七後的言論空間」，李少南編，香港傳媒新世紀，頁19。

²⁸ 譚衛兒，「回歸前後的中國採訪」，李少南編，香港傳媒新世紀（香港：香港中文大學出版社，2007年），頁36。

²⁹ 同前註。

³⁰ 譚衛兒，「回歸前後的中國採訪」，李少南編，香港傳媒新世紀，頁37。

第二階段：發現新大陸（1978~1989）

1978年第十一屆三中全會後，中國實行改革開放政策，以實現中國的現代化歷程。北京當局認為利用剛經歷過70年代「經濟起飛」的香港，將大大有利於中國的改革開放。鄧小平等中央領導人多次提出，香港可以在中國的經濟建設中扮演橋樑的作用³¹。與此同時，和中國有著密切關係的香港人，同樣在當下感覺到開放中的中國，意味著巨大潛在的利益和機會，特別是毗鄰香港的珠江三角洲地區，其大大小小的變化，更讓無數港人矚目³²。

吸引大批香港媒體開始群體北上，得從1982年中英香港問題談判開始談起。這一事件吸引了大批香港媒體前往北京，而心情忐忑的香港人，正是透過香港媒體的大量報導，瞭解中國收回香港的決心，並知道自己的命運從此要與中國緊密連結。1984年，中英簽署有關香港的前途聲明。面對開放而又即將成為未來宗主國的中國，香港的傳媒機構終於意識到，不能在新聞處理上，對中國視而不見。對廣大的香港居民而言，中國不再是遙遠封閉、無關痛癢的鐵幕國家，而是將與自己休戚與共的未來宗主國³³。

北京當局也意識到香港傳媒對其改革開放的重要性，希望透過香港媒體令許多忐忑不安的香港居民更加瞭解中國，並減少西方國家對中國不必要的誤會。但是就在香港媒體與北京當局開始發展緊密關係的同時，卻發生了震驚中外的「六四天安門事件」。這一事件的發生，也埋下了北京當局與香港媒體之間不信任與仇視的因素。「六四事件」則為始於70年代末期的香港媒體「北上」之旅，暫時的劃下了一道休止符³⁴。

第三階段：相互敵視與和好（1989~1997年6月30日）

北京和香港傳媒都清楚知道，香港媒體在「六四」其間對北京政府不留情面的批評及對學生的同情，是造成北京與香港間空前緊張的原因。當時的港英

³¹ 邊裕淵，「九七後香港經濟前景分析」，頁82。

³² 譚衛兒，「回歸前後的中國採訪」，李少南編，香港傳媒新世紀，頁3。

³³ 同前註。

³⁴ 同前註。

政府，不但加入以美國為首的西方國家對中國制裁，更單方面宣佈，終止商討香港過渡事宜的中英聯合小組會議。北京主管香港事務的一些高級官員，也因為香港成為「六四」通緝學生逃亡海外的中轉站及舉行種種紀念「六四」的學運活動，公開指責香港為「反共基地」³⁵。

「六四事件」後出現的這種劍拔弩張的情勢，在1992年出現了轉機。那年夏天，中國華東地區遭遇了百年以來的特大水患。香港記者冒著「非法採訪」的風險，第一時間趕到災區報導災情。在香港媒體的大量報導之下，香港市民紛紛慷慨解囊捐獻。各大傳媒機構如：無線電視、亞洲電視、香港電台與商業電台等，都舉辦大規模的募款晚會。同年，香港捐給大陸災民的款項總數高達七億港幣，位居海外地區捐款金額之首。當時中國國務院港澳辦事處主任魯平，就曾公開讚揚香港記者到災區採訪及香港民眾對災區的關心。慢慢的，在北京官員口中的「反共基地」逐漸被「愛國基地」所取代³⁶。

隨著九七大限的臨進，中英就前港督彭定康的政策方案展開新一輪的談判，引發新一波香港媒體「北上」之熱潮。隨後的「十五大」、鄧小平逝世、與香港回歸等重大新聞事件，更把香港媒體的「北上」推向一個新高點。這一切不但令香港媒體和北京對雙方有了更深一層的瞭解，隨著時間的流逝，雙方也慢慢的修補了因為六四而受損的關係³⁷。

第四階段：一國兩制與香港利益（1997年7月1日~迄今）

在「一國兩制」下，實行資本主義制度的香港，其新聞工作者接受的自然是西方式的新聞觀點。而香港傳播媒體的身分，在九七後卻開始產生了微妙的變化。香港記者的身分認同不可能在回歸宗主國後的第二天，就產生強烈對中國的認同感。這種「夾心人」的身分認同，困擾了香港傳媒許多年。對北京而言，何時將香港傳媒視為「自己人」、何時為「外人」，又端賴當時政府的考量

³⁵ 譚衛兒，「回歸前後的中國採訪」，李少南編，香港傳媒新世紀，頁40。

³⁶ 同前註。

³⁷ 同前註。

與需求。

九七後香港新聞媒體運作的另外一個特點，就是如何報導台灣政治新聞，因為北京一直視台灣問題為涉及國家統一與大是大非的敏感問題。儘管香港回歸後，北京對香港地區內部事務三緘其口，低調非常。但是若涉及台獨或統一之事，北京則會毫不猶豫，當頭棒喝香港傳媒。

有線電視在 2000 年台灣總統大選結束後，訪問新科副總統呂秀蓮，結果一石激起千層浪。該台認為，基於呂秀蓮的新聞性訪問她並無不妥。然而對於北京而言，訪呂無疑是給予台獨份子言論空間，宣傳其台獨主張。當時中央政府聯絡辦主管新聞文化的副主任王鳳超，一反過往低調作風，公開「提醒」香港新聞媒體，在報導攸關國家統一這類大是大非的問題上，必須非常謹慎處理³⁸。

誠如前中國國家主席江澤民指出，「一國兩制」是史無前例的，既無先例可尋、又無捷徑可走。在「一國兩制」下，香港新聞媒體如何採訪、報導中國，成為香港媒體在回歸後所要鑽研的一門藝術與挑戰。

四、香港與中國內地傳媒屬性的差異

香港傳播媒體在港英政府時期，基本上屬於典型的「自由新聞」模式，甚少受到官方干預。言論觀點開放，功能多元，這顯然是與香港特定的歷史背景有關。從政治角度言，沒有人願意看見香港傳媒自由因為政權的轉移而受到影響；從經濟角度而言，香港作為活躍的經濟城市，又有足夠的民間財力資源維持媒體的生命。

根據鐘大年「香港內地傳媒比較」一書的研究中，可以發現香港媒體具有下列四點屬性³⁹：

1、公眾性—新聞傳媒是「社會公器」(Instrument)

香港的傳媒是屬於「新聞自由」及「社會責任」兩種模式的結合。「新聞自

³⁸ 譚衛兒，「回歸前後的中國採訪」，李少南編，香港傳媒新世紀，頁 41。

³⁹ 鐘大年，香港內地傳媒比較（北京：北京廣播學院出版社，2002 年），頁 107~127。

由」及「社會責任」實際上均屬於「社會公器」(Instrument)的概念。前者提倡新聞傳播應該最大限度地不受制約，以確保新聞言論這種基本人權不受侵害；而後者則主張透過新聞傳播工作者的職業操守和守法自律，來達到制衡效果。亦即在保障新聞自由不受侵害的同時，也確保其他的基本權利不受影響。在這樣的模式中，傳播媒體沒有執行政府意志的義務和責任，更不是政府用來向人民進行宣傳、教育和鼓動的機器⁴⁰。

2、私有性—私營占絕對主導

香港地區除了香港電台和若干有中國內地官方背景的報刊以外⁴¹，絕大多數的傳播企業，包括電視台、電台、報紙、和雜誌都是私營機構。這包含2家免費的無線電視、1家收費有線電視、2家衛星電視、2家電台、13份綜合性報紙（其中11份為華文報）以及數以百計雜誌刊物（見表2-3）⁴²。

表 2-3：香港私營傳播機構一覽表

號序	媒體名稱	所屬公司或關連主要媒體集團
1	無線電視	電視廣播有限公司
2	亞洲電視	亞洲電視有限公司
3	有線電視	九龍倉集團（上市）
4	衛星電視	香港衛星電視公司
5	鳳凰衛視	鳳凰衛視控股有限公司（上市）
6	香港商業電台	香港商業廣播有限公司
7	新城電台	長實、和黃（上市）
8	蘋果日報	壹傳媒集團有限公司（上市）
9	東方日報	東方報業集團有限公司（上市）
10	太陽報	東方報業集團有限公司（上市）
11	星島日報	星島報業集團有限公司

⁴⁰ 鐘大年，香港內地傳媒比較，頁 107~108。

⁴¹ 像是具有中國官方背景的《文匯報》、《大公報》和《香港商報》雖然觀點和言論立場明顯代表中國官方，但其運作、銷售、發行完全根據香港法律行事，與一般媒體沒有兩樣。

⁴² 鐘大年，香港內地傳媒比較，頁 107。

12	明報	明報報業有限公司（上市）
13	新報	英皇集團有限公司（上市）
14	成報	成報集團有限公司
15	南華早報	南華早報有限公司（上市）
16	I-mail	星島報業集團有限公司
17	經濟日報	香港經濟日報集團有限公司（上市）
18	信報	信報報業有限公司
19	大公報	接受中國國務院專款補助，是中國在香港的外圍報紙。
20	文匯報	接受中國國務院專款補助，是中國在香港的外圍報紙。
21	香港商報	香港商務印書館集團有限公司
22	壹週刊	壹傳媒集團有限公司（上市）
23	東週刊	英皇集團有限公司（上市）
24	快週刊	南華傳媒集團有限公司（上市）
25	茶杯	TOM 集團有限公司（上市）
26	明報週刊	明報報業有限公司（上市）
27	亞洲週刊	明報報業有限公司（上市）
28	信報月刊	信報報業有限公司

資料來源:1.鐘大年，香港內地傳媒比較（北京：北京廣播學院出版社，2002年），頁108-109；

2.張裕亮，變遷中的中國大陸報業制度圖像，（台北：晶典文化出版社，2005年）頁175。

3、商業性—自負盈虧的商業運作

香港地區的媒體，因為是商業性的私營運作，所以自然得按照市場機制的規律行事。對傳媒而言，所謂的「市場」應包括：(1) 讀者市場，讀者花費金錢時間獲取資訊與娛樂。(2) 新聞來源市場，提供資訊消息以換取公眾關注與知名度。(3) 廣告客戶市場，廣告主付錢購買宣傳機會。(4) 投資經營者市場，

投資者拿出資金和政策，以期獲得利潤回報與社會影響⁴³。

目前香港大多數報章雜誌與電子傳媒都是由上市集團擁有和經營，並且都已經走上企業化運作管理的路程。其中，《蘋果日報》從1995年開始更樹立了「完全市場導向⁴⁴」的報刊文化。這種導向其實就是傳媒的完全商品化，秉持著「受眾想看的，並不一定是受眾需要看的」概念，開始產生了追逐低級趣味、煽情、製造新聞、狗仔隊跟監等風氣。短短幾年間，《蘋果化》在實際運作上更徹底改變了香港傳媒的功能。正如《香港記者協會》主席廖建明的指陳：「香港傳媒現在往往把『公眾利益』(Public interest)和『公眾興趣』(Publics interest)混為一談」⁴⁵。

4、獨立性—「反權力中心」傾向

回歸以後，香港特區政府不止一次抱怨香港本地媒體對其政府的監督與報導偏頗。其實，這種第四權的展現與反權力中心的情緒，可以說是香港特定的歷史條件、政治生態與社會基礎使然⁴⁶。

香港與中國的社會屬性並不相同，相對的也造成兩地間的傳媒屬性各自為陣。以下為中國媒體的屬性：

1、意識型態性：

意識型態是每個傳播媒體固有的性質之一，無論是哪一個國家的傳播媒介都會為特定的利益集團服務，都代表社會中一定的觀念與價值體系。不論是政治還是社會、主流還是非主流，都具有意識型態的意義。

中國傳媒作為黨的宣傳工具，一直以來都處在嚴格意識型態的控制之下。這種意識型態主要表現在：(1)傳媒接受黨的領導，是傳達黨的聲音與喉舌。(2)

⁴³ 鐘大年，香港內地傳媒比較，頁110。

⁴⁴ 根據香港學者蘇鑰機的研究，這種以「完全市場導向」的「蘋果化」浪潮，其經營哲學在於(1)讀者地位至高無上(2)迎合市場與讀者並不斷變化(3)新聞在於求真和有用(4)建立向讀者公開運作、誠實坦白的媒體變化。請參見蘇鑰機，「完全市場導向新聞學：《蘋果日報》個案研究」，陳韜文、朱立、潘忠黨主編，大眾傳播與市場經濟，(香港：鑪峰學會出版，1997年)，頁225-231。

⁴⁵ 鐘大年，香港內地傳媒比較，頁112。

⁴⁶ 鐘大年，香港內地傳媒比較，頁113。

傳媒有引導輿論方向的責任。(3) 維護黨與國家一切利益。(4) 宣傳並維護社會主義的價值體系。(5) 宣傳並維護社會主義的道德觀念⁴⁷。

2、組織性：

觀察中國傳統媒體，特別是黨報，會發現它是黨組織的一部份，從制度到體制，分級負責、層層把關。這種組織性體現在下列幾方面：(1) 出版機構都是黨或政府的行政所屬部門，黨與政府直接實行上下級領導。(2) 人事管理上，新聞出版機構主要負責人由黨與政府任免。(3) 在過去很長一段時間裡，新聞機構財政由政府撥款資助。(4) 審查制度上，新聞出版機構在宣傳途徑與重要稿件上，受到上級領導機關的指示與監督。(5) 在法規上，對所有新聞出版機構實行審批與審查制度⁴⁸。這種屬性使得傳媒與媒體工作者在組織與制度上，成為「黨的喉舌」。

3、指導性：

所謂「指導性」，就是用黨意志統攝傳媒內容、傳媒方法與傳媒效果。首先，從內容角度言，指導性原則是對傳統價值的判斷，除了滿足人們知的權利外，還在於黨的思想、方針、與政策宣導。其次，從傳播方法言，指導性原則將傳播與宣傳合而為一，用典型報導、正面報導、與經驗報導等方法，形成引導輿論導向的宣傳口徑。第三，從傳播效果論，指導性原則注重中心工作和社會運動的推行，與實際運動所發揮的作用。上述三種特性，使得中國傳媒承擔的宣傳職責，遠遠大於傳播職責⁴⁹。

中國傳媒一直作為這種特殊的宣傳事業，在發揮其特殊功能時，無疑對中國大陸政治經濟制度起了穩定與發展的巨大作用。這也是中國長久以來，一直將媒介權力緊握在手的原因⁵⁰。

⁴⁷ 鐘大年，香港內地傳媒比較，頁 126。

⁴⁸ 同前註。

⁴⁹ 鐘大年，香港內地傳媒比較，頁 127。

⁵⁰ Zhao, Yuezhi, "Watchdogs on Party Leashes? Contexts and implication of investigative journalism in post-Deng China" *Journalism Studies*(2000), Vol 1, No.2, pp.577-585.

香港的新聞自由應會繼續，因為回歸以來，對中國政府，甚至特區政府，新聞自由並沒有太大的殺傷力。一方面香港媒介自我約束的情況顯而易見。九七回歸後，香港媒介對中國的批評明顯減少，經過多次干預後，在處理台灣獨立、或是西藏問題等言論，也比以前謹慎得多。隨著中、港兩地經濟力量的變化，香港將進一步倚靠大陸。政治體制的民主化、香港人的身分認同、自我中心的變化、當地經濟發展，以及港府的管治水平，都影響著香港媒體日後的發展。

第二節 境外媒體進入中國大陸之情況

一、搶占中國最後一塊暴利產業

中國的傳媒市場被喻為「中國最後一塊暴利產業」，從 1998 年起，中國傳媒產業的利潤總額就已經躍居中國第四大支柱產業⁵¹。據新華網統計，2003 年底全中國廣告營業額突破千億大關，來到了 1078.68 億人民幣，占國民生產總值的 0.92%，傳媒產業核心層產值規模已經超過了 3000 億人民幣⁵²。到了 2008 年，整體傳媒產值規模更增長到 5400 億人民幣⁵³。如此龐大的商機，自然對境外衛星電視頻道有著無與倫比的吸引力（見圖 2-1）。

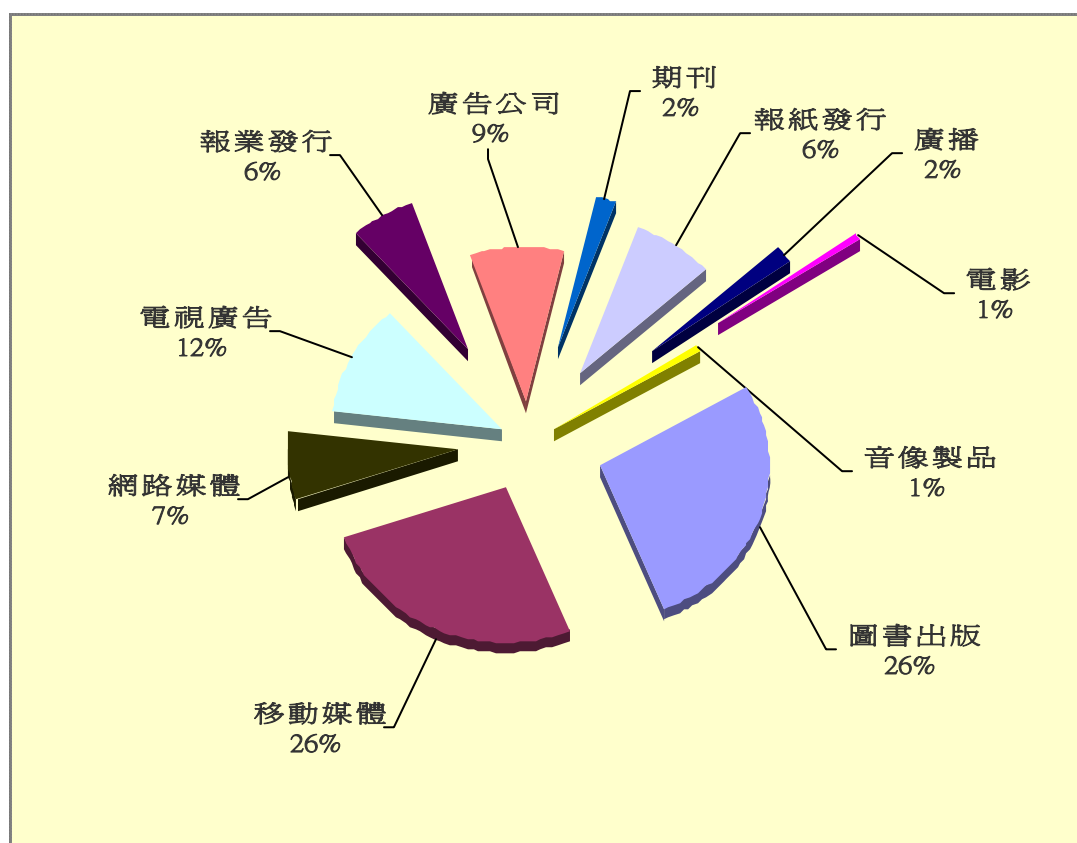


圖 2-1：2008 年中國傳媒產業細項市場結構圖

⁵¹ 徐瑞希，兩岸大眾傳播交流現況與發展（台北：行政院新聞局，2005 年），頁 45。

⁵² 曾蘭平、李雯、張濤，「中國傳媒產業經營模式」，中國媒體發展研究報告 2005 年卷（湖北：武漢大學出版社，2005 年）頁，224-225。

⁵³ 「2008 我國傳媒業總產值超過 5400 億元，出版和移動媒體市場規模居前」，東北網，2008 年 4 月 14 日，<http://publish.big5.northeast.cn/system/2008/04/14/051211734.shtml>。

資料來源：「2008 我國傳媒業總產值超過 5400 億元，出版和移動媒體市場規模居前」，東北網，
2008 年 4 月 14 日，<http://publish.big5.northeast.cn/system/2008/04/14/051211734.shtml>。

根據 2006 年中國廣播電視年鑑資料顯示，全中國大陸擁有四億電視總戶數的規模，全球無人能比；有線電視收視戶也超過 1.28 億用戶，並以每年五百萬至一千萬的數量增加中（見表 2-4）。以往電視雖然為中國政府強加管制，並視為黨政的喉舌與宣傳工具，但隨著中國改革開放與經濟的快速成長，間接帶動了廣大觀眾對於電視節目的需求⁵⁴。

表 2-4：2006 年中國大陸媒體市場概況

總人口數	13.7 億人
GDP	3291 (USD)
GNP	840 (USD)
電視觀眾人數	12.38 億人
電視戶數擁有量	4 億
人口：電視	4.17：1
有執照的有線電視系統	1387 家
無執照的有線電視系統	2000 家以上
有線電視用戶	1.28 億戶
全國電視廣告收入	458.63 億元
電視人口覆蓋率	95.81 %

⁵⁴ 趙金玲，「中國大陸電視產業的發展」，李天鐸、劉現成編，亞太媒體圖誌—無線／有線暨衛星電視的形構（台北：亞太圖書出版，1999 年），頁 304。

平均每日電視收視時間	174 分鐘
全國有線電視收視費用收入	151.28 億
有線電視訂戶數每年成長數	500~1000 萬戶

資料來源： 1.2006 中國廣播電視年鑑（北京：中國廣播電視年鑑出版社，2005 年），頁 2。

2.2006 / 2007 國際統計年鑑（北京：中國財政經濟出版社，2007 年），頁 3。

二、中國與外資的 WTO 攻防戰

2001 年 12 月，中國正式加入世界貿易組織（World Trade Organization 以下簡稱「WTO」），這意味著中國媒體市場將對境外衛星電視頻道開放。開放後的結果，將對中國電視以及影視娛樂相關媒體產業帶來巨大衝擊。因此，中國政府企圖以較為緩慢的步伐來打開市場大門，以最多的市場進入障礙換取相對的時間，替中國境內電視頻道爭取準備時間、積極培育升級，以抵抗境外頻道與外資的蜂擁而入⁵⁵。中國大陸允諾在進入 WTO 後，其電信、網際網路、廣告、電影等市場都將以不同程度對國外開放⁵⁶。

其中，影視產業的影響將直接衝擊到印刷、期刊產品、廣播、音像產品、IT 產業產品、電信業產品等項目的事業發展⁵⁷（見表 2-5）。根據上述協議，中國將開放全部電信服務，允許外資占 49%。其中，對電信業、網路業的影響，將大幅波及中國的新聞傳播產業。過去境外媒體由於礙於中國法令，無法直接進入中國市場，但在資本主義的邏輯下透過「外圍滲透，逐步推進」的迂迴策略，步步進軍。大陸有句順口溜「進不了中央台，進地方台；進不了無線台，進有線台；進不了衛星市場，進地面市場；進不了電視貿易市場；進合資電視

⁵⁵ 謝康，「跨國衛星電視頻道進入中國之策略研究」，中山大學企業管理研究所碩士論文（2003 年），頁 26-27。

⁵⁶ 劉幼琳，「中國大陸廣播電視事業—兼談大陸廣電集團化與數位化的發展政策」，中國大陸大眾傳播事業及其管理概況（台北：行政院新聞局，2004 年），頁 296。

⁵⁷ 中國大陸綜覽，（台北：法務部調查局展望與探索雜誌社，2003 年），頁 101。

製造市場；進不了大陸，進香港澳門⁵⁸。」正好為檯面下這些風起雲湧的外資佈局做了最好、最直接的解釋。

表 2—5：中國大陸開放外資投資媒體狀況

分類	投資狀況
網路	<p>1、1995 年澳洲傳播業鉅子梅鐸投下 250 萬美元，和人民日報合辦「中國信息網」，合作期限二十年。</p> <p>2、2001 年美國在線（AOL）與中國聯想集團合作成立新公司，正式進入中國網路市場。</p>
電影	<p>1、中國加入 WTO，對進口電影限制放寬，依美國估算，五年內大陸市場年票房可達十至十五億美元，目前好萊塢各大公司均在大陸成立辦事處，展開市場調查，積極準備投入大陸市場。</p> <p>2、目前北京、上海等大城市已出現中外合資的電影院，挾其先進設備，對中國傳統國營電影院造成衝擊。</p>
電視	<p>1、1994 年 Discovery 頻道進入大陸市場，目前已有二十二家電視台固定播出其節目。</p> <p>2、2001 年維康公司製作的 MTV 節目成功與大陸四十家地方電視台達成合作協議，將可進入 5500 萬的大陸家庭。</p> <p>3、2001 年迪士尼與大陸「海虹」集團合作進入大陸市場。</p> <p>4、2001 年澳洲梅鐸所屬「新聞集團」及美國 AOL 時代華納獲中國首肯，於廣東開始進行試播。</p>

⁵⁸ 張小爭，「境外媒體經營中國市場策略」，媒體研究網，2007 年 11 月 30 日，<http://cdmedia.vip.sina.com>。

雜誌	<p>1、1980 年美國 IDG 集團以 49% 股權，通過中國官方批審，合法發行中文版（計算機世界），開啟中國中外合資經營媒體的先例。</p> <p>2、目前外資投入大陸媒體的焦點主要集中在雜誌的開發，以及各種名義和外資合辦的專業雜誌至少二十餘種，如法國公司支持（世界時裝之苑）、德國貝塔斯曼支持（車迷）、日本公司技術支援（瑞麗）系列、英國牛津世界系列幫助（科學世界）、香港李嘉誠購入（三聯生活週刊）、台灣 PC HOME 集團授權出版（學電腦）等。</p>
----	---

資料來源：中國大陸綜覽，（台北：法務部調查局展望與探索雜誌社，2003 年），頁 101。

在外資經營介入影視機構的經營與製作上，中國仍沿用 1995 年所頒佈的《指導外商投資暫行規定》，其中特別禁止外資企業不得從事影音產業相關製作、出版、發行與播映等相關系統的投資。例如廣播電視節目的製作、出版、發行，外商必須以其他名義才得以進入市場⁵⁹。

針對境外衛星電視頻道的管制，仍規定所有加密式（encrypted）外國電視的解碼器必須透過中國電視總公司進口，並經由負責廣播電視業的省級部門授權機構分銷；同時以每年一審的方式來控制國內境外之衛星電視頻道數量與內容，對境外節目（包括中國大陸以外所購買、交換贈送的電視節目）也採取統一審查的方式，並規定電視台播出境外節目的比例⁶⁰。甚至，中國廣電總局也決定成立衛星電視管理平台，要求批准進入中國的境外頻道遵守統一的許可制度，除節目內容經審查，並繳納一定費用外，管理部門更可隨時關閉被認為不適合的頻道。儘管如此，中國加入 WTO 所帶來的開放壓力，使其前所未有的放寬了電視媒體嚴苛的對外規定⁶¹。

2001 年中國廣電總局批准在教育、科研、新聞、金融、經貿等單位、三星級或國家標準二級以上之涉外賓館，以及專供外國人士和港、澳、台人士辦公

⁵⁹ 謝康，「跨國衛星電視頻道進入中國之策略研究」，頁 27。

⁶⁰ 郭大鵬，「默多克的遠見」中國企業家，2005 年 10 期（2005 年 10 月），頁 117。

⁶¹ 劉幼琍，「中國大陸廣播電視事業—兼談大陸廣電集團化與數位化的發展政策」，中國大陸大眾傳播事業及其管理概況，頁 296。

或居住的公寓等地，可申請接受的境外加密衛星頻道已有 22 個，其中美國佔有 11 個（CNN、HBO、CINEMAX、CNBC、DISNEY、MTV、NGC、FOX、AXN、DISCOVERY、HALLMARK）；其次是香港衛星頻道佔有 5 個（鳳凰衛視電影台、香港無線電視 TBV 8、香港無線星河頻道 TVB GALAX、香港世界國際頻道 NOW、香港陽光文化頻道）；澳門則有 3 個（澳門衛星電視、澳門衛星電視五星台、澳門衛星電視亞洲台）；日本衛星頻道則有 2 個（NHK、JETV）以及英國廣播公司 BBC⁶²。至 2007 年 5 月底前更增加到 32 個⁶³。

表 2-6：2007 年中國允許三星級以上涉外賓館接收境外衛星電視頻道一覽表

序號	加密衛星電視頻道	所屬公司或關連主要媒體集團	國家或地區
1	美國有線電視新聞 (CNN)	美國在線時代華納集團	美國
2	家庭戲院亞洲頻道 (HBO)	美國在線時代華納集團 (非控股)	美國
3	CINEMAX 亞洲頻道	美國在線時代華納集團 (非控股)	美國
4	全國廣播公司亞太財經頻道 (CNBC Asia Pacific)	美國通用電器—全國廣播公司	美國
5	全球音樂電視台中文頻道 (MTV Mandarin)	美國維康集團	美國
6	國家地理亞洲頻道 (NGC Asia)	美國新聞集團	美國
7	衛視國際電影台 (STAR MOVIE INT'L)	美國新聞集團	美國

⁶² 楊志弘、王毓莉「中國大陸廣電媒體集團化發展之研究」，台灣有線視訊寬頻網路發展協進會九十年度「專案委託研究計畫」研究報告，(2002 年 5 月)，頁 4。

⁶³ 「廣電總局關於增加 2007 年度三星級以上涉外賓館可申請接收的境外衛星電視頻道範圍通知」，中國國家廣播電影電視總局網站，2007 年 5 月 29 日，<http://www.sarft.gov.cn/articles/2007/06/01/20070908161644420285.html>。

8	[V] 音樂台 (Channel [V])	美國新聞集團	美國
9	索尼動作影視娛樂頻道 (AXN)	美國索尼影視公司	美國
10	探索亞洲頻道 (DISCOVERY)	美國有線電視公司 (TCI) / 美國舵手傳播 (COX)	美國
11	賀曼娛樂電視網娛樂 (HALLMARK)	美國赫曼娛樂公司	美國
12	英國廣播公司世界頻道 (BBC WORLD)	英國廣播公司	英國
13	日本廣播協會收費娛樂電視頻道 (NHK WORLD PREMIUM)	日本廣播協會	日本
14	鳳凰衛視電影台	鳳凰衛視控股 (開曼群島) 有限公司	香港
15	鳳凰衛視中文台	鳳凰衛視控股 (開曼群島) 有限公司	香港
16	香港無線八頻道 (TVB 8)	香港電視廣播公司衛視娛樂 (百慕達) 有限公司	香港
17	香港無線星河頻道 (TVB GALAX)	香港電視廣播公司衛視娛樂 (百慕達) 有限公司	香港
18	香港世界網路頻道 (NOW)	香港盈科集團	香港
19	澳門衛視中文台	澳亞衛星電視有限公司	澳門
20	法國電視 5 台 (TV5)	法國國家電視台	法國
21	鳳凰衛視資訊台 (PHOENIX INFONEWS CHANNEL)	鳳凰衛視控股 (開曼群島) 有 限公司	香港
22	彭博財經電視亞太頻道	美國彭博資訊公司	美國
23	星空衛視 (XING KONG WEI SHI)	美國新聞集團	美國

24	歐亞體育新聞台 (EUROSPORTSNEWS)	法國布伊格集團	法國
25	華娛衛視 (CETV)	美國時代華納集團	美國
26	新知台 (HORIZON CHANNEL)	香港九龍倉集團 / 香港有線電視公司	香港
27	香港陽光文化頻道 (陽光衛視)	陽光文化網路電視 (百慕達) 有限公司	香港
28	馬來西亞天映頻道 (CELESTIAL MOVIES)	馬來西亞寰宇電視網 (ASTOR)	馬來西亞
29	新加坡亞洲新聞頻道 (CHANNEL NEWSASIS)	新加坡新傳媒集團	新加坡
30	澳門東亞衛視 (EAST TV)	東亞衛視有限公司	澳門
31	古巴視野國際頻道 (Cuba Vision International)	古巴視野國際頻道	古巴
32	KBS WORLD (KBS WORLD)	韓國放送協會	韓國

資料來源：「廣電總局關於增加 2007 年度三星級以上涉外賓館，可申請接收的境外衛星電視頻道範圍通知」，中國國家廣播電影電視總局網站，2007 年 5 月 29 日，
<http://www.sarft.gov.cn/articles/2007/06/01/20070908161644420285.html>。

中國逐步開放媒體市場，讓 WTO 會員國的衛星廣播電視節目，一波波以「落地原則」的方式進入中國。而鳳凰衛視便是在 2001 年 10 月以最快的身分，正式獲准進入廣東與珠江三角洲地區的境外頻道⁶⁴。

⁶⁴ 劉幼琍，「中國大陸廣播電視事業兼談大陸廣電集團化與數位化的發展政策」，中國大陸大眾傳播事業及其管理概況，頁 296。

第三章 研究途徑與文獻回顧

第一節 研究途徑

一、劃分企業競爭力強弱的四個層次

在經濟學意義上討論傳媒競爭力，簡單的說就是把媒體看成是一個企業體。中國大陸產業經濟學者金碚在《論企業競爭力性質》一文中，將企業競爭力強弱的因素劃分為四類⁶⁵：

第一類因素是企業在競爭過程中所發生的，或者可以形成的各種「關係」，也就是企業所處的「生存環境」。這包含了企業所在的產業狀況；母企業與相關企業的連結；企業活動與國家的關係；企業活動所處的國際經濟關係；經濟、社會、與政策環境等。第二類因素，是企業所擁有的，或者可以獲得的各項「資源」，這包括了「內部資源」與「外部資源」。第三類因素是能夠保證企業生存和發展以及實施戰略的能力，即企業對環境的調適性，對資源開發的能動性與創新性。第四類因素是不受物質資源約束，而本身卻能夠轉化為企業資源和能力的知識與學識。

大陸學者彭麗紅在其所著《企業競爭力》一書中認為，決定企業競爭力的因素可以分為「內部因素」和「外部因素」兩大方面。「內部因素」包括企業的內部資源和內部能力，「外部因素」則指企業的外部環境。企業內部的資源由「有形資源」與「無形資源」所共同構成。「外部資源」則由宏觀的經濟與政治狀況、市場競爭狀況和社會與自然狀況等構成共同發生作用，使得企業將同時具有價值性、佔有性、與獨占性等資源、能力與環境因素，從而讓企業更具有競爭力，

⁶⁵ 金碚，「論企業競爭力的性質」，中國工業經濟，2000年10期（2000年10月），頁48。轉引自丁和根，傳媒競爭力—中國傳媒發展核心方略，頁67。

這些面向的差異決定著「企業競爭力的高低與持續的不同程度」⁶⁶。這些因素及其關連性可用圖 3-1 表示。

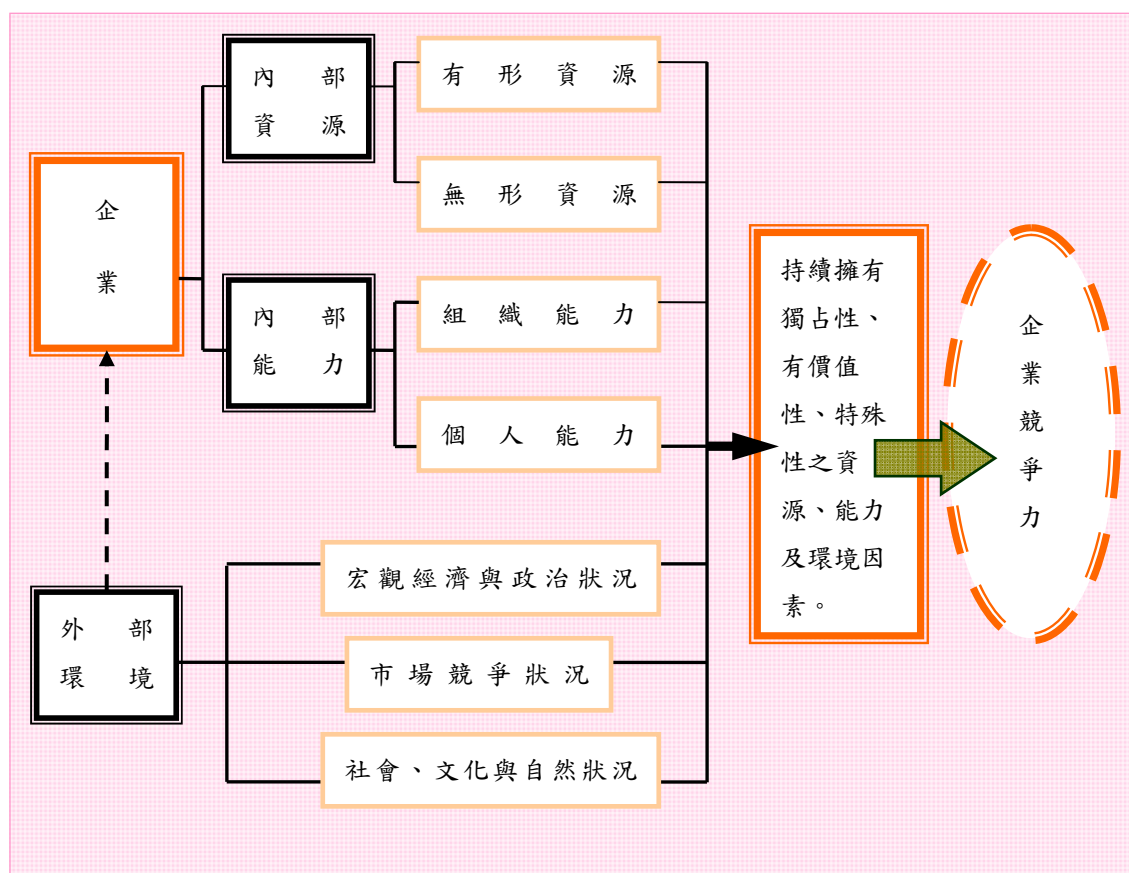


圖 3-1：企業競爭力因素結構圖

資料來源：丁和根，傳媒競爭力－中國傳媒發展核心方略（上海：復旦大學出版社，2005 年），頁 68；金碚，「論企業競爭力的性質」，中國工業經濟，2000 年 10 期（2000 年 10 月），頁 48；彭麗紅，企業競爭力－理論與實證研究（北京：經濟科學出版社，2000 年），頁 48-49。

比較上述這兩種分類方法，相同之處在於它們都包含了資源、能力、與環境三方面。而不同之處有兩點：一是兩位學者對各類因素的排列次序有別；二是金碚將「知識」從資源、能力和環境中分離出來，成為一個獨立的因素；而彭麗紅卻將「知識」包含在「資源」和「能力」之中。這兩種分析模式都是對純物質生產型企業競爭力的影響因素所作的邏輯概括，從理論上也適用於解釋

⁶⁶ 彭麗紅，企業競爭力－理論與實證研究（北京：經濟科學出版社，2000 年），頁 48-49。轉引自丁和根，傳媒競爭力－中國傳媒發展核心方略，頁 67。

傳媒競爭力⁶⁷。

但是，傳播媒體畢竟不完全屬於是物質生產型態的企業，其生存環境、資源配置、能力構成與知識累積的型態與一般企業有著或多或少的差異。本研究就是希望透過、利用上述的企業競爭力模式，來分析鳳凰衛視的傳媒競爭力。因此本研究也會在後面，對每一類因素的構成狀況做出相應的調整與解釋。

二、研究途徑的學理來源與基礎

企業本身的生存發展，關鍵在於它是否具有競爭優勢⁶⁸（Competitive Advantage），這是企業經營者最關心的議題。多年來管理學者從不同的角度，如：經濟學、社會學等觀點，來探討競爭優勢的涵意與生存發展的關係，知名學者如安祖（Andrew）、波特（Porter）、沃納菲爾特（Wernerfelt）、普拉哈拉德（Prahalad）、哈默（Hamel）等，發表了各種不同的理論詮釋企業如何取得競爭優勢、維持生存與獲利。每位學者的論述皆有其獨特的貢獻，使我們對於企業競爭優勢的來源有更多元且豐富的瞭解⁶⁹。競爭優勢是近代經營策略管理理論的核心觀念，也是企業成敗的關鍵因素⁷⁰。

關於「企業競爭力」一詞的說法眾說紛紜，常常因為學者研究的時空背景不一而產生不同的說法。Prahalad & Hamel 在 1990 年就主張企業競爭力的強弱，取決於企業的核心能耐⁷¹。而企業層次的競爭力是一種相對於競爭者的觀念，即企業競爭力是來自於比對手，更有效率且快速地建立核心能耐⁷²，這種分析的典範基本上都是對「純物質生產企業」競爭力的影響因素做邏輯的概

⁶⁷ 同前註。

⁶⁸ 「競爭優勢（Competitive Advantage）」的定義，是指企業有效運用與擁有的資產（assets）及技能（competencies），而在某個經營領域獲得比競爭者更高的績效與效果。

⁶⁹ 方至民，企業競爭優勢（台北：前程企管出版社，2000年），頁9。

⁷⁰ 方至民，企業競爭優勢，頁29。

⁷¹ 吳淑貞，「產業網路、群聚現象與企業競爭力關係之研究—以兩岸製鞋業為例」，中原大學企業管理研究所碩士論文（2000年），頁39。

⁷² 「區域文化與產業競爭力」，新華網，2005年9月28日，
http://news.xinhuanet.com/newmedia/2005-09/28/content_3557997.htm。

括。像是分析汽車製造業、製鞋業、生物科技產業等等，但從理論上也適用於解釋傳媒業的競爭力。

因此，在談論「傳媒競爭力」之前，本研究認為有必要先把企業管理中的「競爭理論」做一個基本學理的探討。

所謂「競爭力理論」，可以視為一個綜合經濟、管理與社會發展理論的應用科學體系。該理論主要涉及以下三個問題：（一）競爭優勢之「源(Resource)」為何？什麼帶來了競爭優勢？（二）競爭優勢之「源」是透過怎樣的方式表現出來？「源」與企業績效之間的邏輯關係為何？（三）如何持續競爭優勢⁷³？

競爭力理論存在於經濟學(Economics)與戰略管理(Strategy Management)兩大研究領域內。在經濟學中，該理論側重於對競爭優勢的經濟分析，從理論上探索什麼是競爭優勢之「源」；若從戰略管理理論來討論，主要是從企業經營實踐的角度出發，為經營戰略決策提供依據。自20世紀80年代以降，該理論的研究重點從市場定位，逐步轉移到企業競爭優勢的獲得與持續面，並藉此又衍生了兩個相互獨立卻又互為補充的學派：即「能力學派(Capacity School)」與「資源學派(Resource School)」⁷⁴。

（一）能力學派(Capacity School)－競爭戰略的行為分析理論

所謂能力學派(Capacity School)，是指一種強調以企業生產、經營行為和過程中特有的能力為出發點，並制定和實施企業戰略的理論思想。Prahalad & Hamel於1990年在《哈佛商業評論》上提出，「就短期而言，企業產品的質量和性能決定了企業競爭力；但長期而言，發生決定性作用的是造就和增強企業的核心能力(Core Competence)⁷⁵。」Prahalad & Hamel認為，核心能力是競爭優勢的泉源，但並非所有競爭優勢都是核心能力，只有當資源、知

⁷³ 安景玲、齊二石、李中陽、李鋼，「基於資源與能力的競爭力理論研究綜述」，天津大學學報(社會科學版)，2003年10月，<http://www.wm23.com/paper/P10/10010.htm>。

⁷⁴ 同前註。

⁷⁵ C.K Prahalad & G. Hamel, "The Core Competence of The Corporation," *Harvard Business Review*, no.6 (May 1995), pp. 89~98.

識和能力同時符合珍貴、異質、不可模仿與難以替代的水準時，它們才有可能成為核心競爭力，並形成企業持續的競爭優勢⁷⁶。因此，能力學派大致上可以概括以下四個結論：（一）企業本質上是一個能力的集合體；（二）能力是對企業進行分析的基本單元；（三）企業擁有的核心能力是企業長期競爭優勢的泉源；（四）累積、保持並運用核心能力是企業長期的基本性戰略⁷⁷。

（二）資源學派（Resource School）－競爭戰略的綜合理論分析框架

資源學派可說是競爭戰略的綜合理論分析框架，其理論觀點早在 20 世紀 80 年代中期就已經出現，以沃納菲爾德（Wernerfelt）、大衛柯林斯（David J. Collis）、蒙哥馬利（Cynthin A. Montgomery）等為主要代表。資源學派認為「資源」是一個企業所擁有的資產和能力的總和，一個企業要獲得佳績，就必須發展出一系列獨特的、具有競爭力的資源，並將其配置到擬定的競爭戰略之中⁷⁸。Collis & Montgomery 提出了資源評價的五項標準：（一）不可模仿性：資源是否難以被競爭對手模仿；（二）持續性：判斷資源價值貶值的速度；（三）佔有性：分析資源所創造的價值為誰所佔有；（四）替代性：預測一個企業所擁有的資源，能否為另一種更好的資源替代；（五）競爭優勢性：在自身資源和競爭對手的資源中，誰的資源更具有優越性⁷⁹。

透過上述五種評價，通常能夠表明一個企業的總體狀況，從而為制定和選擇戰略提供一個可靠的基礎⁸⁰。當企業具有上述這五種特性時，也就是企業獲

⁷⁶ 同前註。

⁷⁷ 安景玲、齊二石、李中陽、李鋼，「基於資源與能力的競爭力理論研究綜述」，天津大學學報（社會科學版），2003 年 10 月，<http://www.wm23.com/paper/P10/10010.htm>。

⁷⁸ 「資源學派」，MBA 智庫百科，2008 年 3 月 1 日，

<http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%B5%84%E6%B4%A6%A9%E5%AD%A6%E6%B4%BE>。

⁷⁹ D. J. Collis, & C. A. Montgomery, "Competing on resource strategy in the 1990's," *Harvard Business Review*, no. 8 (August 1995), pp. 89-98.

⁸⁰ 張祖東，「企業戰略理論兩大學派比較分析」，中國管理傳播網，2003 年 7 月 2 日，<http://manage.org.cn>。

得持續競爭優勢以及成功的關鍵因素⁸¹。因此，資源學派可說是競爭戰略理論中的集大成者，強調資源問題的重要性乃是資源學派理論的出發點和基礎。

本研究所採行的研究途徑，便是借用企業競爭力中的觀點，並將其轉換成分析鳳凰衛視所處的傳媒競爭力。

三、傳媒競爭力的四個層次

本研究途徑一共分為四類層次，分別在以下對其做出解釋：

(一) 環境因素

環境是影響企業競爭力的外部因素。企業的環境因素可分為：「市場競爭狀況」、「宏觀經濟與政治制度」、「社會文化環境」與「自然資源與環境」四類⁸²。

其中，「市場競爭狀況」和政府的非制度性政策干預，屬於可直接影響企業競爭力的短期因素，「宏觀經濟與政治制度」屬於中期影響因素，而「社會文化環境」與「自然資源與環境」則屬於需要長期培育或維護的影響因素⁸³。

對於傳媒競爭力而言，自然資源與環境雖然不能說沒有影響，但它顯然不是一種決定性的因素，因此本研究只討論其餘三者。

首先，市場競爭狀況包括了：(1) 所屬產業的競爭強度，是自由競爭還是壟斷競爭？是新興產業還是成熟產業？是高獲利和高增長產業還是低獲利低增長產業？(2) 該媒體在所屬產業的地位，是產業中的領導者還是追隨者？是區域性媒體還是全國性媒體？(3) 傳媒的市場需求狀況，主要是指受眾需求，因為其市場特徵與受眾群情況直接相關⁸⁴。

宏觀經濟與政治制度包括了：(1) 政府對傳媒產業的管制制度，是否允許

⁸¹ 「能力學派」，MBA 智庫百科，2007 年 3 月 3 日，

<http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%B5%84%E6%BA%90%E5%AD%A6%E6%B4%BE>。

⁸² 彭麗紅，企業競爭力—理論與實證研究，頁 53。

⁸³ 同前註。

⁸⁴ 丁和根，傳媒競爭力—中國傳媒發展核心方略，頁 69。

自由進入？進入的條件為何？對於外資有何規定？（2）國家的傳媒產業政策，是鼓勵發展還是限制發展？投資的通路為何⁸⁵？

社會文化環境包括了：（1）傳媒所在地的創新環境；（2）金融環境；（3）人文環境，像是社會文化的價值取向、國民素質等⁸⁶。

（二）資源因素

這裡所說的資源主要是指媒體的內部資源，又可以分為有形資源與無形資源兩類。

首先，有形資源包括了：（1）土地、建築物或其他大型的基礎設施，這裡多指涉不動產；（2）採訪、錄製、播放、印刷、發射、轉播等生產與傳輸設備；（3）資金。媒體的有形資源多寡可以決定它的規模大小，它所能獲得和所能控制的有形資源越豐富，它的活動空間就越大，且容易實現規模擴張。從而比其它對手更容易擁有某種競爭優勢⁸⁷。

無形資源包括了：（1）媒體的公信力與權威性；（2）品牌形象與價值；（3）人力資源與素質⁸⁸。

無形資源常依賴於有形資源，一個媒體如果沒有相當的物質與經濟基礎，就很難樹立起自己的品牌形象。但無形資源有時候又超越了有形資源，並非物質和經濟實力越強的媒體，其所能控制的和獲得的無形資源就一定會越多，兩者間並無絕對的正向關係⁸⁹。

（三）能力因素

從整體而言，能力因素的體現為一個媒體對環境的適應力，對資源開發掌控與創新的能力。通常越強的能力可以轉化為更高的生產效率、更好的新聞品質與更優勢的市場服務。這也是存在於一個媒體內部的競爭力因素，通常可分

⁸⁵ 丁和根，傳媒競爭力－中國傳媒發展核心方略，頁 70。

⁸⁶ 同前註。

⁸⁷ 同前註。

⁸⁸ 丁和根，傳媒競爭力－中國傳媒發展核心方略，頁 71。

⁸⁹ 同前註。

為個人能力與組織能力兩方面⁹⁰。

首先，個人能力包含了：（1）記者和編輯從事採訪、編輯、評論等工作的能力與技巧；（2）記者與編輯對新聞、訊息等進行深度整合的能力⁹¹。

組織能力包含了：（1）組織系統的外部適應能力，主要指通過戰略的規劃、實施和調整以適應市場變化的能力；（2）組織系統的內部控制能力，主要是指透過組織與管理系統的創新不斷提高組織和管理效率的能力；（3）媒體內各部門間整體的協調能力⁹²。

不論是組織能力還是個人能力，它們作為競爭力構成要素的本質都是一種創新能力，如果沒有「創造力」，頂多只能算是完成工作所需的基本素質罷了，而能力的差異更是企業持久競爭優勢的泉源⁹³。

一家競爭力很強的媒體，應該在個人與組織兩方面都具有較強的能力，尤其應該透過合理的利益機制調節、獨特的企業文化建設、有效的組織協調與個人溝通，努力培育從業員工對自己的忠誠度與榮譽感，唯有如此能力才會成為一種穩定與持久的競爭戰力。

（四）知識因素

知識因素包括：（1）媒體特有的企業精神和價值觀念；（2）媒體自身在長期發展中所培養出來的傳統；（3）被員工內化的組織與管理制度⁹⁴。

根據傳媒競爭力的四個層次，本研究整理出分析鳳凰衛視媒體競爭力的因素分析架構。參見圖 3—2。

⁹⁰ 同前註。

⁹¹ 丁和根，傳媒競爭力—中國傳媒發展核心方略，頁 72。

⁹² 同前註。

⁹³ Fosse, N.J., 李東紅譯，企業萬能：面向企業能力理論，（東北：東北財經大學出版社，2003 年），頁 2。

⁹⁴ 丁和根，傳媒競爭力—中國傳媒發展核心方略，頁 75。

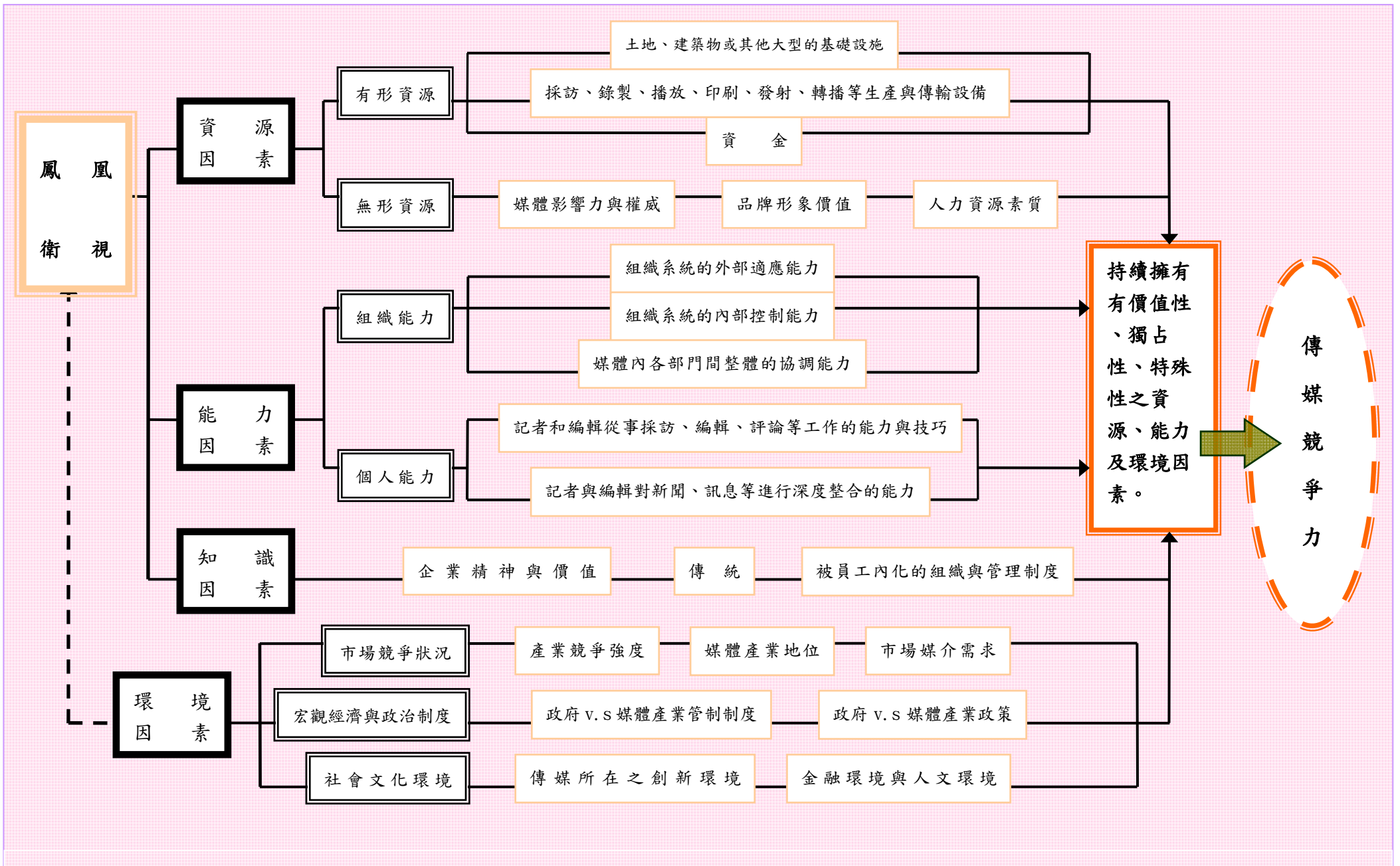


圖 3-2：鳳凰衛視傳媒競爭力因素結構分析圖

第二節 研究方法

本研究主要探討的軸心為：瞭解鳳凰衛視在一國兩制的政經環境下，有哪些特殊的傳媒競爭力？鳳凰衛視成立至今，對中國內地的傳統媒體，又產生何種的啟示或啟發？

本研究主要探討鳳凰衛視的傳媒競爭力，採用質化研究的方式來進行，以文獻分析法作為資料蒐集之工具。藉由原始資料與二手資料的累積整合，進一步歸納出所要分析之結果，再依據現狀作為未來發展的參考⁹⁵。

質性研究強調研究者親身深入體驗、瞭解研究對象的思維方式，更明白的說質性研究是藉著研究者及與被研究對象間之互動，來對研究問題進行深入、細緻、完整的體驗、分析、探討，以取得一個比較全面性、客觀性較貼近事實的結論⁹⁶。

質性研究常用的資料收集方法包括參與、實地觀察法、焦點團體訪談、深度訪談法、個案研究法以及文獻資料調查法。一般來說，在進行產業分析時所需的資料，基本上可分為次級資料及初級資料兩類，次級資料是指已經存在於某處的資訊，可由各種適切之管道取得；初級資料則需以不同方法針對研究相關對象進行資料收集⁹⁷。據此，本研究採用文獻資料分析法進行研究。

文獻分析法乃是以二手資料進行初步的理論探索，以系統而客觀的界定、評鑑並綜括證明的方法，試圖藉由回顧過去、解釋現在，目的在於指引出後續研究的方向。雖然二手資料的可靠性和時效性比不上一手資料，但相對優點則是可以超越時空限制，探索過去取得研究者無法親身觀察的資訊。因此，本研究試圖透過圖書館、網路與相關書籍、期刊、雜誌等，蒐集國內外有關企業、傳媒產業等競爭力問題探討與資料、經營管理等相關資源，進一步來瞭解鳳凰衛視在中國大

⁹⁵ 楊國樞，社會及行為科學研究法（台北：東華書局，1978年），頁264

⁹⁶ 陳向明，社會科學質的研究（台北：五南出版社，2002年），頁14。

⁹⁷ 詹文男，產業研究方法導論（台北：財團法人資訊工業策進會，1996年），頁56。

陸發展的競爭力核心與趨勢⁹⁸。

⁹⁸ 葉相宜，「檢視廣電媒體生態與收視品質研究的發展契機」，南華大學傳播管理研究所碩士論文（2006年），頁59。

第三節 研究對象

一、鳳凰衛視的崛起

鳳凰衛視的全稱為「鳳凰衛視控股有限公司」，英文全稱為「Phoenix Satellite Television Holdings Limited」。鳳凰衛視的前身為衛星電視（即現在的「星空傳媒」，英文全名為「Satellite Television Asian Region Limited」，簡稱「STAR TV」）旗下的衛視中文台。衛視中文台於1991年開播，其後衛星電視被澳洲媒體大亨梅鐸（Rupert Murdoch）旗下的新聞集團（News Corporation）收購並進行改組。1996年衛視集團覓得合作伙伴，分離了中文台的業務，並在台灣成立了專屬的中文台。在大陸市場部分，另外組建了鳳凰衛視。此後，鳳凰衛視便搭著衛視中文台在中國原先所擁有的市場順風車，開啟了中國大陸電視市場的經營⁹⁹。

二、鳳凰衛視所屬資本與結構轉移

鳳凰衛視的股東，原先為今日亞洲、衛星電視、與華穎國際分別各擁有45%、45%、10%的股權。其中，今日亞洲由劉長樂和陳永祺擁有，兩人分別占93.3%與6.7%；衛星電視為梅鐸新聞集團全資擁有；華穎國際則為中國銀行的間接全資附屬公司¹⁰⁰。2000年6月30日，鳳凰衛視宣布在香港證交所創業版上市，股票代號（8002.HK），共發行7.3億股，占原先的15%，發行價為每股0.91~1.29港元¹⁰¹。在上市當天創業版指數下跌12.73點的情況下，鳳凰衛視總共募得港幣7.3億元，並做為該台開發新頻道、發行鳳凰週刊、開拓網路業務、策略性投資與營運資金之用途¹⁰²。增發新股後，今日亞洲、衛星電視、華穎國際三者

⁹⁹ 劉現成，跨越疆界—華語媒體的區域競爭，頁332。

¹⁰⁰ 同前註。

¹⁰¹ 香港特區政府為發展高科技產業和中小企業升級創造等有利條件，特別設立「第二股票市場」，即(創業版)以促進香港的經濟繁榮與投資。請參見曹景行，香港十年（香港：香港辭書出版社，2007年），頁41。

¹⁰² 鐘大年、于文華，鳳凰考—建構一個新媒體（北京：北京師範大學出版社，2004年），頁300。

股份攤至 38.25%、38.25%、8.5%¹⁰³。

到了 2006 年 6 月，中國移動有限公司與鳳凰衛視簽署「戰略聯盟協議」，同時收購新聞集團旗下星空傳媒所持 19.9% 的鳳凰衛視股權（約 12 億港幣），中國移動與鳳凰衛視在創新移動內容、產品、服務與應用開發上正式展開運作¹⁰⁴。此筆交易完成後，劉長樂搖身一變成為鳳凰衛視的最大股東並擔任董事會主席與行政總裁，而中國移動則以擁有 19.9% 的股權位列第二。在此之前與劉長樂在股權上保持平分秋色的梅鐸則退居第三，外資色彩逐漸褪色（見表 3-1）。

表 3-1：鳳凰衛視股權結構移轉表

股東名稱 & 原先股權比例	今日亞洲	新聞集團	華穎國際	上市公眾	中國移動
事件 & 股權變動	45 %	45 %	10 %		
2000 年 6 月 30 日於香港證交所創業版上市，股票代號：8002. HK。	38.25 %	38.25 %	8.5 %	15 %	
2006 年中國移動與鳳凰衛視簽署戰略聯盟協議，收購梅鐸旗下新聞集團所持有 19.9% 的鳳凰衛視股權。	37.6 %	17.7 %	8.3 %	16.5 %	19.9 %

資料來源：「鳳凰衛視發展歷程」，鳳凰衛視廣告管理中心，2007 年 6 月 3 日，

<http://www.yuanmiao.com/hangyeziliao/4925.html>。

三、選擇研究對象的因素

本研究選擇鳳凰衛視作為傳媒競爭力研究的對象，主要有下列幾項因素：

¹⁰³ 張林、藍藝，大事背後—鳳凰衛視資訊台揭密（北京：中國和平出版社，2005 年），頁 17。

¹⁰⁴ 毛濤濤，「中國移動收購鳳凰衛視 19.9% 股權，3G 戰略初露鋒芒」，搜狐 IT，2006 年 6 月 9 日，<http://it.sohu.com/20060609/n243644483.shtml>。

(一) 根據中國美蘭德信息公司所作的調查顯示，截至 1999 年 9 月為止，中國約有 4200 萬戶（約為中國所有收視戶的 13%）能夠接受及觀看鳳凰衛視。其中 1.89 億的觀眾中，有接近 1.7 億在內地¹⁰⁵。在港臺地區，鳳凰衛視的收視率並不算高。雖然鳳凰衛視的品牌知名度和觀眾的喜好度都很高，但落地率及覆蓋率均低。在沒有多少收視率的情況下，黃金時段卻排滿了廣告。其廣告份額雖然還排不到中國境內電視台前五名，但以其收視率衡量，已經很難想象。這表示鳳凰衛視是家很懂得宣傳自己的媒體。到了 2007 年，收視人口估計上升至兩億以上，收視戶數增為六千萬戶¹⁰⁶。

(二) 該台自創台四年多內裡，平均每 6 個半月推出一項新項目（見表 3-2），迅速從一個頻道擴展到今天的一個衛星平台；從區域性的電視台邁向全球性的衛星電視；也從私人經營進而變成公眾上市公司。更自詡喊出要做「華人媒體世界的 CNN¹⁰⁷」。

表 3-2：鳳凰衛視新項目拓展表

時間	新開項目	項目間的時間差
1996 年 3 月 31 日	鳳凰衛視中文台啟播	
1998 年 6 月 1 日	鳳凰網站開通	14 個月
1998 年 8 月 28 日	鳳凰電影台啟播	2 個月
1999 年 8 月 21 日	鳳凰歐洲台啟播	12 個月
2000 年 3 月 31 日	《鳳凰週刊》創刊	7 個月
2000 年 6 月 30 日	鳳凰在香港創業版集資上市	3 個月

¹⁰⁵ 魯娜，「鳳凰三年不鳴，一鳴驚人」，中國經營報，2007 年 7 月 4 日，
<http://www.21c888.com/big5/www.2000888.com/www/wenhuaqikan/chinajingying/1266a1.htm>。

¹⁰⁶ 王銘義，「管制衛星落地 鳳凰首當其衝」，中國時報，2007 年 8 月 17 日，第 A15 版。

¹⁰⁷ 呂書練，「鳳凰衛視：打造全球華語平台」，傳媒透視，2002 年 5 月 15 日，
http://www.rthk.org.hk/mediadigest/20020515_76_25510.html。

2000年11月22日	鳳凰美洲台啟播	5個月
2001年1月1日	鳳凰資訊台啟播	2個月

資料來源：余統浩，「美麗的創收曲線是怎樣化出來的？—淺談鳳凰衛視的廣告經營」，廣告報導 22 期，(2001 年 5 月)，頁 47。

(三) 由北京大學管理案例研究中心與《經濟觀察報》社共同主辦的「2007 年中國最受尊敬企業」評鑑於 2008 年 3 月 29 日揭曉，鳳凰衛視 6 度蟬聯「中國最受尊敬企業」，是唯一六年上榜的電視傳媒¹⁰⁸。

(四) 根據 2007 年下半年央視市場研究股份有限公司進行的「觀眾滿意度調查報告」顯示，鳳凰衛視中文台繼續超越中國內地衛星電視頻道，穩居觀眾滿意指數第一位。此為自 2004 年下半年以來，鳳凰衛視連續 7 次位居榜首（見圖 3-3）。

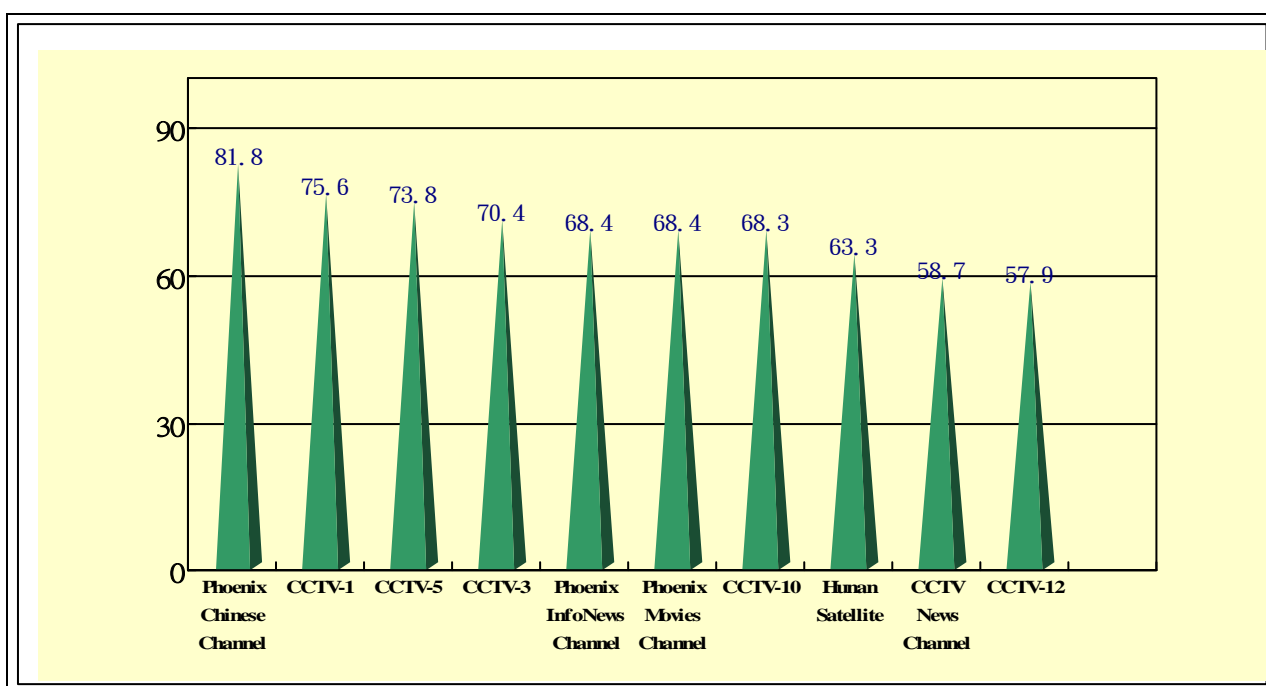


圖 3-3：2007 年央視針對中國境外頻道觀眾滿意度調查報告

資料來源：「2007 年鳳凰衛視年報」，亞洲投資專訊，2008 年 8 月 10 日，
<http://www.irasia.com/listco/hk/phoenixtv/annual/cindex.htm>。

(五) 作為一個境外媒體，鳳凰衛視覆蓋面積達亞洲 54 個國家和地區，歐

¹⁰⁸ 「2007 年中國最受尊敬企業遴選」，金融界，2008 年 4 月 29 日，
<http://finance1.jrj.com.cn/news/2008-04-29/000003596307.html>。

洲 25 個國家及整個北美洲。該台並成為第一家獲准在中國落地、境外擁有、並以連續方式播出的華語新聞頻道¹⁰⁹。

¹⁰⁹ 趙媚夏，「鳳凰衛視品牌傳播研究」，暨南大學新聞研究所碩士論文（2005 年），頁 44。

第四章 鳳凰衛視的傳媒競爭力分析

第一節 環境因素分析

環境因素的擁有方式主要有三種。第一種是「進入」，即選擇進入對自己長期有利的環境。第二種是「退出」，即選擇退出不利於自己的環境。第三種是「合作」，當進入或退出壁壘都較高時，可以選擇與別的媒體進行合作，透過兼併或是重組使自己擺脫困境。

一、市場競爭狀況

本研究將鳳凰衛視的市場競爭狀況分為：鳳凰衛視在該產業競爭的強度、鳳凰衛視的媒體產業地位與鳳凰衛視所處的市場媒介需求三方面論述探討。

(一) 產業競爭強度

本研究將針對鳳凰衛視進入中國傳媒市場所遭遇的發展浪潮、與香港衛視經營的策略以及鳳凰衛視本身在香港地區的市場競爭做一論述分析。

1. 亞太地區的衛星電視發展浪潮

就中國大陸的觀點，「衛星電視」就是「利用地球同步衛星轉發電視節目信號，提供公眾接收的一種廣播方式。」或「透過通信衛星、廣播衛星傳送，集體或各體接收的電視傳輸手段」¹¹⁰。

早在1993年，由當時美國總統柯林頓（Bill Clinton）召開的「第一屆亞太經濟合作會議領袖高峰會」來推動經貿自由化，就說明了亞太地區日益重要的經濟地位。其中經濟的成長，更快速帶動了衛星與電子通訊這方面的需求，世界各大著名的跨國衛星與媒介集團，紛紛開始將亞太地區列為營業的重點區域。亞太

¹¹⁰ 呂郁女，衛星時代－中國大陸電視產業的發展與挑戰（台北：時英出版社，2000年），頁274。

衛星電視的發達，便是在這一波浪潮中逐步興起¹¹¹。

在國際電視領域中，全球化是近 20 年以來的重要議題。以美國為主導的西方憑藉強勢資本與高科技手段，全力向全世界各地擴張。在亞洲，這些「傳媒巨人」以香港和新加坡為據點，藉著訊號覆蓋廣闊的衛星，挾帶金額龐大的跨國廣告商品，跨過各國管制門檻，向全世界輸送著充滿西方價值觀的電視節目。迄 1997 年為止，全球主要跨國集團所屬的名牌頻道在亞太版圖中幾乎無一缺席¹¹²。

根據 1996 年「亞太地區有線電視及衛星多頻道電視的市場普及率」統計數字（見表 4-1），可以看出亞太地區的電視普及率均達到一定水準。中國大陸 81%、馬來西亞 91%、泰國 91%、新加坡 98%。香港、日本與台灣則接近百分之百¹¹³。電視的普及率也為有線電視與衛星電視打下了一個良好的發展基礎。若觀察有線電視與衛星電視戶數占總戶數的比例，可以看到中國大陸的比例雖然偏低，但絕對數字仍然很高，達到 4000 萬用戶¹¹⁴。

表 4-1：1996 年亞太地區有線電視及衛星多頻道電視的市場普及率

項目 國家	總戶數 (萬戶)	總電視戶數 (萬戶)	有線和衛星 電視戶數 (萬戶)	總電視戶數 占總戶數的 比例	有線和衛星 電視戶數占 總戶數的比 例
中國大陸	29000	23500	4000	81%	14%
香港	187.3	181.2	54	99%	29%
印度	16000	5000	1300	31%	8%
印尼	4640	2540	120	55%	3%
日本	4237.1	4194.7	1025.4	99%	24%
馬來西亞	309.7	282.3	5	91%	2%

¹¹¹ 同前註。

¹¹² 馬立誠、胡百精，鳳凰魂—鳳凰衛視精神追求（北京：友誼出版社，2006 年），頁 135。

¹¹³ 呂郁女，衛星時代—中國大陸電視產業的發展與挑戰（台北：時英出版社，2000 年），頁 276。

¹¹⁴ 同前註。

菲律賓	1312.4	623	30	48%	2%
新加坡	84.2	82.5	4.4	98%	5%
台灣	594.2	593.3	445.5	100%	75%
泰國	1492.2	1351.1	31.3	91%	2%

資料來源：呂郁女，衛星時代－中國大陸電視產業的發展與挑戰（台北：時英出版社，2000年），頁276。

亞太地區媒介市場的蓬勃發展與浪潮，已使得歐美媒體頻道，例如：DISCOVERY、CNN、ESPN、HBO、AXN、CINEMAX、DISNEY、BBC等，積極透過衛星進入亞太地區，希望藉其優勢地位，將這個地區囊括入事業版圖中。

2. 香港衛視的經營策略

以香港為基地的「衛視」是亞太地區第一個區域衛星電視。該集團於1990年底創辦，是以香港為基地的衛星電視公司，為香港與亞洲地區提供衛星電視及電台廣播節目，共有53個國家地區可以收看，衛視租用亞洲一號衛星傳送節目，在當時的經營方式可說是亞洲首創¹¹⁵。

1993年7月，梅鐸所領導的「新聞集團」以五億兩千五百萬美元收購了衛視63.3%的股份，1995年又以兩億九千九百萬美元，從李澤楷與和記黃埔公司手中買下了36.4%的股權，搖身一變，成為該台最大的股權擁有者¹¹⁶。

1993年以後，衛視已經成為「新聞集團」旗下跨足亞太地區廣播電視市場的主力。儘管衛視是以亞太地區為其腹地，但是衛視集團仍然把主要重心放在中國大陸市場，甚至不惜犧牲新聞自由以換取商業利益。其中，英國廣播公司於1991年11月在亞太地區開播的新聞頻道BBC World，由於該頻道報導尺度不為中國當局所接受，因此梅鐸便在1994年終止了該頻道的放映播送¹¹⁷。

¹¹⁵ 呂郁女，衛星時代－中國大陸電視產業的發展與挑戰，頁351。

¹¹⁶ 呂郁女，衛星時代－中國大陸電視產業的發展與挑戰，頁352。

¹¹⁷ 吳達，「梅鐸在中國上當記－《梅鐸在中國冒險記》書評」，新紀元週刊網，2006年5月4日，<http://mag.epochtimes.com/065/4523.htm>。

此外，哈波柯林斯出版社（Harper Collins）於1998年2月決定取消與前香港總督彭定康（Chris Patten）所簽訂之回憶錄出書合約。有人指出，因為該出版社老闆梅鐸，認定該書中有關中國部分的表述過於偏激，唯恐此書一問世會激怒中國，所以不願意依約發行，後來這一本書更被譏為「媒體大亨梅鐸唯一不敢發行的一本書」¹¹⁸。

上述兩種舉動，一來顯示了梅鐸對於自身集團在中國大陸所重視的商業利益效應，二來也說明了他急欲讓衛視進入中國市場的積極與決心。身為鳳凰衛視前身的衛視，就是在梅鐸當初欲進軍中國市場的企圖與佈局下，打下了良好的收視基礎。

3. 鳳凰衛視在香港的市場競爭

鳳凰衛視前身為衛視旗下的衛視中文台，鳳凰衛視自1996年3月31日晚間7點開播以來，就一直面臨著非常殘酷的市場競爭¹¹⁹。在香港，一共有兩家公司提供香港在地居民免費的電視觀賞服務，這兩家分別是亞洲電視有線公司（以下簡稱「亞視」）與電視廣播有線公司（以下簡稱「無線」）。

除了這兩家公司之外，還有香港有線電視有限公司、電訊盈科媒體有限公司、銀河衛星廣播有線公司與城市電訊有限公司等。再加上其他公司透過以上本地電視廣播平台，或獨立的衛星電視接收系統，提供非本地電視廣播節目。因此在香港電視媒體市場競爭中，亞視與無線占了絕對的優勢¹²⁰。

鳳凰衛視在此作為香港電視媒體的後起之秀，想要生存與發展，就得有所突破。這種突破就是來自於鳳凰衛視瞄準中國大陸廣大腹地的「華語」人口市場，與該集團「泛中國化」的市場定位與戰略。

¹¹⁸ 「全球10大出版集團（3）新聞集團梅鐸的傳媒帝國」，出版商務週報，2007年1月20日，<http://blog.udn.com/jason080/668386>。

¹¹⁹ 馬立誠、胡百精，鳳凰魂－鳳凰衛視精神追求，頁21。

¹²⁰ 同前註。

(二) 媒體產業地位

20 世紀 90 年代初，沒有一家華語媒體能夠在海外和內地同時做出自己的品牌和影響力。世界華人地位不斷提升與話語權缺失的相對矛盾，使得鳳凰衛視的誕生成為一種歷史的必然。

-劉長樂-

1. 鳳凰衛視的「泛中國化」定位概念

近 20 幾年來中國的崛起始終是國際關注的焦點。自改革開放以來，中國內地經濟持續高速發展，國力不斷增強，市場也相對開放。中國加入 WTO 之後，也開始與世界對話。中國遼闊的市場吸引了跨國集團的投資，外資幾乎涉足了各行各業。

在此同時，中國內地的傳媒產業不斷升溫，導致大眾對於傳媒的需求有了質量上的提升，這種提升使得國際傳媒公司與中國有了合作的機會¹²¹。多年來，梅鐸一心想進軍中國內地市場。香港的衛視就是他的橋頭堡，但是苦心經營卻未能收到預期效益。因此，梅鐸需要有一個具有華人背景與內地人脈的合作者，以此深入內地¹²²。於是，梅鐸便找上了鳳凰衛視的劉長樂。

至於鳳凰衛視則希望借重梅鐸新聞集團強大的媒體資訊與先進技術，倚賴新聞集團的網絡，並藉此打入海外的華人市場與歐美主流社會¹²³。基於上述的互補，鳳凰衛視與梅鐸的衛視結合起來。鳳凰的資本構成，顯示了華商投資者、華人機構與跨國傳媒集團，在電視技術、人際關係和發展資本的巧妙結合。

回顧鳳凰衛視成立十一年來，鳳凰衛視的成功，首先在於它有一個準確的市場定位—「全球的華人市場」¹²⁴。

以「泛中國化」作為鳳凰衛視的受眾定位，為的就是突破鳳凰衛視一開始

¹²¹ 馬立誠、胡百精，鳳凰魂—鳳凰衛視精神追求，頁 139。

¹²² 同前註。

¹²³ 同前註。

¹²⁴ 鐘大年、于文華，鳳凰考—建構一個新傳媒，頁 80。

位在香港，且無法與亞視和有線兩家電視台爭奪港澳市場失利的先天性不足。因為粵語在港、澳地區雖然屬於主流方言，但是對於一個全球化定位且瞄準中國大陸市場的媒體而言，過強的地域性反而會造成全球華人市場定位的致命傷¹²⁵。為了擺脫粵語地區狹隘的地域性限制，鳳凰衛視踏出的第一步，便是捨棄了粵語播報，改用普通話播報。鳳凰衛視於創建之初，在港、澳地區收視率不高的情況下，卻贏得了更多更廣大區域的觀眾收視。

2. 「泛中國化」的效應：鳳凰衛視是華人的媒體

鳳凰衛視善於利用自己的地緣優勢與話語空間，「大中華」的傳播定位創造了共同的文化視野，不同的華語敘事，對於彼此熟悉卻又陌生的華人世界，鳳凰衛視的出現似乎為中國與海外華人間，搭建起一座共同的話語環境與觀點交流平台¹²⁶。它的發展以國際化、泛大中華為目標，並企圖成為拉近全球華人距離的華語媒體。旗下五個頻道的節目，透過亞洲衛星三號 S、Astra 2A 衛星和美國 DirecTV 衛星直播平台等，在亞太區 53 個和歐洲、北美 30 多個國家和地區播放，影響力正在逐漸升級¹²⁷。

根據 2005 年北京央視市場研究股份有限公司，對中央、各省及港澳地區共 48 個衛星頻道所作的調查報告顯示：鳳凰中文台在內地的入戶率和央視一台分別是 14% 和 100%，但前者在忠誠度指數上卻占了 65.7%，僅次於央視一台，位居第二¹²⁸。2007 年下半年北京央視市場研究股份有限公司，對鳳凰衛視進行的「觀眾滿意度調查報告」顯示：鳳凰衛視中文台繼續超越中國內地衛星頻道，穩居觀眾滿意度第一位，此為 2004 年下半年以來，鳳凰衛視連續 7 次位列排行榜首位¹²⁹。

基於上述的全球佈局與收視鎖定，難怪鳳凰衛視總裁劉長樂會自豪的說出：

¹²⁵ 馬立誠、胡百精，鳳凰魂－鳳凰衛視精神追求，頁 21。

¹²⁶ 李贏，「打造華語平台－鳳凰衛視的新聞概念」，河北大學電視廣播新聞學系碩士論文（2005 年），頁 12。

¹²⁷ 呂書練，「鳳凰衛視：打造全球華語平台」，前引文。

¹²⁸ 同前註。

¹²⁹ 「2007 年鳳凰衛視年報」，亞洲投資專訊，2008 年 8 月 10 日，
<http://www.irasia.com/listco/hk/phoenixtv/annual/cindex.htm>。

「鳳凰衛視就是要與國際接軌，做全球華語的先鋒，成為華人國際社會中的傳聲筒與代言人¹³⁰。」

（三）市場媒介需求

傳媒的市場需求主要是指受眾的需求、市場特徵與受眾群狀況直接相關¹³¹。鳳凰衛視自開台以來就一直堅持以華人立場、視野來解讀新聞事件，闡述世界事務，為全球的華人服務，拉近全球華人的距離¹³²。因此，鳳凰衛視不僅擴展在內地的收視戶數量，在海外也積極擴展落地網絡（見表 4-2）。

表 4-2：2004 年鳳凰衛視海外落地收視情況

亞太區播放頻道：鳳凰衛視中文台、鳳凰衛視資訊台、鳳凰衛視電影台（加密及限中國大陸）						
國家地區	總人口	華人人口	華人人口比例	鳳凰中文台收視戶	鳳凰資訊台收視戶	入網（落地）方式
香港	7,000,000	6,849,979	98 %	713,534	640,000	中文台透過九倉、新鴻基及多家衛星公司系統落地。 資訊台進入香港有線電視第79基本頻道。
澳門	461,833	438,741	95 %	10,000	10,000	中文台及資訊台分別進入澳門有線14與19頻道，同時透過屋苑公

¹³⁰ 馬立誠、胡百精，鳳凰魂－鳳凰衛視精神追求，頁 59。

¹³¹ 張祖東，「企業戰略理論兩大學派比較分析」，前引文。

¹³² 李羸，「打造華語平台－鳳凰衛視的新聞概念」，頁 17。

						共天線系統落地。
新加坡	4,452,732	3,415,245	77 %	195,833		中文台進入星合視界【Star Hub】第50頻道。
馬來西亞	22,662,365	5,438,968	24 %	581,051		中文台進入ASTRO收費電視第32頻道。
泰國	62,354,402	8,729,616	14 %	30,000	30,000	中文台和資訊台進入P Southern Network和Samart Cable Systems有線網，星級酒店和當地華人普通家庭均有接收。
菲律賓	84,525,639	1,267,885	1.5 %	730,000		中文台進入Asian Cable, Destiny Cable及多數中小台有線台。 資訊台進入Asian Cable。
印度 尼西亞	231,328,092	4,163,906	1.8 %	67,305	10,000	中文台進入Kabelvision, Pt

						Indosat Mega 及 Pt Indonusa Telemedia收費 電視基本頻道。
汶萊	350,898	52,635	15 %	22,819		中文台進入 Kristal-ASTRO 及Kristal Brunei 收費電 視公司，是唯一 華語電視頻道。
越南	81,098,416	535,250	0.66 %	10,000		中文台進入 VCTV, Nacencomm, SCTV有線電視 網及小區收視， 從最早的一家有 線電視台擴大到 三家。
日本	126,974,628	35,000	0.03 %	12,000	12,000	中文台經局部地 區有線網路及酒 店接收，鳳凰衛 視頻道透過樂樂 中文產業的 Skyperfec TV頻 道落地。

馬爾地夫	320,165					根據衛視網站資料，中文台和資訊台進入Maldives Electronics (MESCO) 有線網。
密克羅尼西亞	110,000					根據衛視網站資料，中文台和資訊台進入Island Cable有線網。
澳大利亞	21,000,000					自發及酒店接收。
紐西蘭	4,628,600					World TV收費電視，全頻道入網。
總計						
鳳凰頻道亞太區已統計收視戶為：3,090,524戶 約合計12,362,168萬人口						
備註：						
<p>1.根據AC Nelson 調查報告顯示，鳳凰資訊台在香港入網收視率超過CNN、CNBC、BBC；</p> <p>2.泰國當地法規規定有線網不得接收海外新聞節目，菲律賓當地規定用戶可自由接收衛星電視台節目；</p> <p>3.韓國可以自由接收外來衛星頻道；</p> <p>4.蒙古共和國和帕勞群島已設有接收鳳凰衛視頻道；</p>						

5.未註明處為有待統計的數據，有部分收視和小型公共收視戶未完全統計。

資料來源：鐘大年、于文華，*鳳凰考—建構一個新媒體*（北京：北京師範大學出版社，2004年），頁308~309。

作為一個頻道內容的提供者，鳳凰衛視並不滿足於單一一個中文台的覆蓋面積，而是逐步擴張它的頻道覆蓋範圍。鳳凰衛視在開台之初，就提出「拉近全世界華人距離」的宗旨，目標並不侷限於覆蓋兩岸三地¹³³。對於身處香港彈丸之地，它開始意識到了自己所處的時空限制與所能突破的空間範圍。

1999年8月21日，鳳凰衛視兼併了歐洲東方衛視，將它改名為鳳凰衛視歐洲台，全面覆蓋25個國家200萬華人。其後，又增加EUROBIRD網，使覆蓋增至61個歐洲、北非國家（見表4-3）。鳳凰成為目前歐洲覆蓋面積最廣、收視人口最多的海外華人衛星電視台，歐洲台的成立可說是鳳凰衛視全球戰略的開始¹³⁴。

表 4-3：2004 年鳳凰衛視歐洲地區落地情況

歐洲區 播放頻道：鳳凰衛視歐洲台					
國家地區	總人口	華人人口	華人口比例	鳳凰歐洲台收視戶	入網（落地）方式
英國	58,700,000	300,000	0.5 %	20,893	通過Sky Digital直播平台播出外，還進入英國收費電視網。
法國	58,000,000	400,000	0.69 %	20,000	通過Sky Digital直播平台播出外，還進入UPC有線網。

¹³³ 李羸，「打造華語平台—鳳凰衛視的新聞概念」，頁12。

¹³⁴ 鐘大年、于文華，*鳳凰考—建構一個新媒體*，頁31。

德國	84,000,000	160,000	0.19 %	50,000	通過Sky Digital直播平台播出外，還進入Kabel全國有線網。
荷蘭	16,000,000	130,000	0.12 %		通過Sky Digital直播平台播出外，還進入UPC有線網和Casema有線電視網。
其他 歐洲國家					通過Eurobird D6衛星，將覆蓋範圍擴大到歐洲大陸及北非45個國家和地區，進入Sky Digital直播衛星平台播出，深受歐洲華人喜愛。現在鳳凰衛視歐洲台正積極拓展覆蓋區內收視市場。
總計	728,000,000	1,618,640	0.22 %	120,893	

資料來源：鐘大年、于文華，*鳳凰考—建構一個新媒體*，頁 309。

2001年1月1日，鳳凰衛視美洲台開播。該台借助美國主流衛星電視網絡，開啟進軍世界傳媒帝國核心地帶的佈局（見表4-4）。與歐洲台不同的是，美洲台存在很大的發展空間，這裡華人數量規模龐大，僅在美國就有300多萬，而且多集中在幾個大城市，可說是大中華地區以外最大的華人社區¹³⁵。鳳凰衛視美洲台在美國落地，也標誌著鳳凰衛視在相當程度上完成了對全球的覆蓋，這樣的佈局更加幫助了鳳凰衛視在國際傳媒舞台上的影響力與競爭力。

¹³⁵ 同前註。

表 4-4：2004 年鳳凰衛視美洲地區落地情況

北美區 播放頻道：鳳凰衛視美洲台					
國家地區	總人口	華人人口	華人人口比例	鳳凰美洲台收視戶	入網（落地）方式
美國	281,400,000	2,432,585	0.9 %	10,000	進入DIRECTV和ECHOSTAR全美最大兩家衛星直播平台，目前與CCTV4和ATV的三台網綁套裝銷售情況良好。

資料來源：鐘大年、于文華，鳳凰考—建構一個新媒體，頁 309。

鳳凰衛視自開台來，以中華文化為底蘊、全球華語為市場、試圖打上中國的烙印，以融合為宣傳的佈局，替鳳凰衛視奠定了明確的媒體產業地位，並描繪塑造出「文化—語言」的市場需求。

二、宏觀經濟與政治制度

針對宏觀的經濟與政治制度，本研究試圖把中國大陸對於境外衛星電視的經營管理歷程、其業務操作情況、與代理費用做一分析。另外在中國大陸對於衛星電視的落地與接收情形亦有闡述。

（一）政府 vs. 媒體產業管制制度

1. 中國對於境外衛星電視合法接收的經營管理歷程

中國大陸早在 20 世紀 60 年代和 70 年代，衛星電視廣播技術就已經應用到商業領域。當時中國境內的一些衛星電視及電子通訊愛好者，已經開始利用一些簡單的設備私自接收境外的衛星電視¹³⁶。在當時，境外衛星還不被中國廣大的普

¹³⁶ 黃升民、周豔、姜葉、李偉，中國衛星電視產業經營 20 年（北京：中國傳媒大學出版，2006 年），頁 132。

通百姓所熟知。隨著中國大陸改革步伐的加快與進步，境外衛星電視在中國境內才要開始進入合法的經營領域。

中國大陸傳播學者黃升民將境外衛星電視在中國的發展與管制，主要分成下列三個階段¹³⁷：

(1) 前期籌備階段：20 世紀 80 年代中期到 90 年代初期

20 世紀 80 年代中期，正值中國經濟與社會各個領域大張旗鼓地進行改革，但是出於國家安全等方面的理由，中國在媒體這塊領域始終堅持不開放。但是這一階段正也是國際上衛星電視廣播迅速發展的時期，西方國家已經開始衛星電視的商業化運作，隨著全球經濟一體化的發展，西方媒體集團已經紛紛開始關注中國市場，其中梅鐸為了打開中國市場的大門與其所做的種種努力和準備，可說是這一時期的代表¹³⁸。

(2) 初步准入階段：20 世紀 90 年代至 2001 年

1993 年中國開始有限制准許境外衛星電視在國內播出，1996 年起對境外衛星電視的審批更加以規範。從這一年之後，每年都要對境外衛星電視進行審查與復核¹³⁹。雖然限制很多，像是對新聞類頻道管制較嚴，進入頻道只允許在三星級以上賓館及涉外地區播出，而且從中央到地方有專門的管理部門和管理程序，這算是境外衛星電視發展的一個里程碑¹⁴⁰。除了進入的境外衛星電視背後往往有大的媒體集團支持外，基本上與中國政府也有長期交往，並得到中國政府一定程度的認可。

(3) 深入發展階段：2002 年至今

2001 年中國加入 WTO 後，外國媒體集團開始透過更多的方式參與中國的媒體資本運作。雖然中國仍然沒有承諾要將媒體開放，但是與國外媒體合資合作的情況已經越來越多，已經進駐的境外衛星更是不滿現有處境，躍

¹³⁷ 黃升民、周豔、姜葉、李偉，中國衛星電視產業經營 20 年，頁 132-133。

¹³⁸ 同前註。

¹³⁹ 同前註。

¹⁴⁰ 張小爭，「境外媒體經營中國市場策略」，前引文。

躍欲試。2002 年開始，中國政府將廣東部分地區作為一塊媒體的試驗基地，允許部分境外衛星電視直接在當地的有線網絡落地¹⁴¹。

中國政府雖然有著一定的保護措施，但是最終還是無法跟上整個國際媒體市場的變化發展與趨勢，而境外衛星電視在中國自此也開始了一個快速的發展階段。

2. 中國對於境外衛星電視合法接收之業務操作情況

按照中國國家內部規定，境外衛星電視合法經營業務有著嚴格的管理流程。1993 年 10 月，中國國務院頒發《衛星電視廣播地面接收設施管理規則》。1995 年 10 月，中國國家廣播電影電視總局（以下簡稱「廣電總局」，英文全稱為「The State of Administration of Radio Film and Television」，英文縮寫為「SARFT」）發出「第七五七號通知」強化政府控管境外衛星電視，所有加密式外國電視解碼器必須透過中國電視總公司進口，並由省及廣電部門加以分銷¹⁴²，其營運環節基本如下：

廣電總局委託中國國際電視總公司（以下簡稱「中視」）作為中央級境外衛星電視總代理。中視境外衛星節目代理部是經國家廣播電影電視總局批准，並指定的中國唯一境外衛星節目代理的業務機構。該單位負責向中國內地涉外單位，銷售經國家廣播電影電視總局批准的境外（含香港、澳門）衛星節目及解碼器，並代理中國政府制訂的新浪衛星平台上 30 多套境外加密衛星頻道，銷售網路遍及中國 31 個省市與自治區¹⁴³。

為了業務拓展之便，中視會將各省、市、自治區的業務管理委託給當地的廣電部門社會管理處，或由他們推薦一些公司進行管理。這些公司與中視在業務關係上，相當於批發商與零售商的關係（見圖 4-1）。

在圖 4-1 中，可以看到中視每年還負責為各個境外頻道向廣電總局遞交年

¹⁴¹ 黃建翰，「中國大陸電視產業政策之發展趨向與外資進入模式」，資訊社會研究 10 期（2006 年 1 月），頁 285。

¹⁴² 劉現成，跨越疆界－華語媒體的區域競爭，頁 333。

¹⁴³ 黃升民、周豔、姜葉、李偉，中國衛星電視產業經營 20 年，頁 135。

檢的申報。有些地方廣電局沒有將代理業務委託給其他公司，而是由自己吸收承擔這一項工作。此外，申請接受境外衛星電視的單位在繳納收視費時，往往是直接付款到中視的帳戶上，不由地方代理公司轉交¹⁴⁴。

3. 代理費用

至於代理費用的部分，一般而言作為總代理的中視大約能拿到30%的代理費，而地方代理費約在4%~12%之間。各地的境外衛星電視接收代理機構，有國營也有私營，但不論是哪一種也都需要接受廣電部門的監管¹⁴⁵。



¹⁴⁴ 同前註。

¹⁴⁵ 同前註。

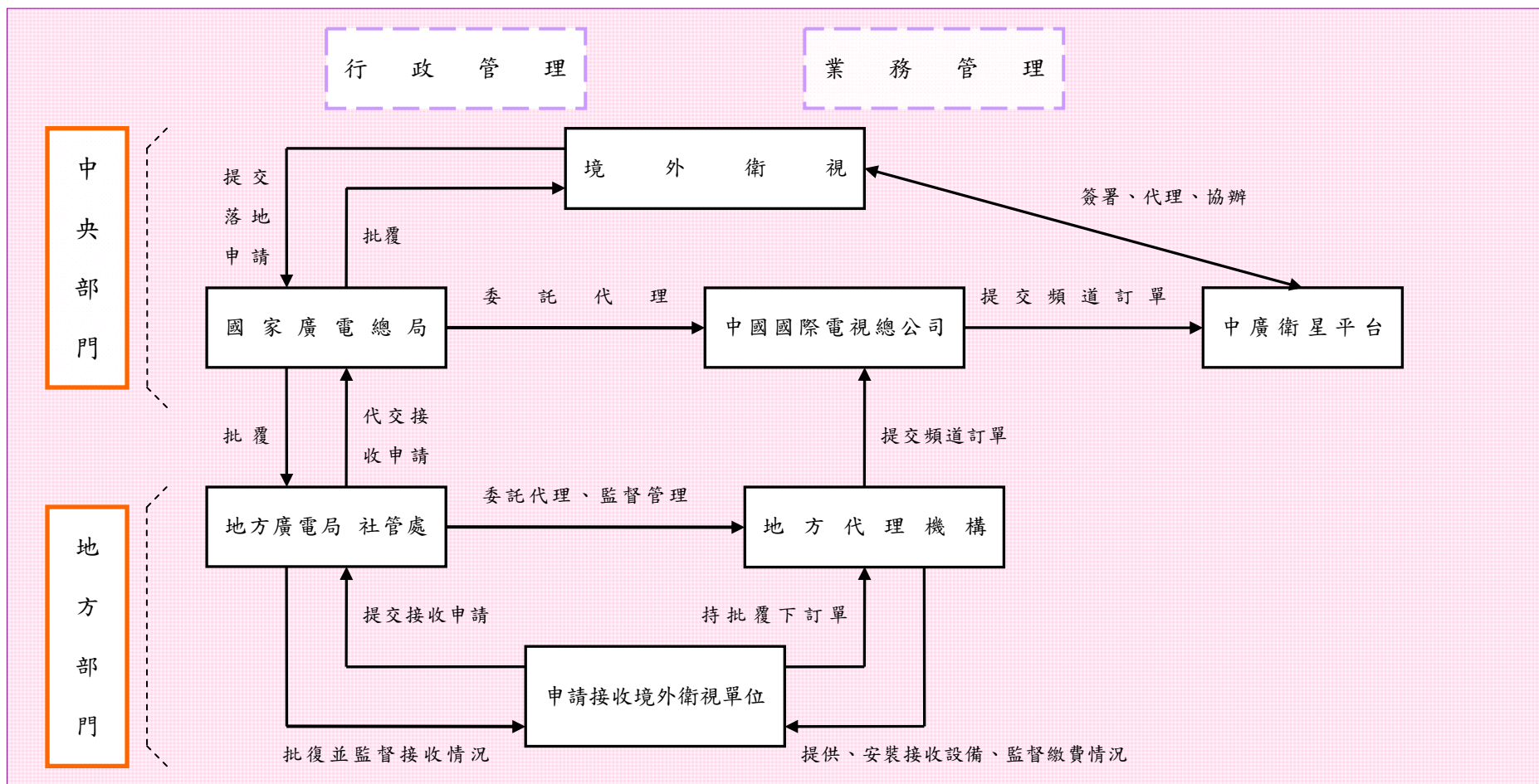


圖 4-1：境外衛星電視合法接收業務經營管理流程

資料來源：黃升民、周豔、姜葉、李偉，中國衛星電視產業經營 20 年（北京：中國傳媒大學出版，2006 年），頁 135。

(二) 政府 vs. 媒體產業政策

1. 境外衛星電視在中國的落地情形

目前境外衛星在中國內地落地主要有三種方式：一是直接申請，審批合格落地；二是對等落地；另外還有一種默許的方式，主要是針對香港特別行政區與澳門地區¹⁴⁶。雖然這種默許的方式嚴格說來並無官方正式的批文，但政府確實也承認了它的存在，但由於這種境外衛星電視落地方式沒有接受正式批審，所以權力自然也無法受到保障，像是位於香港地區的無線翡翠台與無線明珠台。

(1) 直接申請，經中國政府審批合格落地

所有欲進入中國電視市場的境外衛星電視都必須提出申請，在中國想要直接申請並通過中國審查的境外衛星電視，必須要與中國政府長期交好，並贏得中國政府的信任；不然就得對中國政府承諾提供該集團，或是國家關於資金、技術、與人員等相關幫助。簡言之，如何對中國傳媒市場的發展有利，是獲得落地批准的潛在條件¹⁴⁷。

(2) 對等落地：與中國對等交換節目資源、播出頻道與時段，從而取得落地與中國境內進一步發展的權力與機會。

由於中國電視業在進口節目資源和輸出節目資源上，存在著嚴重不平衡與不對等的現象，為了提高中國內部媒體在國際市場的競爭力，一些外資傳媒的頻道在被允許進入內地時，需要提供接收節目資源、播出頻道和時段對等交換等條件¹⁴⁸。例如：中國的 CCTV-4 透過美國線上一時代華納公司，進入美國的衛星頻道，於是中國也開放珠江三角洲的天空，允許美國線上一時代華納公司的衛星非新聞類中文頻道華娛衛星電視落地¹⁴⁹。

(3) 默許：作為免費頻道，並在有線電視網默許下取得落地。

¹⁴⁶ 黃升民、周豔、姜葉、李偉，中國衛星電視產業經營 20 年，頁 136。

¹⁴⁷ 同前註。

¹⁴⁸ 同前註。

¹⁴⁹ 黃建翰，「中國大陸電視產業政策之發展趨向與外資進入模式」，頁 283。

這種落地方式主要多集中在廣東地區，原因主要是在於 20 世紀 80 年代由於地緣的關係，廣東地區居民只要豎起天線，就能接收到部分香港的電視節目。再加上香港地區的人文歷史風俗與廣東地區相近，因此有很多廣東居民以收視香港的電視為主，這種現象在當地普遍形成一種日常習慣，再加上這些頻道並無收費，因此廣東地區的相關部門也沒有刻意進行禁止¹⁵⁰，像是香港亞視、無線、華娛、等幾個頻道。雖然當局默許，但是這種默許的方式最終還是得通過廣電總局的正式批准才能得到真正的保障。

2. 境外衛星電視合法落地的範圍

目前，落地的具體區域有兩種：一是在教育、科研、新聞、金融、經貿等單位，或三星級或國家標準二級以上之涉外賓館、及專供境外人士辦公居住的公寓等地¹⁵¹，二是在部分地區的有線網絡直接落地。目前第二種形式只限於廣東部分地區，而且直接落地廣東有線網路的目前只有八家境外頻道，其中上有兩家尚未獲得正式審批¹⁵²（見表 4—5）。

表 4—5：廣東有線網絡直接落地的境外電視媒體

境外衛星電視 頻道名稱		所屬公司或 關聯主要媒體集團	國家 地區	落地時間
1	無線翡翠台	香港無線廣播有線公司	香港	1992年默許進入， 尚未獲得正式批准。
2	無線明珠台	香港無線廣播有線公司	香港	1992年默許進入， 尚未獲得正式批准。
3	亞視本港台	香港亞洲電視有線公司	香港	1992年默許進入， 2002年8月正式獲得審批。
4	亞視國際台	香港亞洲電視有線公司	香港	1992年默許進入，

¹⁵⁰ 黃升民、周豔、姜葉、李偉，中國衛星電視產業經營 20 年，頁 136。

¹⁵¹ 謝康，「跨國衛星電視頻道進入中國之策略研究」，頁 17。

¹⁵² 黃升民、周豔、姜葉、李偉，中國衛星電視產業經營 20 年，頁 136。

				2002年8月正式獲得審批。
5	鳳凰衛視 中文台	鳳凰衛視控股有限公司	香港	2001年10月19日正式獲得審批。
6	華娛衛星 電視	TOM集團	香港	1997年默許進，2002年 1月正式獲得審批。
7	星空衛星 電視	美國新聞集團	美國	2002年3月28日 正式獲得審批。
8	MTV 音樂頻道	美國維康集團	美國	2003年4月26日 正式獲得審批。

資料來源：黃升民、周豔、姜葉、李偉，中國衛星電視產業經營 20 年（北京：中國傳媒大學出版，2006 年），頁 134。

從表 4—5 可以看出，其實兩種落地型式的區別乃在於收視範圍的大小。直接在有線網絡落地的境外衛星電視，可以被普通居民（有線居民）直接收視而無須安裝其他接收設備。

但是這兩者也有一個共同點，就是即使都是有限制的落地，對於中國政府獲准直接落地廣東有限的境外衛星電視，同樣也有著嚴格的規定。例如落地區域第一年只限於某某個地域，隨後範圍才能慢慢擴大¹⁵³。

三、社會文化環境

社會文化透過傳統或習慣、價值取向、國民素質或文化理念等影響著個人的行為方式、行為目標與價值判斷，這些影響一方面作用於顧客（閱聽人），另一方面也作用於企業員工。難怪鳳凰衛視總裁劉長樂會說出「如果香港沒有回歸，就不會有今天的鳳凰衛視。」這樣的話。

¹⁵³ 同前註。

（一）傳媒所在的創新環境

有人說，鳳凰衛視是一國兩制下的產物，因為它誕生於香港回歸中國的前一年。事實上鳳凰衛視確實也抓住了這個時間優勢¹⁵⁴。1997年前後時期的香港，正是世界矚目的焦點，對於香港人而言，由於「97回歸」效應的影響，導致當地的政治意識大幅提昇，整個香港居民開始熱切關注中國內地的政策與新聞。

在這樣的氛圍下，「97回歸」的歷史進程，提供了鳳凰衛視一系列的報導素材。鳳凰衛視就曾獨家策劃了《中國人民解放軍駐港部隊大紀實》系列節目，駐港部隊首次在香港市民面前亮相，透過該片為香港人關注的諸多問題解釋疑惑，受到各界好評¹⁵⁵。之後，鳳凰衛視一直關注香港及兩地的新聞，包括香港特別行政區籌委會推選委員會第三次大會實況、對當時中國國家領導人和一國兩制理論的開創者鄧小平逝世的特別報導等¹⁵⁶。

在回歸前一個月，鳳凰衛視策劃了「亞洲第一特技飛人」柯受良「飛越黃河」的活動¹⁵⁷。「飛越黃河」的活動對鳳凰衛視而言，其實是意義重大的。因為這個活動置放在香港回歸的時代背景上，鳳凰衛視與中央電視台甚至還聯合直播，讓30個國家與地區，約20多億的觀眾目睹了這一壯舉。對鳳凰衛視而言，這可以說是為香港的回歸直播做最後的操兵演練¹⁵⁸。

到了1997年香港回歸時，鳳凰衛視抓住了這麼一個新聞事件點，進而嶄露頭角。全球800家傳媒，8300名新聞記者蜂擁而來進行採訪報導，鳳凰衛視靠著60小時的連續報導，打響了自己的名號。鳳凰衛視不僅透過衛星影像信號將京港連接起來、播出政權移交儀式與慶祝活動外，還利用當時在於香港總部的優勢，分別在會展新聞中心、交接儀式大廳、天馬艦總部、落馬洲關口、鳳凰衛視總部等多點現場直播，甚至還派出攝影隊空中、地面全方位出發，將每一個歷史

¹⁵⁴ 鐘大年、于文華，鳳凰考—建構一個新媒體，頁19。

¹⁵⁵ 同前註。

¹⁵⁶ 同前註。

¹⁵⁷ 麥楠、王多多、張林，鳳凰衛視—鳳凰衛視企業文化（北京：友誼出版社，2005年），頁211。

¹⁵⁸ 同前註。

時刻展現在觀眾面前¹⁵⁹。

事實證明，鳳凰衛視在成立短短不到一年的時間，不僅抓住了新聞事件的報導，也充分發揮了自己的地理優勢和文化優勢，吸引了閱聽眾的高度注意，在香港回歸報導與中國內地傳媒同業的競爭，在視角上則更為中立也更加自由¹⁶⁰。「97回歸」的這場歷史盛事，給了鳳凰衛視一個機會，鳳凰衛視的影響力開始在中國內地扎根，節目播出之後，這家新的境外媒體開始在中國傳媒的競爭中占得一席之地。

（二）金融環境與人文環境

作為全球自由港和國際金融中心，香港在亞洲區域經濟中扮演了相當重要的角色，特殊的地理位置也賦予了香港更多的機能。劉長樂認為：「香港是個自由港，不僅僅體現在經濟上的自由，還有政治和言論上的自由。鳳凰衛視便要利用這樣天然的環境優勢，讓它成為『構建兩岸三地的橋樑』」¹⁶¹。

1. 地理意義上的連接點

在地理版圖上，香港北與經濟特區深圳相接，南與澳門毗鄰，隔海與台灣相望。由於歷史的原因，中國這幾個區域長期分裂，在各自的政治體制下建構出不同的政治意識與制度，經濟發展程度各不相同，在文化上也呈現出某種差異性。但長期以來，這幾個區域在經濟和文化上確有著難以割捨的關係，香港正好處於這幾個聯繫的樞紐點¹⁶²。

2. 文化意義上的交匯地

鳳凰衛視總裁劉長樂說：「香港對華語文化有著最大的包容度，也是融合東西方文化最有優勢、最有特點、最有魅力的舞台¹⁶³。」長期以來，香港東西交匯、

¹⁵⁹ 李贏，「打造華語平台－鳳凰衛視的新聞概念」，頁 8。

¹⁶⁰ 鐘大年、于文華，鳳凰考－建構一個新媒體，頁 145。

¹⁶¹ 鐘大年、于文華，鳳凰考－建構一個新媒體，頁 17。

¹⁶² 曹景行，香港十年（上海：上海辭書出版社，2007 年），頁 99。

¹⁶³ 孫際鐵，中國傳媒－當代最具影響力的 30 位傳媒人訪談錄（台北：維德文化出版），頁 43。

華洋雜處，在回歸中國之前，受到了英國殖民與西方文化的巨大影響，但香港市民在許多方面仍舊保持著中國人的本色。在另一種意義上，中國大陸代表的是北方文化，即高雅文化與傳統文化的結合；香港則體現了另一種文化力量—通俗文化的繁盛。在很大程度上，香港凝聚了一種多元文化、相互包容的文化概念，而這也是鳳凰衛視企圖要體現的包容品格—東西南北大薈萃¹⁶⁴。

鳳凰衛視立足香港，不僅受惠香港文化商品商業面的良好經驗，更可以從這個得天獨厚的傳媒經營空間，與經營環境中獲益。與中國其它地區相比，香港顯然有著最大的市場自由度、最好的市場運作機制、和大批的文化菁英¹⁶⁵。

香港是自由資本主義社會，百餘年來根深蒂固的市場經濟體制決定其商業本質滲透到傳媒文化的各個面向。鳳凰衛視正是在這一個相對公平的市場遊戲規則中，與香港共同生存與發展。

¹⁶⁴ 鐘大年、于文華，*鳳凰考—建構一個新媒體*，頁 18。

¹⁶⁵ 同前註。

第二節 資源因素分析

本節透過有形資源與無形資源的觀點，說明鳳凰衛視如何在這兩種資源上取得競爭優勢。其中有形資源含括了不動產與資金。無形資源則包括了鳳凰衛視在中國大陸的影響力、品牌形象、與企業人力素質等。

一、有形資源

媒體的有形資源決定著它的業務範圍、規模大小。一個媒體所能獲得和控制的有形資源越豐富，它的活動空間就越大，也越容易規模擴張，從而比對手更容易具有某種競爭優勢，對媒體競爭力而言，有形資源具有基礎性和可實現性。

(一) 不動產與基礎設備

1. 有型資源匱乏期的鳳凰衛視

有形資源包括土地、建築物和其他大型基礎設施等，這屬於不動產部分。另外，採訪、編輯、播音等生產設備，或是發射、轉播、通信等傳輸設備也都屬於有形資源的一部份¹⁶⁶。

1996年剛成立的鳳凰衛視，座落在香港九龍紅磡德豐街18號海濱廣場一座9樓。當時的鳳凰衛視沒有自己的「基地」，也看不到高聳的發射塔，9樓南翼四周隔成數個小的辦公室，中間為開放式的辦公區，主播們沒有自己的休息室與化妝間，一個人僅有一個衣櫃¹⁶⁷。當時全部員工只有110多人，攝影棚也只有一個，而且布景是來回轉換的，公司總面積不過3000平方公尺，辦公室狹窄緊促¹⁶⁸。當年中國內地的一位導演與鳳凰衛視合作時，曾給了當時的鳳凰衛視一個形容：

¹⁶⁶ 丁和根，傳媒競爭力－中國傳媒發展核心方略，頁70。

¹⁶⁷ 肖梟，「鳳凰衛視的成本控制」，聲屏世界，2003年1月5日，<http://scholar.ilib.cn/A-spsj200301035.html>。

¹⁶⁸ 鐘大年、于文華，鳳凰考－建構一個新媒體，頁300。

「你們的規模與設備是『縣級台』的水準¹⁶⁹。」

由於當時的鳳凰衛視正屬於起步階段，所有的有形資源均是接收自原衛視的設備。不僅公司地小人疏，連採訪、轉播等設備也是未達水準。在這樣艱難的情況下，實在很難有所作為。工欲善其事，必先利其器，鳳凰衛視若想要在激烈的中國市場中勝出，就必須深化自己的有形資源，因此鳳凰衛視總裁劉長樂便有了在深圳興建大型製作中心的動機與計畫。

劉長樂為了這個製作中心曾發表了這樣的談話：「鳳凰台上鳳凰遊。我們要建立一個屬於自己的製作中心，從採集到編輯一體化，不光是電視、還應該包含多媒體與平面媒體。我們要在深圳建立一個基地，讓它成為鳳凰衛視員工的家。以後除資訊節目在香港製作外，其他大型的名牌節目都要移師到那裡來進行製作¹⁷⁰。」有了這樣的一個構想，接下來就是如何把它付諸實行了。

2. 鳳凰台上鳳凰遊－深圳鳳凰衛視大廈的建立與啟用

曾經被一個中國內地導演說鳳凰衛視只是一個「縣級台」規模，在身處香港這樣一個自由高度發達的區域裡，如何拓展自己的空間與有形資源，是一個至關重要的課題。為了解決在有形資源上的不足，鳳凰衛視於2000年6月，開始計畫在香港上市並募集資金，將募集得來的資金用於開發頻道、擴展網路事業、創辦鳳凰週刊及興建深圳製作中心等用途之上¹⁷¹。

2006年，鳳凰衛視製作中心終於在深圳落成。鳳凰衛視的深圳製作中心建築物又稱為「中國鳳凰大廈」。該大廈位於深圳福田中心區，處於深南大道和益田路交界西北側，緊鄰著深圳市民中心、市民廣場、音樂廳、圖書館等市政公共配套設施，佔據深圳商務版圖的核心點¹⁷²。

中國鳳凰大廈總佔面積達1.1萬平方米，總建築面積超過10.8萬平方米，建

¹⁶⁹ 同前註。

¹⁷⁰ 劉海梅，「鳳凰大廈封頂 深圳成鳳凰衛視員工基地」，人民網，2005年12月9日，<http://media.people.com.cn/BIG5/40606/3929435.html>。

¹⁷¹ 劉現成，跨越華語疆界－華語媒體的區域競爭，頁334。

¹⁷² 劉偉、王曉晴，「鳳凰大廈封頂開盤 深圳文化產業又添平台」，大中華寫字樓網，2005年12月7日，www.soufun.com。

築樓層共 30 層樓，高度共 100 米，總投資金額為 8 億港幣¹⁷³。外觀是由三個看似獨立又相互聯繫的立方體建築所組成。其中辦公室面積約 3.5 萬平方米，商務公寓面積約 3 萬平方米，商務面積約 1.5 萬平方米，共有停車位 500 個。大廈主體為高級商務辦公大樓，另有鳳凰行政公館、鳳凰國際街區、城市共享中庭等，為企業提供了完整的、高效能的國際商務平台¹⁷⁴（見圖 4-2）。

鳳凰大廈是深圳中心罕見的寬型板式辦公大樓，由國際知名建築師事務所一加拿大 UDS 建築事務所承辦設計。整個大廈採用現代感十足的整體玻璃幕牆，可以用更寬闊視野綜覽深圳市中心繁華的景觀¹⁷⁵。

這一座深圳製作中心基地並依照國際標準在大廈內建造了 5 個演播廳，其中最大的一個演播廳空間高達 12 米。大廈目前已經成為鳳凰衛視在中國內地節目製作基地，有大、中、小各類製播棚 10 個，節目製作及相關單位占用面積達 2 萬平方米，全部按世界一流標準精心設計建造，目前已成為華南地區的一座「影視地標」¹⁷⁶。

鳳凰衛視一直處於香港地區，但在節目製作上卻一直想要移師至深圳來製作。目前，深圳將文化產業作為新的經濟增長點，再加上鳳凰大廈的落成與啟用，不但將鳳凰衛視先天不足的有形資源做了補強，且將攝影、播音、錄製、播送、傳輸等硬體設備全面的一次到位，也為該集團帶來雄厚的有形競爭價值¹⁷⁷。

¹⁷³ 佚名，「鳳凰飛到深圳 鳳凰大廈悄然開工」，深圳晚報網，2004 年 6 月 10 日，
<http://club.dayoo.com/read.dy?b=cityonline&i=539217&t=539217>。

¹⁷⁴ 同前註。

¹⁷⁵ 劉偉、王曉晴，「鳳凰大廈封頂開盤 深圳文化產業又添平台」，前引文。

¹⁷⁶ 佚名，「鳳凰飛到深圳 鳳凰大廈悄然開工」，前引文。

¹⁷⁷ 劉偉、王曉晴，「鳳凰大廈封頂開盤 深圳文化產業又添平台」，前引文。



圖 4-2：深圳中國鳳凰衛視大廈一覽

資料來源：劉海梅，「鳳凰大廈封頂 深圳成鳳凰衛視員工基地」，人民網，2005 年 12 月 9 日，

<http://media.people.com.cn/BIG5/40606/3929435.html>。

（二）資金

鳳凰衛視自香港創業版掛牌上市以來，一共募集了 7.2 億港元¹⁷⁸。根據 2007 年鳳凰衛視公布的財務報告書顯示：截至 2007 年 12 月 31 日止，鳳凰衛視年度收入比起 2006 年高出 11.4%，約 1,178,667,000 港元。董事會建議派發末期股息每股 0.018 港元¹⁷⁹。

¹⁷⁸ 張林、藍藝，大事背後—鳳凰衛視資訊台揭密，頁 18。

¹⁷⁹ 「2007 年度鳳凰衛視主席報告書」，亞洲投資專訊，2008 年 8 月 10 日，

1. 各項頻道業績表現

表 4—6：鳳凰衛視 2007 年與 2006 年財政年度業績表現

名稱	截至十二月三十一日止年度	
	2007 年（千港元）	2006 年（千港元）
鳳凰衛視中文台	802,364	722,697
鳳凰衛視資訊台	203,606	223,550
鳳凰衛視電影台／鳳凰衛視美洲 台／鳳凰衛視歐洲台	77,409	68,575
新媒體	56,391	13,490
其他業務	38,897	29,355
集團總收入	1,178,667	1,057,667
經營成本	(932,123)	(866,813)
經營利益	246,544,	190,854
公司權益持有人應佔溢利	278,749	212,385
每股營利（港仙）	5.64	4.30

資料來源：「2007 年度鳳凰衛視主席報告書」，亞洲投資專訊，2008 年 8 月 10 日，

<http://www.irasia.com/listco/hk/phoenixtv/annual/ar25431-c106.pdf>。

根據表 4—6，該集團核心電視廣播業務於 2007 年底截止表現理想，來自電視廣播的收入（包含廣告及收視費收入）上升 6.8% 至約 1,083,379,000 港元，截至 2007 年底占集團收入的 91.9%。

鳳凰衛視資訊台收入雖較 2006 年減少，但仍產生輕微溢利；而旗艦頻道鳳凰衛視中文台則在收入與溢利方面取得顯著成長，較 2006 年收入上升 11.0%，達 802,364,000 港元，占集團收入 68.1%。美洲台、歐洲台、與電影台虧損狀況以較過去數年收窄，累計收入比起 2006 年上升 12.9% 至約 77,409,000 港元。儘

<http://www.irasia.com/listco/hk/phoenixtv/annual/ar25431-c106.pdf>。

管三台持續虧損，但鳳凰衛視美洲台與歐洲台透過全球網絡覆蓋，及實現鳳凰衛視作為全球普通話電視台形象可進一步提升鳳凰衛視品牌¹⁸⁰。

新媒體服務收入則上升至 56,391,000 港元。其他業務（包含來自《鳳凰週刊》的廣告訂購收入以及收費電視的手續費收入）於 2007 年底截止，均對鳳凰衛視集團做出少量的營利貢獻¹⁸¹。

2. 流動資金與財物資源

該集團於 2007 年 12 月 31 日的尚未償還借貸總額約為 3,506,000 港元（2006 年 12 月 31 日：4,743,000 港元）。按總負債相對該公司權益持有人應佔權益計算，該集團截至 2007 年 12 月 31 日的資本負債比率為 16.3%（2006 年 12 月 31 日：23%）。此外，在資產抵押上，至 2007 年 12 月 31 日前，為 4,067,000 港元。存款抵押予一間銀行，作為一間附屬公司的業主提供擔保的抵押品。此外別無其他抵押品，旗下公司資金營運一切正常¹⁸²。

二、無形資源

無形資源依賴於有形資源，一個媒體如果沒有相當的物質和經濟基礎，就很難獲得高質量的人力資源，對於自身品牌的建立也有一定的困難度。除此之外，並非物質和經濟實力越強的媒體，其所能獲得和控制的無形資源就一定越多，兩者之間沒有必然的正相關。

（一）媒體影響力

評價一個新聞媒體是否具有影響力，一個重要的角度就是當國內外發生重大事件和發生突發事件時，觀眾是否意願將該頻道作為信息來源。鳳凰衛視成立以來透過報導香港回歸、黛安娜葬禮、美國 9·11 恐怖攻擊事件、伊拉克戰爭、莫

¹⁸⁰ 「2007 年鳳凰衛視年報」，亞洲投資專訊，2008 年 8 月 10 日，
<http://www.irasia.com/listco/hk/phoenixtv/annual/cindex.htm>。

¹⁸¹ 同前註。

¹⁸² 「2007 年度鳳凰衛視主席報告書」，前引文。

斯科人質事件等行動，在中國收視觀眾中贏得了較好的聲譽與地位¹⁸³。

根據 CSM 媒體研究 2005 年 10 月的調查數據顯示，鳳凰衛視中文台在中國境內的頻道覆蓋率已達 14.25%，有 5235 萬戶家庭，近兩億中國內地觀眾能夠透過各種渠道接收到鳳凰衛視中文台的信號。此外，鳳凰衛視資訊台在中國的覆蓋率也達到了 8.44%，觀眾規模超過一億。雖然同內地其他衛星頻道相比，鳳凰衛視的覆蓋率還算有限，但兩億的收視觀眾已經為其帶來了極高的廣告傳播價值¹⁸⁴。

當中國內外發生重大或突發事件時，有近兩成觀眾會選擇透過鳳凰衛視中文台或資訊台瞭解訊息。選擇比例名列第二與第三，僅僅次於中央電視台綜合頻道¹⁸⁵。

除了在重大事件與突發事件有表現之外，鳳凰衛視還因為「訊息豐富」與「大膽接觸與報導社會現實問題」在觀眾間產生了較強的影響力，有超過 15% 的觀眾認為鳳凰衛視擁有最豐富的訊息，近 30% 的觀眾認為鳳凰衛視在「大膽接觸與報導社會現實問題」方面，表現得比其他頻道出色。其中，鳳凰衛視中文台在此項評價中都名列第二，資訊台則排名第五¹⁸⁶。

除了在新聞報導有影響力之外，鳳凰衛視還因為「最貼近實際需要」和「看完後最有收穫感」得到觀眾好評。對觀眾實際需要的貼近與滿足，使鳳凰衛視在一定程度上獲得了「輿論領袖」的地位。根據 CSM 的研究顯示，觀眾選擇將鳳凰衛視中文台與資訊台上收看到的節目內容，作為與朋友、同事間交談的資料比例，占境外衛星頻道中的第三名與第六名¹⁸⁷。

除了擁有大規模的收視觀眾群體外，鳳凰衛視還以收視人群高層而著稱，其中年齡在 35—45 歲之間、大學及以上學歷、高收入的知識菁英、商業經營與行

¹⁸³ 麥楠、王多多、張林，鳳凰衛視—鳳凰衛視企業文化，頁 230。

¹⁸⁴ 王蘭柱，「鳳凰衛視的廣告傳播價值」，鳳凰網，2001 年 5 月 18 日，
<http://img.phoenixtv.com/image20010518/79094468455694336/03.pdf>。

¹⁸⁵ 同前註。

¹⁸⁶ 同前註。

¹⁸⁷ 麥楠、王多多、張林，鳳凰衛視—鳳凰衛視企業文化，頁 231。

政管理人員，更是鳳凰衛視的重度觀眾¹⁸⁸。這些人是高層廣告主最為看重的目標受眾群體，高層廣告吸引了更多的高層人群收視，高層人群的聚集又引來更多高層廣告的投放，連鎖反應讓鳳凰衛視的廣告產值不斷上升，也讓鳳凰衛視成為各大名牌展示的櫥窗¹⁸⁹。

（二）品牌形象價值

所謂品牌形象價值，指的是以市場為導向，根據消費者的潛在心理，對特定的品牌文化取向和個性差異的商業性決策。品牌定位有兩個出發點：產品與消費者。在產品單一的市場裡，產品本身獨特的功能與利基，往往能獲得消費者的青睞，但在產品高度同質化的今天，產品本身已經很難具備與眾不同之處。此時，就需要從消費者的潛在需求出發，尋找一個符合消費者潛在需求的定位點，並將其與自身的產品結合，凸顯個性化的差異與價值¹⁹⁰。

現今「鳳凰衛視」這個品牌，是該台集理念、人才、節目、管理等多種優勢力量的綜合體。它比其中任何一個元素都具有穩定性與持久性，更具有生命力和影響力。鳳凰衛視當初僅以一個頻道起家，但很早就「鳳凰」這個品牌下展開多媒體的發展，步步做大，形成了鳳凰衛視、鳳凰網、鳳凰週刊、鳳凰影視基地等集電子、平面媒體於一體的集團¹⁹¹。

1. 鳳凰衛視獲獎紀錄

1999年10月，美國《財富》雜誌出刊國際知名蓋洛普調查公司進行的「中國消費觀念與生活方式」調查報告，鳳凰衛視被選為最知名品牌之一，與國際知名速食連鎖店「麥當勞(McDonald's)」齊名，也是當年唯一入選的傳媒品牌¹⁹²。2002年2月，由北京大學企業管理案例研究中心與《經濟觀察報》共同發起2001年「中國最受尊敬企業」評選活動，鳳凰衛視榜上有名，並成為唯一當選的電視

¹⁸⁸ 麥楠、王多多、張林，鳳凰衛視—鳳凰衛視企業文化，頁229。

¹⁸⁹ 同前註。

¹⁹⁰ 趙琳，「鳳凰衛視三名戰略初探」，河北大學碩士論文（2004年），頁5。

¹⁹¹ 麥楠、王多多、張林，鳳凰衛視—鳳凰衛視企業文化，頁222。

¹⁹² 趙琳，「鳳凰衛視三名戰略初探」，頁4。

傳媒企業，此後連續四年被評為「中國最受尊敬企業」之一¹⁹³。

2002年12月，「中國傳媒市場運作與投融資高級論壇」在北京舉行，鳳凰衛視榮獲「2002年度最有影響力的十大創新媒體」榜首¹⁹⁴。2003年3月，由國際知名品牌專家菲歐娜·吉爾摩與法國人杜孟合著的《中國品牌大贏家》在中國出版，鳳凰衛視是唯一入選的傳媒品牌¹⁹⁵。2005年4月，在第二屆「中國最有投資價值媒體評選」活動中，鳳凰衛視是唯一在「廣播電視類」中排名第一的最有投資價值的媒體¹⁹⁶。2006年12月，鳳凰衛視榮獲大陸《互聯網週刊》雜誌頒發的「2006年中國商業網站100強」稱號，同年鳳凰衛視也榮獲了英國伯樂文化交流獎¹⁹⁷。

2. 品牌策略分析

塑造媒介品牌，首先要打造頻道形象，建立頻道識別系統¹⁹⁸。頻道識別系統，又稱為企業形象識別系統，在業界被稱之為CIS（Corporation Identity System），是一種樹立頻道獨有形象、展示頻道魅力的系統工程。它包括了：台標、企業標準色、聲音識別系統、標準字、話筒標誌、片尾字幕定版、頻道形象片花、頻道形象宣傳片、開始和結束曲等¹⁹⁹。

CIS由下列三部分所構成：企業理念識別（Mind Identity）、企業行為識別（Behavior Identity）和視覺識別（Visual Identity）。其中，企業文化更是連接三者的組織系統，企業文化一旦形成，CIS便豐富了生命力²⁰⁰。

實際上CIS設計進入中國電視業已經行之有年，鳳凰衛視算是中國電視媒體中較早具備完整包裝識別系統的頻道之一。以下將就鳳凰衛視的CIS品牌策略作

¹⁹³ 麥楠、王多多、張林，鳳凰衛視—鳳凰衛視企業文化，頁221。

¹⁹⁴ 同前註。

¹⁹⁵ 同前註。

¹⁹⁶ 麥楠、王多多、張林，鳳凰衛視—鳳凰衛視企業文化，頁222。

¹⁹⁷ 「鳳凰衛視歐洲台再次榮獲英國華人文化交流獎」，新華網，2006年9月30日，
http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/overseas/2006-09/30/content_5158366.htm。

¹⁹⁸ 盧迎新，「導入CIS打造電視個性—鳳凰衛視控股有限公司個案分析」，應用寫作，2006年9月29日，
<http://www.appliedwriting.com/Html/hangye/guanggao/18420060929165657.html>。

¹⁹⁹ 盧迎新，「導入CIS打造電視個性—鳳凰衛視控股有限公司個案分析」，前引文。

²⁰⁰ 盧迎新，「導入CIS打造電視個性—鳳凰衛視控股有限公司個案分析」，前引文。

一分析：

(1) 鳳凰衛視－企業理念識別 (Mind Identity)

企業理念識別，包括經營理念、企業文化、精神標語、方針策略等，是 CIS 的原動力與實行的基礎，完整的建立企業識別系統有賴於企業經營理念的確立。換言之，就是要塑造良好的媒體形象，培育有個性的媒介精神，盡可能強調差異，避免趨同，突出獨家精神，打造適合自己的媒體理念²⁰¹。

鳳凰衛視從創立之初便提出「開拓新視野，創造新文化」，正是鳳凰衛視媒體理念的一個總體闡述。1996 年鳳凰衛視在香港創台，當時中國內地的電視媒介總體狀況是：新聞節目模式化、訊息渠道單一、新聞直播長期缺席，缺乏真正意義上的娛樂節目。雖然可供觀賞的節目不少，但是千篇一律，同質化的現象十分嚴重²⁰²。

與中國內地相比，鳳凰衛視一開始便具有獨特的優勢。首先，地處經濟發達、信息多元、文化交匯的國際化都市香港，具有中國內地媒體所無法比擬的地緣優勢；其次，與國際傳媒龍頭「新聞集團」的合作，不僅可以獲得更為豐富的新聞資源，也便於引進世界先進的新聞理念與運作模式。第三，鳳凰衛視作為一個境外媒體與商業電視台，相對於內地的媒體則少了很多體制上的限制²⁰³。

縱上所述，創台之初的鳳凰衛視提出了「開拓新視野，創造新文化」的企業理念定位，將自己與中國內地的媒體鮮明的區分開來，為鳳凰衛視這一品牌贏得了更大的發展契機與成長空間。

對於許多比較重要，而中國內地媒體由於受限於政策或是其他原因無法進行的訊息報導，鳳凰衛視更藉助自身優勢與海外視角的觀點對新聞進行解讀，也為中國內地觀眾打開了一片新的視野。

(2) 鳳凰衛視－企業行為識別 (Behavior Identity)

²⁰¹ 同前註。

²⁰² 朱光烈，火鳳凰（北京：現代出版社，1999 年），頁 13。

²⁰³ 盧迎新，「導入 CIS 打造電視個性－鳳凰衛視控股有限公司個案分析」，前引文。

企業行為識別指的是企業理念統帥下，企業組織與全體員工言行與各項活動所表現出來的規範化、協調性，並區別於其他的企業。這一點也是鳳凰衛視多年來極力打造的一項特點²⁰⁴。

鳳凰衛視作為一個媒介組織，從最早的「飛越黃河」直播，到世紀之交的「千禧之旅」、「歐洲之旅」、「兩極之旅」，以及「尋找過去的家園」、「穿越風沙線」、「永遠的三峽」等大型文化考察活動，及至「尋找鄭和足跡，鳳凰號下西洋」等，一直都在透過持續的媒介行動與策劃，來凸顯自身富於人文精神、關注人文關懷、與具備深厚歷史文化的媒體形象²⁰⁵。其次，對於電視媒體來說，企業行為識別是透過主持人和出入境記者的形象言行來表現，成功的企業行為識別能夠為企業打造品牌效應，大幅提高企業的聲譽及形象²⁰⁶。

鳳凰衛視在節目的創建過程中，自始至終關注主持人的培養，並有意識的造就明星主持群、有意識的創辦明星節目。鳳凰衛視會注意主持人的性格、風格與特長，為主持人量身打造節目²⁰⁷。像是曾被前中國國務院總理朱鎔基點名的吳小莉、《鳳凰早班車》的陳魯豫、在美伊戰爭中層深入戰地的戰地玫瑰閻丘露薇、到別斯蘭事件的中駐莫斯科的記者盧宇光等²⁰⁸。

另外，精心製作的主持人個人宣傳片，也是鳳凰衛視在企業行為識別運作的一大特點。從鳳凰衛視早期為新聞節目《時事直通車》主持人吳小莉製作的個人形象宣傳片：「當大事發生我存在」、「有中國人的地方就有我」等，到一系列為旗下各大評論名嘴量身訂做的宣傳片頭，使得觀眾對鳳凰衛視的企業形象留下深刻的印象。不論是開朗大方的調性、或是幽默機智的風格、親和細膩的感覺與智慧犀利的表現，每一位鳳凰衛視主持人獨特的形象便透過一支支的宣傳片頭深深打入觀眾的腦海裡²⁰⁹。

²⁰⁴ 同前註。

²⁰⁵ 馬立誠、胡百精，鳳凰魂－鳳凰衛視精神追求，頁 104。

²⁰⁶ 同前註。

²⁰⁷ 趙琳，「鳳凰衛視三名戰略初探」，河北大學電視與新聞學研究所碩士論文（2004 年），頁 47。

²⁰⁸ 馬立誠、胡百精，鳳凰魂－鳳凰衛視精神追求，頁 105-106。

²⁰⁹ 鐘大年、朱冰，鳳凰秀－鳳凰衛視十年節目回顧（北京：友誼出版社，2005 年），頁 19-22。

(3) 鳳凰衛視－視覺識別 (Visual Identity)

視覺識別是人們用得比較普遍，也是觀眾比較能直接感受到的，像是企業商標 (LOGO) 的定位形象、色彩、字體。具體說來，電視媒體的視覺識別主要體現在企業的基本要素上²¹⁰。

首先，在基本要素上，台標是識別電視媒體的主要標誌，必須要有很強的象徵性、藝術性與裝飾性，並具有長期使用與反覆使用的特點。鳳凰衛視的台標是在 1996 年，由鳳凰衛視出資 50 萬美元請美國設計師設計的²¹¹。設計上，兩隻金色的鳳凰，以相對飛舞的環繞方式，形成一個類似太陽的圓形圖騰 (見圖 4—3)。劉長樂表示，這代表了香港鳳凰衛視與梅鐸新聞集團合作的一種「聯姻」關係，並藉由鳳與凰的陰陽交匯，預示東方與西方文化、傳統與現代文化的一次歷史性整合²¹²。更希望藉由鳳凰吉祥如意、和平安康的符號意涵，為電視台帶來良好的營運與收視。同時，選用鳳凰的形象作為台標的主體，正寓意了其紮根中國，以傳播中國文化為己任的目標，而鳳凰旋轉飛舞的姿態，也隱喻了其不斷奮進的精神，為鳳凰衛視贏得了美好的第一印象²¹³。



圖 4—3：鳳凰衛星電

視台台標

資料來源：段聖偉，「淺析電視品牌的經營管理」，新聞記者，2005 年 7 月 28 日，

<http://www.mie168.com/manage/2005-07/252712.htm>。

²¹⁰ 盧迎新，「導入 CIS 打造電視個性－鳳凰衛視控股有限公司個案分析」，前引文。

²¹¹ 麥楠、王多多、張林，鳳凰衛視－鳳凰衛視企業文化，頁 12。

²¹² 「鳳凰衛視台標寓意」，百度網，2006 年 5 月 29 日，
<http://zhidao.baidu.com/question/7908410.html>。

²¹³ 盧迎新，「導入 CIS 打造電視個性－鳳凰衛視控股有限公司個案分析」，前引文。

CIS 本身是一種差異化戰略，一種凸顯企業與品牌個性的策略，因此作為一家國際化的華語媒體，鳳凰衛視選擇中華民族奉為百鳥之王的鳳凰作為企業標誌，不僅凸顯了中國的民族傳統，更容易取得包括海外地區華人在內的廣大華語觀眾的認同，在國際電視媒介市場中，也因為獨特的中國特色格外引人注目²¹⁴。

（三）人力資源

鳳凰衛視以人為本的策略，突出體現在其集聚多領域人才與人才培養多元化兩面向。這又與鳳凰衛視開放、多元的頻道文化形象吻合，由此形塑了人才與電視台交融的景象²¹⁵。

1. 鳳凰衛視的「三名戰略」人才術

鳳凰衛視今日的成功，有很大的一個因素要歸功於它的人才術——「三名戰略」。所謂「三名戰略」指的是名主持人、名記者與名評論員這三種身分。這些活躍於螢光幕前的電視人，透過其母體公司對其進行全方位的包裝與打造，在節目和電視人之間建立起一種相輔相成、優勢互補的關係²¹⁶。

鳳凰衛視打造主持人的模式很接近於明星或藝人的方式，在人才術有下列幾點：

（1）讓主持人頻頻曝光，拉近與觀眾的距離。為主持人製作突出其風格的個人形象宣傳短片，抓住一切機會讓主持人頻頻出現在各種媒體上，在鳳凰衛視的各種宣傳手冊中，都有主持人的照片，甚至還專門為他們製作精美的「明星卡」，主持人不論是出外景拍攝或是參與社交活動，均要求隨身攜帶，以贈與熱心的觀眾²¹⁷。

（2）量身訂做適合其個性、風格、與特長的節目。讓節目迎合主持人而非主持人來迎合節目。一旦某個主持人影響力擴大，鳳凰衛視就會為其新開專門的

²¹⁴ 趙媚夏，「鳳凰衛視品牌傳播研究」，暨南大學傳播學研究所碩士論文（2005年），頁16-17。

²¹⁵ 李瑤、胡睿，「淺析鳳凰衛視品牌的整體塑造和擴張」，論文天下，2007年11月23日，<http://www.lunwentuanxia.com/product.free.8356728.1/>。

²¹⁶ 趙琳，「鳳凰衛視三名戰略初探」，頁17。

²¹⁷ 趙琳，「鳳凰衛視三名戰略初探」，頁47。

節目來吸引觀眾，進一步培養觀眾的忠誠度，擴大並鞏固主持人的影響力²¹⁸。

1998年兩會期間，吳小莉被朱鎔基點名而迅速竄紅，成為新聞中的新聞。鳳凰衛視馬上趁勢推出《小莉看時事》，吳小莉的名氣隨之水漲船高。另外，陳魯豫在鳳凰衛視啟播時，只是擔當文藝娛樂節目的主持，但是鳳凰衛視高層相中她國際新聞專業科班出身的背景，啟用她主持時事節目《鳳凰早班車》。當陳魯豫「說新聞」的主持風格得到各方認可之際，鳳凰衛視又相繼開辦了《魯豫新觀察》、《一點兩岸三地談》、《說出你的故事—魯豫有約》等節目²¹⁹。

在鳳凰衛視當主持人甚至可以穿梭於新聞時事與綜藝晚會等不同的電視領域。在集團刻意培養明星為目標的模式下，鳳凰衛視的名記者、名評論員也紛紛出爐。隨著時事節目與評論節目的加強，以及一些一線記者與時事評論員的嶄露頭角，開始為觀眾所知悉。像是在「9·11事件」中赴阿富汗採訪的記者閻丘露薇等人，凱旋歸來後便被安排與網友聊天，他們的採訪手札也刊載在各平面媒體上；對於時事評論員曹景行等人，鳳凰衛視也頻頻安排出席國內外的各種研討會或赴高校演講²²⁰。這些記者與評論員在鳳凰衛視的刻意栽培下，也漸漸成為該台的代言人。

(3) 利用名人效應。鳳凰衛視在打造明星的同時，也藉助各界的名人來拓展本身的人力資源。例如邀請楊瀾加盟主持，開創了《百年叱咤風雲》和《楊瀾工作室》；邀請中國大陸文化界頗負盛名的余秋雨²²¹來共同主持《千禧之旅》和《歐洲之旅》²²²；還有李敖、陳文茜、趙少康等人，也是鳳凰衛視極力納入邀請的對象，《李敖有話說》、《解碼陳文茜》、《新聞駭客趙少康》也都是鳳凰衛視旗

²¹⁸ 同前註。

²¹⁹ 張瀟瀟，「『說』出來的『鳳凰』—鳳凰衛視成功原因探討」，新聞愛好者，2004年第8期（2004年8月），頁54。

²²⁰ 趙琳，「鳳凰衛視三名戰略初探」，頁47。

²²¹ 余秋雨，中國浙江餘姚人，上海戲劇學院教授，曾任上海戲劇學院院長、副院長、榮譽院長等，為國際知名學者和作家。其文化散文集，在二十世紀九十年代至二十一世紀初的中國大陸最暢銷書籍中佔據了非常重要的地位，在台灣、香港、新加坡等地也有很大影響。現任《書城》雜誌主編。

²²² 趙琳，「鳳凰衛視三名戰略初探」，頁47-48。

下的熱門節目²²³。鳳凰衛視藉由名人的魅力與實力，在自己的節目中開拓出新的競爭價值，並吸引了更多閱聽大眾的認同與支持。

2. 「情感＋高薪＋制度」的人力保衛戰

鳳凰衛視曾經有一個節目叫作《楊瀾工作室》，當時憑藉著楊瀾的名氣與鳳凰衛視的影響力，一度十分受到閱聽大眾的喜愛，算是當時鳳凰衛視的名牌節目之一。但是後來因為楊瀾的離開，導致節目被終止。楊瀾後來創立陽光衛視後，接著便開辦了一個新節目叫作《楊瀾訪談錄》²²⁴。

站在鳳凰衛視的立場，當然不希望被捧紅的舊有主持人與節目型態被移花接木帶到友台去，這也是名人策略最大的一個危機。每當名人離開時，總會帶走幾乎所有凝結在其身上的資源，公司之前所做的「造星」努力也將付諸流水。

名人被捧的越紅，有時會反過來要價更高，解決之道無非就是雙方透過協商，找到大家都能接受的利益分配點而已。因此，如何規避名人離去的風險？劉長樂曾言：「鳳凰盡量為每一個人提供一個別的地方無法提供的、施展自己才華、實現自己身價的平台²²⁵。」

為了留下好不容易培養起的人才，鳳凰衛視的辦法就是利用「情感＋高薪＋制度」來留人。最初，是鳳凰衛視給檯面上這些名主持人、名記者與名評論員提供機會，每一個從這個舞台上成長起來的人總不免對這個舞台有著一股特殊的情感而不願輕言離開。另外，鳳凰衛視除了給予主持人高薪外，還有一定數量的配售股權獎勵。根據鳳凰衛視的《招商入股說明書》附錄6，鳳凰衛視向包括2位董事、4位高級管理人員以及146名其他員工的授出股份中，位列承受人第10名的為竇文濤，獲得1,064,000股，陳魯豫和許戈輝獲得的股份與他相同，吳小莉更高達1,596,000股，讓他們獲得的配售僅次於鳳凰少數幾位總裁級的高級管理人員。另外，鳳凰衛視還提供了一套優良的制度保障與對明星的培訓與提升機

²²³ 鐘大年、朱冰，鳳凰秀－鳳凰衛視十年節目回顧，頁171。

²²⁴ 鐘大年、于文華，鳳凰考－建構一個新傳媒，頁72。

²²⁵ 同前註。

制。這些保障都給了檯面上這些人物極大的歸屬感與安全感。只要鳳凰衛視能繼續保有這個舞台的個性、繼續拓展這個舞台的空間，這些培養出來的人才就會繼續為鳳凰衛視所用²²⁶。

²²⁶ 鐘大年、于文華，鳳凰考—建構一個新傳媒，頁 73。

第三節 能力因素分析

鳳凰衛視總裁劉長樂曾說：「在中國，辦傳媒不是技術而是藝術；在中國，媒體競爭不像賽跑更像舞蹈；在中國，媒體管理團隊不是交響樂而是爵士樂，要強調個人發揮空間把大家的個性完美的體現出來；在中國，媒體經理人不僅是企業家，更像政治家。」

一、組織能力

依能力學派的觀點認為企業高級管理層，特別是 CEO (chief executive officer)，應該運用大量的時間，來制訂企業體的競爭戰略架構及行動方案。例如：以企業的核心能力為基礎制訂戰略目標、圍繞核心能力進行組織變革並確保每項戰略目標所要求的專門技能與資源、並監測競爭戰略實施的效果。因此，談到鳳凰衛視的競爭能力因素分析，就不得不先提及身為鳳凰衛視靈魂人物的劉長樂。

(一) 組織系統的外部適應能力

1. 「神秘的大佛」－鳳凰衛視總裁劉長樂的神秘背景

有「神秘大佛」外號的劉長樂出生於 1951 年的上海，1953 年隨父親遷居北京，後遷居西安，1964 年再次遷居蘭州。1970 年中學畢業後，曾在蘭州製藥廠工作，其後在駐紮於遼寧錦州的第四十集團軍參軍²²⁷。傳聞劉長樂的父親原是中共華東局組織部，劉姓副部長之子。劉長樂早年參軍，在駐瀋陽某野戰軍連擔任指導員職務，1983 年文革後期被保送入「北京廣播學院」，畢業後分配到「中央人民廣播電台」軍事部擔任記者，編製隸屬於「總政治部」，後來又任職編輯、

²²⁷ 「劉長樂」，維基百科，2008 年 7 月 12 日，

<http://zh.wikipedia.org/w/index.php?title=%E5%8A%89%E9%95%B7%E6%A8%82&variant=zh-tw>。

新聞評論員，並晉升為高級管理人員。1988年劉長樂移居海外，通過原油貿易賺取了第一桶金。爾後更在中國及海外擁有多項投資，包括石油、道路建設、地產、貿易及文化事業等²²⁸。甚至更有傳聞劉長樂是中國總參高級文化特務的頭子，負有向西方世界滲透的特殊使命²²⁹。

儘管上述的傳言仍未獲得中國官方的證實，但是若以這樣一個富有中國軍方背景的人物來做為鳳凰衛視的行政總裁，難免會讓人有想像與臆測的空間。

筆者以為，若上述的傳言為真，或許鳳凰衛視可以視為，中國政府與傳媒在改革開放後，由最初期的「商業化走向集團化，再到全球化」的一種戰略佈局進程。

但倘若為非，依劉長樂對中國官方的瞭解與認知，再加上劉長樂本身軍方背景的出身與商人性格的經營手法，鳳凰衛視在他的加持之下，的確有著與其他境外媒體競爭對手，更不同與特殊的競爭能力。

2. 劉長樂「環球華人衛星電視」的創意

鳳凰衛視作為一種「環球華人衛星電視」創意的想法，時間最早可以上溯至1994年。根據《口述鳳凰》一書對劉長樂的訪談記錄中可以得知²³⁰：

「當時我在新加坡注意到一個有趣的現象，雖然新加坡的官方語言是英語，但是兩個主要的電視台—五頻道英文台與八頻道中文台在廣告的收入上，後者卻遙遙領先前者。這讓我感覺到分佈在全球各地的華人，可能日常用不同的語言交流，但他們最感親切的仍是華語。然而當時對於大多數的海外華人而言，華語的電視媒體幾近空白。於是有了開辦一家面向全球華人的衛星電視頻道，為他們提供高素質的華語節目的創意。」「華人人口數占全世界的1/5，但是華語節目的話語空間太小、華人聲音太弱。英語媒體占了世界媒體的80%，而且影響力

²²⁸ 「曝內幕！『鳳凰衛視』總裁、總參特務劉長樂在港被雙規」，2002年4月25日，
<http://renminbao.com/rmb/articles/2002/5/13/20867b.html>。

²²⁹ 「傳鳳凰衛視總裁劉長樂因經濟犯罪受查」，大紀元，2002年5月6日，
<http://www.epochtimes.com/b5/2/5/6/n188078.htm>。

²³⁰ 朱冰、華峰，口述鳳凰—鳳凰衛視十週年紀念（北京：作家出版社，2006年），頁4-13。

與衝擊力遠遠超過 80%，許多事情由於英語媒體的先入為主而面目全非。我總想在這 1/5 講中文的世界上，華語電視媒體不應該是個空白，我們要發出自己的聲音，那怕僅僅是聲嘆息！」

因此，作為一個商人，劉長樂敏銳的看到了華語電視的商機—華語電視媒體廣闊的市場空間，以及華人對於華語電視節目或華語文化商品那一種血緣與情感上的認同。對劉長樂與鳳凰衛視而言，這樣一個「環球華人電視」即是市場需求、時代需要也將是觀眾的需要。

3. 如何與梅鐸從對手到對話

鳳凰衛視其實在開始建構的過程與佈局時並非如此順利。因為，當時的亞洲一號衛星是由梅鐸所掌控。站在梅鐸的立場，他其實沒有必要為自己再多樹立一個競爭對手。對此劉長樂回憶道：「要做衛星電視，就必須租用衛星發射器。當時的亞洲一號衛星因為功率強，亞太覆蓋範圍面寬，屬於理想選擇。1995 年適逢蒙古電視台退還其租用的亞洲一號上其中一個頻道，我們趕過去想接管過來。後來飯吃了、酒喝了、律師費也付了，事情居然黃了—我們被告知梅鐸名下的香港衛星電視租用了亞洲一號大多數的頻道，於是只好改道上門與梅鐸談判²³¹。」

「我在創辦衛星電視的第一道門檻就遇到了梅鐸，對於租用衛星發射器，梅鐸一開始是拒絕的。如果『環球華人電視』出現，必然會對其他衛星電視造成威脅，成為 STAR TV 的競爭對手。但是接著我們與新聞集團展開了 25 輪以上的談判，而且這個談判非常具有戲劇性。由於 STAR TV 長期業績不佳，加上我們有著橫跨兩岸的人力資本誘惑，於是我們雙方便開始由對手走向對話²³²。」

1996 年 2 月 16 日，雙方終於簽訂合作協議。由劉長樂的今日亞洲控股公司與衛視集團、華穎國際廣告公司按照 45：45：10 的比例出資，共建「鳳凰衛視」以接管原 STAR TV 的中文頻道²³³。

²³¹ 孫際鐵，中國傳媒，頁 40。

²³² 鐘大年、于文華，鳳凰考—建構一個新傳媒，頁 12。

²³³ 劉現成，跨越疆界—華語媒體的區域競爭，頁 332。

此外，在《中國傳媒》這本書的訪談中，劉長樂也回憶起當初與新聞集團的談判：「這叫作不打不成交，也可算是歪打正著。但是最主要還是由於雙方各取所需，利益契合。為了創辦鳳凰衛視，我首先註冊了今日亞洲公司，它的背景只有一個，就是多年從事大陸傳媒工作的我瞭解大陸傳媒的市場特徵；而香港衛星電視是梅鐸當年斥資從李澤楷手上收購過來，希望以此進軍中國內地市場，幾年下來做的並不好。一方面我希望『今日亞洲』利用梅鐸名下新聞集團強大的媒體資源，打入海外華人市場和歐美主流社會；另一方面梅鐸也希望與像我這樣有中資背景的公司合作，把觸角成功的深入大陸傳媒市場。很明顯，最根本還是這個重要的互補性吸引了我們坐在一起²³⁴。」

4. 從娛樂到不斷增強的新聞性

如果梳理鳳凰衛視的發展歷史，可以發現鳳凰衛視的成長是由「娛樂性逐漸轉向新聞取向」的調性。鳳凰衛視在1996年開播的定位是以「城市青年台」為主要出發點，內容多偏向娛樂節目。它的功能就是「娛樂性、服務性、資訊性」。並藉助於香港成熟的娛樂環境所提供的大量娛樂節目與資訊，在內地嶄露頭角。由於當時缺乏節目製作人才與資本，鳳凰衛視對於時事新聞並沒有太多的介入²³⁵。

但是到了1997年，中國陸續經歷了許多重要的歷史時刻，其中包括鄧小平逝世、香港回歸、江澤民訪美等，鳳凰衛視不能再對發生在身邊的重大事件視若無睹。一位鳳凰衛視的高層人員說：「我們無法想像，在鄧小平去世的日子裡，還能播放著娛樂訊息很強的節目²³⁶。」也就是從那一刻起，鳳凰衛視進入了對時事報導的時代。

1997年4月1日，鳳凰衛視的第一個新聞節目《時事直通車》開通了。節目名稱為什麼叫作「時事」直通車，而非叫作「新聞」直通車呢？

²³⁴ 孫際鐵，中國傳媒，頁41。

²³⁵ 鐘大年、于文華，鳳凰考—建構一個新傳媒，頁171-172。

²³⁶ 鐘大年、于文華，鳳凰考—建構一個新傳媒，頁24。

就是因為鳳凰衛視是一家落腳在香港的境外媒體，而它最大的市場就是中國大陸。但礙於政策規定，中國大陸特別限制具有「新聞性質」的境外媒體落地。於是把就「時事」取代「新聞」，但「時事」卻也不見得等於「新聞」。這是鳳凰衛視打出來高明的擦邊球。其次，香港媒介的規管條例中，不允許新聞節目有廣告贊助，但鳳凰衛視卻又想要在最黃金的時段替公司賺取廣告利潤²³⁷。於是在這種遊移於灰色地帶的操作手法下，鳳凰衛視確實也達到了一定的目的。從此，「時事」就成為鳳凰衛視走向世界傳媒舞台的第一步。

5. 在中國政府與受眾之間追尋平衡

相對於中國內地的電視台而言，鳳凰衛視似乎處於更邊緣的位置。鳳凰衛視所面臨的最大競爭者是中國中央電視台（以下簡稱「央視」）。央視集中了中國最多的媒體菁英，具有獨一無二的影響力，在中國大陸還沒有任何一家電視台可以與其競爭²³⁸。況且從 20 世紀 90 年代開始，央視開始進行了一連串的內部改革，並相繼推出一些名牌節目，進一步鞏固央視在中國電視圈的領導地位²³⁹。

鳳凰衛視作為一家境外民營的華語媒體，不論是在人力、財力、或是其他硬體設備上，均難以和央視一較長短。因此，在與內地同行的競爭中，鳳凰衛視一開始是處於相對被動的地位的。對此，劉長樂言：「鳳凰衛視與內地的電視媒體相比較，我們的優勢就是他們的劣勢，而我們的劣勢正好是他們的優勢。我們在審查節目方面，主要靠自律，在節目製作方面，框框相對少很多。例如在黃金時段對境外電視劇的限制，我們鳳凰衛視沒有；但是在新聞採訪方面，我們受到的限制不少。與國內的電視相比，我們的空間相當少。比如說我們現在被視為境外媒體，那就意味著我們不可能百分百實現落地。因此我們根本談不上與內地的電視台進行平等的競爭²⁴⁰。」

為了拉近這段不平等的差異，鳳凰衛視在操作層面上，作為一個規範化的商

²³⁷ 鐘大年、于文華，鳳凰考—建構一個新傳媒，頁 172。

²³⁸ 周鴻鋒，傳媒產業機構模式（北京：經濟管理出版社，2003 年），頁 260。

²³⁹ 周鴻鋒，傳媒產業機構模式，頁 274-279。

²⁴⁰ 鐘大年、于文華，鳳凰考—建構一個新傳媒，頁 25。

業電視台，不僅要製作高質量的節目以贏得內地觀眾的青睞，更要懂得如何避免觸及政治的地雷區，尤其得在新聞報導的內容與方式上下功夫。而如何在政府尺度與觀眾的需求中尋找「平衡」，可以說是鳳凰衛視節目成功的關鍵。身為商人的劉長樂深知：「遵守法紀是商人拓展空間的基礎與前提。媒體也是一種商業，要適應市場就必須熟知市場規則²⁴¹。」

為此，鳳凰衛視自己設立了兩個電檢部門。一個是按照香港的電檢條例進行檢查，另一個是針對所有國家。這兩個部門每天都有非常詳盡的審查報告，不僅要恪遵各國政府的法律法規，保證鳳凰衛視自身的生存空間，此外也是保障收視率²⁴²。

電檢部門內，除了由內地許多擁有多多年新聞經驗的人士作為檢查員審查中國國內新聞、把握新聞尺度外，鳳凰衛視對中國大陸政策還抱持樂觀的態度，認為中國大陸的改革開放政策勢必會繼續進行下去。而鳳凰本身也將會從這種開放的政策方向和「一國兩制」的體制中繼續受益。最後就是鳳凰衛視提出「大中華」概念與其政治目標「弘揚中華文化，促進中華民族的興盛」，也與中國官方的傳播目標相吻合，在一定程度上贏得了中國政府高層的好感。

6. 鳳凰衛視該說什麼與怎麼說

對於鳳凰衛視起步之初所面對的資源有限性，決定了它與競爭市場外部環境的競爭模式。這樣的模式不是正面的衝突，而是以「巧」取勝的差異化戰略。為了提高大眾對於鳳凰衛視的青睞，首先鳳凰要在內地媒體所遺留下來的空白之處上下功夫，囿於傳統報導慣例與新聞政策的限制，通常內地的電視台會遺留許多新聞處理上的盲點。像是內地電視台所沒有報導的國際新聞，這些國際新聞與資訊卻是改革開放中的中國觀眾所渴望看到的；第二，就是內地媒體刻意迴避的「敏感新聞」²⁴³。對於這兩類新聞，鳳凰衛視不但加以報導，而且往往會對其進

²⁴¹ 鐘大年、于文華，鳳凰考—建構一個新傳媒，頁 26。

²⁴² 師永剛，解密鳳凰—鳳凰衛視時事開講影響力（北京：作家出版社，2004 年），頁 52-57。

²⁴³ 李沖，「從新聞資訊節目淺析鳳凰衛視的成功」，新浪網，2008 年 6 月 7 日，

行解讀。

再來就是對於重大事件的報導，鳳凰衛視用 80% 的組織能力來投入 20% 的重大新聞事件報導與節目製作，盡量在大事上做足了文章，以藉此形成較大的媒介影響力。像是 97 回歸、世界銀行年會特別報導、戴安娜王妃葬禮、澳門回歸報導、南斯拉夫大使館爆炸事件、千禧年大型報導、9·11 事件與台灣的總統大選等²⁴⁴。

在對中國的報導中，鳳凰衛視向來重視對於中國政府領導人的報導。報導上，鳳凰衛視力求生動、翔實、全面，企圖讓觀眾看到政府官員與領導人更為人性化的一面，而這一點則是內地傳媒所未能展現出來的²⁴⁵。

在語言風格上，鳳凰衛視的新聞播報承襲了港、台地區新聞播報的風格，這與內地觀眾所習慣的播報方式迥然不同²⁴⁶。長期以來，上至央視，下至省、縣級電視台的播報方式都給予觀眾一種居高臨下、嚴肅冷靜的感覺，而鳳凰衛視則提供了一種新鮮的、強調水平視角、與親和的感覺，把嚴肅的新聞播的輕鬆，用娛樂的方式解讀政治²⁴⁷。這不僅滿足了內地觀眾知的慾望，也最大限度的繞過了政治的敏感地帶，為觀眾帶來了新鮮感與吸引力、也為自己贏得了生存價值。

（二）組織系統的內部控制能力

1. 鬆綁與放權的藝術

鳳凰衛視的內部管理有兩個原則：「鬆綁要徹底，放權要大膽²⁴⁸。」鬆綁，就是鬆開體制內阻礙員工施展才能的各種束縛，給予員工最大的發揮空間和自由度；放權，就是對下屬實行授權管理，大膽放手，允許下屬做決定，用人不疑、疑人不用。

http://blog.sina.com.cn/s/reader_4964d78b01009rdo.html。

²⁴⁴ 趙琳，「鳳凰衛視三名戰略初探」，頁 10。

²⁴⁵ 劉長樂，「鳳凰衛視追求專業主義激情的歷程」，天益網，2007 年 1 月 5 日，
<http://www.tecn.cn/data/detail.php?id=6133>。

²⁴⁶ 茹希佳，「鳳凰衛視中文台與江蘇新聞綜合頻道之比較」，南京師範大學新聞學碩士論文（2004 年），頁 15-20。

²⁴⁷ 鐘大年、于文華，鳳凰考—建構一個新傳媒，頁 28。

²⁴⁸ 麥楠、王多多、張林，鳳凰術—鳳凰衛視企業文化，頁 61。

「鬆綁+放權」的目的，是要創造出一種自由發揮、不斷創新的工作氛圍。一個企業能夠具有多大的能量取決於人才的素質以及發揮人才全部潛能的機制。在鳳凰衛視，無論誰有新想法，只要這個想法被認可，這個人被認為是合適的，管理層就會鼓勵他去做了。如此一來，員工的熱情被調動起來，潛力也很容易被激發出來²⁴⁹。

「鬆綁+放權」的結果，是培養出一批具有管理才能的業務骨幹。資訊台副台長吳小莉和董嘉耀都是這樣被提拔起來的。他們做節目時，選什麼話題、請什麼來賓、講什麼內容、講到什麼程度，基本上都是自己說了算。竇文濤與胡一虎雖然不掛行政職務，但是《鏘鏘三人行》與《一虎一席談》的實際負責人和主要創作人就是他們自己²⁵⁰。

2. 降低節目製作成本

企業營利實際上取決於收益與成本兩個面向，無論是將文化做為核心競爭力，或是打造自己的明星隊伍，其用意都在擴大收益增加盈餘。鳳凰衛視在這方面也是恪遵商業電視台的定位，處處以「利」為中心。

鳳凰衛視對於內部節目製作成本的控制體現在下列幾點²⁵¹：

(1) 控制信息採集成本：對於鳳凰衛視這種以「信息為主」的電視台而言，信息資源的重要性自然是不可言喻。在這一方面，鳳凰衛視很會利用公共信息資源做出自己的節目。例如，一件新聞事件發生後，《時事直通車》、《鳳凰早班車》等新聞類節目往往進行第一時間的第一手報導。等到了《小莉看世界》、《時事開講》、《新聞今日談》等節目又會進行深入的分析報導，實現第二次資源利用，對於一些重大事件還可以進行第三次的挖掘整合。鳳凰衛視這種對信息進行多層次的開發利用，會使得同一信息得到充分傳播，實現單一信息的最大化²⁵²。

此外，鳳凰衛視內部有著一個「大編輯部」的管理與運作機制。所謂大編輯

²⁴⁹ 同前註。

²⁵⁰ 麥楠、王多多、張林，鳳凰衛視—鳳凰衛視企業文化，頁 62。

²⁵¹ 馬立誠、胡百精，鳳凰魂—鳳凰衛視精神追求，頁 173。

²⁵² 李沖，「從新聞資訊節目淺析鳳凰衛視的成功」，前引文。

部的核心概念就是在集團協調機構的統一調度下，將電視、網路、電台和報紙媒體進行統一的規劃，對事件做出迅速與合理的應對，以利資源進行整合²⁵³。旗下開設的鳳凰衛視中文台、歐洲台、美洲台、和資訊台四台之間通力合作，達到資源共享，這種低投入高產出的方式，不僅節約了成本，而且實現了資源利用最大化，使得鳳凰衛視在內部管理上可以以小博大，領先對手²⁵⁴。

(2) 控制節目內的人、物等成本：

鳳凰衛視在控制節目製作的成本上，不僅企圖壓縮信息採集的成本，而且還想方設法的減少人、物等與節目製作有關的成本。例如：《鳳凰早班車》的人員編制只有四人，但是製作方式卻非常簡單，節目將每天的報章雜誌、廣播、電視新聞做最集約化的處理，由主持人以敘述方式串連、編輯推出。這樣一種低成本的製作方式，以鳳凰衛視的立場看來，可以說是最經濟、有效的運作方式²⁵⁵。

此外，在《時事開講》節目中出現的那套桌椅，成本不過 500 美金。但是這套桌椅也為竇文濤的《鏘鏘三人行》、陳魯豫的《一點兩岸三地談》服務過。但是這套價值 500 美金的桌椅，至少為鳳凰衛視產生了兩億的效益²⁵⁶。

(三) 組織內各部門間整體的協調能力

鳳凰衛視從 1997 年進行了 60 個小時香港回歸直播報導以來，幾乎沒有放過任何一件大事。直播大事和突發事件，已逐漸成為組織內部間協調能力的基本功夫。事實上，快速反應進行直播最基本的保障就是精簡有效的流程與環節：「一套成熟嚴格的直播機制，加上能獨立應對突發事件、配合默契的記者與團隊。」

以下是鳳凰衛視內部作為紀律所規定下來的協調機制²⁵⁷：

1. 新聞主播永遠不許關機；
2. 一部紅色電話 24 小時直通總裁劉長樂與中文台台長王紀言；

²⁵³ 馬立誠、胡百精，鳳凰魂－鳳凰衛視精神追求，頁 173。

²⁵⁴ 李沖，「從新聞資訊節目淺析鳳凰衛視的成功」，前引文。

²⁵⁵ 張瀟瀟，「『說』出來的『鳳凰』－鳳凰衛視成功原因探討」，頁 55。

²⁵⁶ 同前註。

²⁵⁷ 鐘大年、朱冰，鳳凰秀－鳳凰衛視十年節目回顧，頁 94。

3. 直播的原則是：不涉及中國的國際突發事件，值班負責人可以直接啟動中文台與資訊台的開機直播，涉及國內政治問題的突發事件，則經紅色電話請示後立即啟動直播。

這一「協調紀律」其實是針對新聞主編的。如此在面對新聞大事時只需以新聞價值為唯一考量，而不必在請示、等待或其他環節上消耗精力與時間。

另外在伊拉克戰爭開打前，鳳凰衛視也為戰爭直播先做了充分的協調準備。

一旦戰爭開打²⁵⁸：

1. 播出滾動字幕；
2. 主編通知程鶴麟、潘紅星、閻立宏其中一人，而導播則通知邱偉華、駱北榮其中一人；
3. 中斷資訊台、中文台節目，立即啟動直播；
4. 無論哪位主播當班，先播出再找陳曉楠、何亮亮等同事；
5. 「中斷」的概念是：無論兩台正在播出什麼節目，無論節目播到那裡，一律停止，立即直播。
6. 「海灣最前線」的片頭、罐頭、廣告看板，已經就位，隨時可上線播出。

有了這樣的人員、技術、事前協調與心理準備。當美國白宮發言人阿里·弗萊舍(Ari Fleischer)向全世界發佈「戰爭開始」的時候，鳳凰衛視就能在其他媒體尚未啟動錄影機的時候，早先一步把這消息向全世界傳送發佈。

二、個人能力

在分析鳳凰衛視個人能力方面，筆者擬從記者從事新聞事物採、編、寫的工作能力技巧，與對新聞事物整合的能力入手分析。選擇對象為鳳凰衛視的當家花旦吳小莉，與在莫斯科人質事件中一鳴驚人的盧宇光為代表。此外，名嘴楊錦麟與胡一虎也是該節分析的對象。

²⁵⁸ 同前註。

（一）從事採、編、評等工作的能力與技巧

1. 1998 年兩會報導成就吳小莉

吳小莉，畢業自台灣輔仁大學傳播學系。原先是華視的記者，後來轉戰香港鳳凰衛視，成為當家主播。1998 年 3 月的兩會報導，開啟了吳小莉在中國傳媒圈的知名度。當時剛上任的總理朱鎔基第一次舉辦中外記者會，由於是中國政府最高領導人面對媒體，所以現場吸引了約 600 多位的中外媒體記者²⁵⁹。就在記者會進行到快結束時，一件突如其來的事使鳳凰衛視的知名度急速上升。朱鎔基突然對點記者發問的官員說：「讓鳳凰台的吳小莉小姐提問好不好，我很喜歡看她的廣播。」之後，吳小莉的提問引出了新總理悲壯的宣誓「就是前面有地雷陣，我也要踩過去，鞠躬盡瘁，死而後已。」隨後現場響起三次掌聲。朱鎔基的親自點名隨後成了香港媒體報導的一大新聞²⁶⁰。

在《口述鳳凰》這本書中也提到，當吳小莉在被朱鎔基點名的時候，大家都看到她風光的一面，但是在這背後，她與公司其實一起做了許多準備的工作。

「首先對於採訪一個人要充滿好奇心，在採訪前我看了關於他（朱鎔基）好多的書與雜誌，我對他產生了興趣，然後引發許多想要問他的問題，後來更與公司集體出謀策劃。」「提問題要符合兩個條件，一個是能夠符合當時人們普遍關心的東西，並抓住焦點。另外，提問題時要用妳的語言去表達，不要一邊看稿子一邊提問，因為妳在提問題的時候是和一個人在交流，妳要和他目光交接，妳要讓對方感覺到這個問題是我真的想問，而不是我事先準備好的。怎樣和高層人物互動？若把焦點和他的情緒點結合起來就會很好。一個好問題的誕生其實是有難度的，必須多做案頭工作，依靠新聞敏感度找到妳想要的提問、對方又想回答的問題。²⁶¹」

此外，值得一提的是 2007 年吳小莉以香港人民身分名列廣東省政協委員。

²⁵⁹ 鐘大年、于文華，鳳凰考—建構一個新傳媒，頁 130。

²⁶⁰ 鐘大年、于文華，鳳凰考—建構一個新傳媒，頁 173。

²⁶¹ 朱冰、華峰，口述鳳凰—鳳凰衛視十週年紀念，頁 119。

此舉動引發台灣陸委會的關注與開罰。因為吳小莉仍然具有中華民國國籍，依照「臺灣地區與大陸地區人民關係條例」第 23 條第 2 項的規定，「臺灣地區人民、法人、團體或其他機構，不得擔任經行政院大陸委員會會商各該主管機關公告禁止之大陸地區黨務、軍事、行政或具政治性機關(構)、團體之職務或為其成員。」如果有違反情事，臺灣政府將可處以新臺幣 10 萬元以上 50 萬元以下罰鍰²⁶²。

不論是在香港或是台灣，均有評論指出吳小莉的言行偏向於中國政府。因為吳小莉在個人介紹中，談及最喜歡的國家是「中國」，但是她仍保有中華民國國籍。或許是因為鳳凰衛視的關係，使其在中國大陸廣為人知，頗受歡迎。中國大陸報紙《解放日報》在採訪吳小莉的文章當中，吳小莉自己也指出自己有「愛國情懷」，遇到報導牽涉中國與華人利益的事件時會有更多的突顯²⁶³。

玄奘大學大眾傳播學系助理教授杜聖聰就說：「吳小莉在鳳凰衛視擔任副台長，並接受中國廣東省政協委員頭銜的職務，這種政媒兩棲的作法，已經表明了一種被『馴化』的過程。」

2. 出生入死的莫斯科首席記者盧宇光

「戰鬥是在五分鐘前開始的，大概在現場 100 公尺的地方，能看到孩子不斷的往外面送，我們的機器落在火力圈裡，我們撤到了一個牆角……現在又衝出一批人，我們不斷的看到了有部隊往裡面衝。唉呀呀！恐怖份子向我們衝了過來。突圍了！已經打傷了很多人，我們現在正在跑（夾雜槍聲與急促的喘息聲）」

主播：「宇光，你要小心！」

盧宇光：「現在不要緊。衝出了好多人，向我們開槍，還打傷了好幾個人。」

主播：「妳能判斷出來的人是人質還是武裝份子嗎？」

盧宇光：「根本看不出來到底是誰，我現在趴在地下。現場有婦女和記者受傷了。」

²⁶² 「吳小莉當選廣東政協委員 台當局威脅開罰」，網易，2007 年 1 月 29 日，
<http://news.163.com/07/0129/09/360BQ40V0001124J.html>。

²⁶³ 「對話吳小莉 我喜歡為大家開窗」，新華網，2007 年 9 月 1 日，
http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/overseas/2007-09/01/content_6643452.htm。

唉呀... 太危險了！」

主播：「宇光！你現在所在的位置安全嗎？宇光？你聽的到嗎？」

接著，電話斷了。10分鐘、20分鐘、30分鐘、40分鐘過去了。電話那頭一直是嘟嘟的斷線聲。全部正在收看直播的觀眾，無一部提心吊膽。電視畫面上到處是血淋淋的傷者與死者。盧宇光是否也凶多吉少？一個小時後，電話的另一端出現了盧宇光顫抖的聲音。

盧宇光：「各位觀眾，盧宇光在別斯蘭現場繼續向您報導.....原來，俄方反恐機構遮蓋了別斯蘭的無線電話信號²⁶⁴。」

以上是發生在2004年俄羅斯別斯蘭人質綁架事件中，鳳凰衛視記者盧宇光在現場報導的第一手聲音。當時這一事件發生時，盧宇光是全球第五位、非俄羅斯本地電視台第二位趕到現場的媒體代表²⁶⁵，速度甚至超越了CNN、BBC，當時鳳凰衛視記者盧宇光為了深入人質挾持的現場，甚至還陷入了歹徒的攻擊範圍內。觀眾透過電視聽到呼嘯而過的子彈聲以及生死瞬間的衝擊，除了擔心處在現場的記者之外，更加深了觀眾對於鳳凰衛視新聞播報的專業肯定。

（二）對新聞、訊息進行深度整合的能力

1. 有報天天讀——一年賣了5000萬廣告的獨角戲

鳳凰衛視內部有一個流行說法：「把骨頭嚼碎了做節目。」意思是指鳳凰衛視由於資源稀缺，經常對資源進行多次開發和利用。《有報天天讀》就屬於這類「零資源」開辦起來的節目²⁶⁶。

《有報天天讀》從2003年1月6日開播以來，短短一年內收視率已經迅速飆升至鳳凰衛視前三名。節目主持人楊錦麟，筆名陳子帛，1988年赴香港，先後擔任報社編輯、主筆、雜誌主編等職。楊錦麟長期從事時事評論，是活躍於華

²⁶⁴ 張林、藍藝，大事背後——鳳凰衛視資訊台揭密，頁96-97。

²⁶⁵ 張夏，「鳳凰衛視盧宇光：重大事件發出華人的聲音」，中國台灣網，2008年9月22日，http://big5.chinataiwan.org/twrwk/ywysh/200809/t20080922_750339.htm。

²⁶⁶ 師永剛，解密鳳凰——鳳凰衛視時事開講影響力，頁228。

語世界的媒體工作者，本身更為廈門大學兩岸關係研究的資深研究員。楊錦麟每天端著一杯茶，將全球各知名的報紙上所刊登的重大新聞進行篩選，把原本平淡無奇的讀報資訊節目做得深受觀眾喜愛²⁶⁷。

從早晨六點開始，到完成節目準備大約要花費兩個小時。清晨六點一趕到辦公室，楊錦麟便會與唯一一位助理緊張的翻報、讀報。楊錦麟則迅速快速的掃瞄當日港台地區、東南亞、韓國、日本的主要報刊；助手則關注西方媒體，看完之後，確定一個當天的熱點，圍繞這個熱點再多做一些挑選²⁶⁸。

這個節目在 2003 年榮獲《新週刊》評選為 2003 年中國年度新銳榜「年度電視節目」的殊榮。而獲獎的原因與理由是²⁶⁹：「濃縮報導，探知全球社會當天的最新動向。」

在信息爆炸的今天，要在最短的時間內掌握全球信息及社會脈動，實在不是一件簡單的事情。該節目重點解讀全球重要報紙與雜誌，如《紐約時報》、《金融時報》、《亞洲華爾街日報》、《時代週刊》等頭條新聞與主要社論，並介紹評論其觀點、角度，讓閱聽眾可以快速掌握世界輿論與思維潮流²⁷⁰。

2004 年，廣告主更為這個開播僅一年的節目廣告，標價到了 5000 萬人民幣，開創了鳳凰衛視新節目開播一年內所創下的最高額廣告紀錄²⁷¹。

主持人楊錦麟還被大眾評選為「公共知識份子」。對此楊錦麟在《口述鳳凰》一書中說到：「我的節目編制只有兩個人，目前為止有 3/4 的報紙都是我自己挑選的。」「這個節目有很多個性的東西，面對同意樣的信息，每個人都會有不一樣的挑選，我就挑我覺得重要的，但是人家喜歡我挑的，我不知道為什麼。根據我對新聞的解讀，我當天新聞這麼排，我主觀的挑選沒有受到任何干預就傳播出去了。我每天讀什麼報？怎麼讀？沒有人來跟我研究。只有我跟我的助手兩人每

²⁶⁷ 海碰子，「楊錦麟講述『有報天天讀』台前幕後」，鳳凰網，2004 年 8 月 31 日，
<http://www.ifeng.com/phoenixtv/76566712698273792/20040831/225069.shtml>。

²⁶⁸ 師永剛，解密鳳凰—鳳凰衛視時事開講影響力，頁 227。

²⁶⁹ 師永剛，解密鳳凰—鳳凰衛視時事開講影響力，頁 230。

²⁷⁰ 師永剛，解密鳳凰—鳳凰衛視時事開講影響力，頁 227-228

²⁷¹ 師永剛，解密鳳凰—鳳凰衛視時事開講影響力，頁 230。

天去複印自己讀的報紙，複印完了之後讓她具體編排，編輯整理之後我要不斷地看，只有我自己知道怎麼解讀。沒有稿，沒有提詞器。我靠的就是閱歷，但每天還在不斷學習，天天看報紙，不斷的提煉與抽象，而且我堅持撰寫與專欄文章。對知識進行及時的吸取、歸納與總結²⁷²。」

2. 一虎一席談—中國新聞談話節目群口時代的開山之作

胡一虎，輔仁大學大眾傳播學系畢業，後來更在美國哥倫比亞大學新聞研究所進修。90年代曾在華視服務，獲選為「最佳新聞節目主持人」與「台灣最受歡迎十大主播之一」²⁷³。後來轉戰香港鳳凰衛視，如今已成為鳳凰衛視招牌主持人之一，手上有《鳳凰全球連線》、《一虎一席談》等知名節目。

作為中國唯一一檔大型抗辯式思想性談話節目，《一虎一席談》自2006年推出以來，每期萃取社會、文化等各方面的重大事件、焦點或熱門話題，請來當事人、或各界學者、專家、名人擔任嘉賓，各抒己見、暢所欲言。該節目顛覆了以往電視節目「傳播—接受」的傳播模式，拒絕了規定的宣講內容，不僅讓當事人有話說，使多元思想代表現場針鋒相對，更賦予現場觀眾隨時插話、發表個人意見的權利，堪稱中國新聞談話節目群口時代的開山之作²⁷⁴。

2008年年初，主持人胡一虎及《一虎一席談》節目在「2007中國電視節目榜」評選中，曾一舉奪得「年度節目主持人」、「最佳脫口秀」、「最佳脫口秀主持人」、「年度電視節目」四項大獎²⁷⁵。此外，胡一虎更憑藉著《鳳凰全球連線》的出色主持，榮獲了2007年紐約國際電影電視節「最佳新聞節目主持人」銅獎²⁷⁶。

在《口述鳳凰》一書中，我們可以看到他細心成功的地方²⁷⁷：「319槍擊案

²⁷² 朱冰、華峰，口述鳳凰—鳳凰衛視十週年紀念，頁319-320。

²⁷³ 「胡一虎願為善牧 繼承傳遞輔仁校訓」，輔大新聞網，2006年9月15日，<http://140.136.114.206/blog5/archives/001324.html>。

²⁷⁴ 「鳳凰衛視四檔節目獲選為傳媒業『中國標杆品牌』」，多維新聞網，2008年7月14日，http://www.dwnews.com/big5/Consumer/entertainment/zxs_2008_1312275.shtml。

²⁷⁵ 同前註。

²⁷⁶ 陳羽中，「鳳凰衛視胡一虎獲選『最佳新聞節目主持人』」，人民網，2007年2月27日，<http://media.people.com.cn/BIG5/64901/80887/80890/5575805.html>。

²⁷⁷ 朱冰、華峰，口述鳳凰—鳳凰衛視十週年紀念，頁211-212。

發生後，《鳳凰全球連線》連線李昌鈺那期是收視率最高的。我問李昌鈺：『你在做這個角色時，失去了什麼？』他說：『我失去了對台灣政治人物的信任。』我的對應是『其實台灣的政治人物失去了對你的專業評價。』有時靈感會在最後一刻來到，做新聞要有深度、但電視新聞很難要求深度，會做新聞，用心做開場白，說明我在動腦筋。」「我每次都是很緊張，但越緊張效果越好，我很在乎這些東西。這是一種狀態，現在新聞不是比信息和速度，而是靠運用的角度，怎麼問問題、看事物的角度、怎麼切，都是學問。」

「我至今對7名中國人質被抓到伊拉克事件的報導記憶很深，人質事件發生的時候，各大媒體競相報導。坦率地講，我覺得有點遺憾，其實很多記者是很認真的，但是不夠用心，沒有嘗試冷靜下來從另一個角度看問題，只一直在告訴大家人被抓了，但是這給觀眾什麼樣的訊息呢？媒體到底想要告訴觀眾些什麼？在看過各大媒體的報導之後，我想到了自己想要的角度與創意。那一天我的開場是這樣的『現在大家都在關心那7個人的生命，我們所有人都在想怎樣才能解救他們？今晚我們要讓這樣的懸念變成事實，不要只等著政府告訴我們應該怎麼做？讓我們媒體發揮一個幫助營救的角色吧！今天晚上，我們要做的只是一件事情，讓妳聽聽家屬的聲音，要讓家屬的聲音被政府聽到²⁷⁸。』」後來人質獲釋，我們第二天又爭取到和釋放人質的聯繫上，讓他們與遠在福建的家屬通話，家屬的關切之情、揪心的表情給人的震撼難以形容。30分鐘你想要給觀眾什麼樣的感覺？如果觀眾看完了什麼都沒有記住，就和沒有製作這個節目是一樣的。

²⁷⁸ 朱冰、華峰，口述鳳凰—鳳凰衛視十週年紀念，頁210。

第四節 知識因素分析

我和誰都要爭，和誰爭我都拼盡全力；我爭新聞的報導權，其次是解釋權；我用翅膀守護著華人「知」的權利；新聞在那裡，我就飛到那裡。

-閻丘露薇-

一、企業精神和價值

「向世界發出華人媒體的聲音」與「拉近全球華人距離」，是鳳凰衛視在立台之初就已經確立的宗旨、精神與價值²⁷⁹。鳳凰衛視作為一家海外華語媒體所尋求的身分定位，便是要把自己打造成為「華語世界的 CNN²⁸⁰」。

1. 拓展國際話語空間

從 2001 年的美國「9·11」恐怖攻擊事件報導，到 2003 年的伊拉克戰爭報導，鳳凰衛視不斷突破地域限制，開始用更為廣闊的視野來觀察、並報導世界上的新聞事件²⁸¹。

「9·11」事件的報導，可說是鳳凰衛視向國際社會擴展話語空間的開始，而 2003 年的伊拉克戰爭報導，鳳凰衛視的記者、主持人、評論人優異的表現更樹立了鳳凰衛視的新聞權威。鳳凰衛視的目標就是要打破西方媒體對於信息的壟斷，讓中國的觀眾不必藉由西方媒體來審視這場戰爭。

2003 年鳳凰衛視總裁劉長樂在《世界華文傳媒論壇》上做過這樣的對話：「以前的觀念認為，越是具有民族特色和地域特色的文化才能具有世界意義，而今天，能被世界不同民族、不同文化所接受的文化才是世界的，才是人類共有的。」

²⁷⁹ 楊孟曦，「淺析東方衛視與鳳凰衛視新聞製作模式的異同」，新聞界，2005 年 1 期（2005 年 1 月），頁 108。

²⁸⁰ 張林、藍藝，大事背後—鳳凰衛視資訊台揭密，頁 11。

²⁸¹ 吳昆，「鳳凰衛視對『9·11』事件和阿富汗的新聞報導」，現代傳播 119 期（2002 年 6 月），頁 30-31。

民族特色及地域特色的文化與世界交融，將自身的發展注入真正的活力²⁸²。」這一點，正是鳳凰衛視開放的心態與企業的精神。

2. 站在華人的視角解讀

華語媒體自誕生以來，一直沒有辦法成為具有全球影響力的主流媒體。而長期以來，華人媒體對世界事物報導的不介入、不參與，也是華人媒體聲音在世界上得不到重視的原因之一。

2003年伊拉克戰爭開打前，薩達姆·海珊（Saddam Hussein）的訪問給了哥倫比亞廣播公司；在戰爭進行的時候，伊拉克外長阿奇茲（Tariq Aziz）的訪問給了全美廣播公司；在巴格達被美軍控制之後，曾流亡境外，爾後重返巴格達的伊拉克大國民會議主席沙拉比（Ahmed Chalabi）的訪問機會給了英國廣播公司，華語媒體卻始終被拒絕在千里之外²⁸³。

如何推動華語媒體融入世界媒體的主流體系，成為了鳳凰衛視的追求價值。當鳳凰衛視出現了評論節目時（見表4-7），便代表著鳳凰衛視以華人立場與華人聲音，解讀華人的觀點。

表4-7：鳳凰衛視十年來主要節目列表

節目 型態	資訊 評論類	娛樂 服務類	人物 講述類	專題 記錄類	大事 聚焦類	電視 行動類
年代						
1996		《音樂無限》 《相聚鳳凰台》		香港特區籌委會推選委員會第三次大會、 鄧小平逝世		中國人民解放軍駐港部隊大紀實

²⁸² 劉長樂，「拉近全球華人距離」，人民網，2003年9月12日，
<http://www.people.com.cn/GB/14677/22114/29749/29753/2085753.html>。

²⁸³ 鐘大年、于文華，鳳凰考—建構一個新傳媒，頁187。

				特別報導		
1997	《時事直通車》	《非常男女》 (2003年初停播) 《完全時尚手冊》			江澤民訪美、香港回歸、戴安娜王妃葬禮	飛越黃河活動
1998	《鳳凰早班車》 《小莉看時事》 (2003年被小莉看世界取代)	《鳳凰氣象站》 《鏘鏘三人行》	《楊瀾工作室》 (1999年底停播)	《週末大放送》	兩會報導、柯林頓訪華、江澤民訪日、抗洪報導	
1999	《魯豫新觀察》 (年初開播年底停播) 《時事開講》		《愛心大使》 (2000年底停播)			
2000	《一點兩岸三地談》 (2001年底停播)	《鳳凰太空站》	《名人面對面》		台灣「大選」	中國今天說不 音樂晚會、千禧之旅
2001	《媒體大拼					尋找遠去的

	<p>盤》</p> <p>(2003 年底 停播)</p> <p>《台北直播 室》</p> <p>(2004 年底 停播)</p> <p>《新聞今日 談》</p>					<p>家園、兩極 之旅</p>
2002			<p>《魯豫有 約》</p> <p>《時事大參 考》</p> <p>(2003 年被 《風雲對 話》取代)</p>	<p>《DV 新世 代》</p> <p>(2003 年底 停播)</p> <p>《縱橫中 國》</p>	<p>佛指舍利赴 台、國航墜 機事件、莫 斯科人 質事件</p>	<p>永遠的三峽</p>
2003	<p>《小莉看世 界》</p> <p>《有報天天 讀》</p> <p>《軍情觀察 室》</p> <p>《時事辯論 會》</p> <p>《鳳凰全球</p>		<p>《冷暖人 生》</p> <p>《風雲對 話》</p> <p>《天地人 和》</p> <p>(2005 年初 停播)</p>	<p>《文濤拍 案》</p> <p>(2004 年底 停播)</p>	<p>美伊開戰、 抗擊非典 (SARS)、 北美大停電</p>	<p>走進非洲、 中華小姐環 球大賽</p>

	《連線》 (SARS 其 間中斷)					
2004	《李敖有話 說》			《鳳凰大視 野》	迎請佛指舍 利瞻禮祈福 大會、 別斯蘭人質 事件	鳳凰號下西 洋
2005	《直播大中 華》 《新聞駭客 趙少康》 《解碼陳文 茜》 《網羅天 下》 《總編輯時 間》 《金石財 經》	《娛樂風 暴》 (年初取代 《相聚鳳凰 台》) 《美女私房 菜》 《美女高爾 夫》	《口述歷 史》 《風範大國 民》	《文濤拍 案》 (2005 年 再次播出) 《社會能見 度》 《中國鄰邦 大掃瞄》	兩案首次包 機直飛通 航、 印度洋海嘯 、南亞大地 震 、神六報導	李敖神州文 化之旅

資料來源：鐘大年、朱冰，鳳凰秀－鳳凰衛視十年節目回顧，頁 17-18。

雖然鳳凰衛視只講華語，但是很多海外的媒體仍然大量引用鳳凰的報導和評論²⁸⁴。也正是因為有這些評論員，鳳凰衛視在華語世界中才能逐漸爭取到重大新聞的「第一解釋權」，進一步鞏固鳳凰衛視的地位、提高本身的價值。

²⁸⁴ 鐘大年、于文華，鳳凰考－建構一個新傳媒，頁 192。

二、傳統—「以人為本」的關懷

鳳凰衛視「以人為本」的態度明顯體現在對員工的關懷上，透過這層關懷，在員工與企業之間建立一種良好關係，為企業的健康發展提供保證，乃是不可或缺的傳統。這種「以人為本」的關懷，最實際、也最基本的，就是在制度上對員工福利給予足夠的保證。而鳳凰衛視最特別之處則在於當發生了一些突發事件時，企業對於需要幫助的員工，絕不吝嗇伸出援手予以關懷。

2002年5月10日，英國一列客運火車在倫敦近郊發生脫軌事故，鳳凰衛視女主播劉海若不幸在事故中身受重傷、生死未卜²⁸⁵。總裁劉長樂獲知劉海若可能在出事的列車上時，立即打電話讓鳳凰衛視歐洲台派人到出事地點和醫院探視，並請求中國駐英國使館給予幫助。5月19日劉長樂專門前往倫敦探望劉海若的家屬，瞭解病情，鳳凰衛視的同仁也在遠方舉行祈禱會，祝福海若。6月18日，劉海若從英國回到北京立即轉入北京宣武醫院。此後，鳳凰衛視更是在各方面給予劉海若的康復治療巨大的支持與幫助。在這樣的關懷下，奇蹟終於發生。劉海若也逐漸地甦醒康復中²⁸⁶。

在整個事件的過程中，鳳凰衛視一直沒有對劉海若進行畫面報導，同時也婉拒了其他媒體的報導要求²⁸⁷。劉海若事件是鳳凰衛視「以人為本」的企業關懷體現，在這次事件中，受到關懷的不僅僅是劉海若本人，其他鳳凰衛視員工也透過這一事件感受到了鳳凰衛視集體的溫情和關愛，無疑也進一步增強了鳳凰衛視團隊的凝聚力。

三、被員工內化的組織或管理制度

鳳凰衛視成立至今，不論是在向世界傳遞中華文化的過程中，或是在國際輿

²⁸⁵ 杜子藤，「英國火車脫軌 鳳凰衛視女主播劉海若腦死亡」，南方網，2002年5月13日，<http://www.southcn.com/news/hktwma/twml/200205131523.htm>。

²⁸⁶ 鐘大年、于文華，鳳凰考—建構一個新傳媒，頁266。

²⁸⁷ 鐘大年、于文華，鳳凰考—建構一個新傳媒，頁267。

論環境下爭取華語媒體話語權的過程中，都逐漸形成自成一格「集體英雄主義」的組織內化與制度，因為鳳凰衛視必須打造出與其他境外電視，甚至是中國內地電視台不同的差異性。而這種被逐漸內化的組織氣氛與管理制度，就是鳳凰衛視「集體英雄主義」象徵。

劉長樂曾說：「我曾把我們的媒體形容成橋樑，溝通兩岸三地的橋樑；形容成窗口，放眼世界精彩的窗口；我們期盼有一天，華文媒體的合力變成風、變成鼓，捲過地球每一個角落，敲響世人不能忽視的節奏，發出強大有力的『中國的聲音』。²⁸⁸」

根據 2005 年鳳凰衛視資訊台，內部調查問卷統計第 5 項的結果顯示：對於鳳凰衛視品牌和影響力能否讓你（鳳凰衛視員工）產生榮譽感？有 39.47% 的員工回答「能」。另外有 46.05% 的員工回答「有一點」。在第 7 項：你覺得在鳳凰衛視工作實踐了自己的價值與否？有 58.67% 的職員回答「實踐了」。而有 4% 回答「甚至超越了自己的夢想」²⁸⁹。

在鳳凰衛視工作的「鳳凰人」對於文化的傳承是無形的，體現在對自己的文化定位中，企圖在品牌形象與節目元素的諸多面向上將中華文化融入其中，讓自己呈現出一個當代敏銳傳播者與文化工作者相互結合的英雄形象²⁹⁰。當鳳凰衛視朝向一個世界級華語媒體進展的時候，同時也體現出華人本位的國際化特色和賦予中華文化底蘊的精神。對於開發與進步的中國而言，這種發揚文化與宣揚國力的重責大任，自然也就落在這些英雄身上。

²⁸⁸ 馬立誠、胡百精，鳳凰魂－鳳凰衛視精神追求，頁 75。

²⁸⁹ 張林、藍藝，大事背後－鳳凰衛視資訊台揭密，頁 267-268。

²⁹⁰ 鐘大年、于文華，鳳凰考－建構一個新傳媒，頁 272。

第五章 結論

第一節 研究分析概述

本文根據「環境」、「資源」、「能力」、與「知識」，四類分析企業競爭力因素的概念，來分析鳳凰衛視進入中國的傳媒競爭力核心，並試圖找出鳳凰衛視成立至今，對中國內地傳媒的影響。其研究結果歸結如下：

一、環境：創造「語言－市場」的空間概念

首先，鳳凰衛視立足香港，憑藉著香港地區對中國大陸扮演著轉口貿易、產業地區總部、國際金融中心與媒體中心的特殊地位，再加上香港本身高度的經濟自由、媒體素質、消費及創造能力、一國兩制的政治制度，在媒體管制較大陸內地更為寬鬆的情況下，逐步發展出屬於自己的全球華語競爭優勢。

其次，鳳凰衛視提供信息的及時性與廣泛性，為閱聽眾創造了一個全新的「電視地理」概念。這個概念使觀眾超越了狹隘的地理和疆界，從而對世界的認知更加廣闊，透過電視轉播的流動圖像，讓許多華人觀眾一同見證了難以忘懷的歷史鏡頭，不僅讓觀眾在節目中塑造共同記憶，也建立了一個華人視聽的空間，把「泛中國化」的概念加以發揚。大中華的傳播定位創造了共同的文化視野，建立鳳凰衛視在起步過程中的知名度。

第三，作為一個境外衛星，鳳凰衛視雖然無法在中國大陸全區落地，但是它把觸角伸及全球，積極打造出屬於自己「語言－市場」的競爭策略與核心價值。鳳凰衛視立足香港，但卻摒棄粵語播報，改以普通話作為立台的基礎語言，目的無非是放眼中國大陸這一塊廣大的內地市場。它不僅於2001年10月，首先以最快速度獲得廣電總局的落地申請，而且更在倫敦與溫哥華兩地，先後分別設立了鳳凰衛視歐洲台與美洲台，全球戰略佈局已經從香港的一個點，擴大到全球的

整個面上。全球性的覆蓋佈局，更提升了鳳凰衛視在國際傳媒舞台的影響力與競爭力。

二、資源：展示有形資源／打造無形資源

在資金上，鳳凰衛視於 2000 年 6 月 30 日自香港創業版掛牌上市以來，共募集了約 10 億的港幣，作為該台頻道開發、拓展網路業務、發行雜誌、與興建深圳大型影視製作中心—「中國鳳凰大廈」的用途上²⁹¹。

在不動產方面，深圳市中心的「中國鳳凰大廈」影視製作中心總面積達 1.1 萬平方米，總建築面積超過 10.8 萬平方米，建築樓層共 30 層樓，高度共 100 米，該基地依照國際標準在大廈內建造了 5 個演播廳，其中最大的一個演播廳空間高達 12 米。大廈目前已經成為鳳凰衛視在中國內地節目製作基地，有大、中、小各類製播棚 10 個，節目製作及相關單位占用面積達 2 萬平方米，全部按世界一流標準精心設計建造²⁹²。深圳中國鳳凰大廈的落成，不僅擺脫當初立台時只有「縣級台」的硬體水準，像是採訪、錄製、發射等生產與傳輸設備也是一次到位，更為自身的競爭資源添加籌碼。

通常企業的品质決定企業的生命，而品质又取決於優秀人才的聚攏與團隊意識，取決於現代管理和企業文化，取決於特色產品的開發和創意的泉湧，同時還要有審時度勢、創造機會的能力。

鳳凰衛視在無形資源上，企圖打造出屬於自己的明星風格，嘗試使專業人才明星化、品牌化，其次希望明星作用最大化，最終做到明星價值資本化。運用名記者、名主播、與名評論員的「三名戰略」，嘗試打造屬於自己的一流新聞與評論團隊，以吸引更多觀眾目光，製造更多的新聞性與話題性。

此外，鳳凰衛視吸收大陸、香港、台灣三地的媒體菁英，企圖創造出「全球

²⁹¹ 張林、藍藝，大事背後—鳳凰衛視資訊台揭密，頁 18。

²⁹² 「鳳凰飛到深圳 鳳凰大廈悄然開工」，深圳晚報網，2004 年 6 月 10 日，
<http://club.dayoo.com/read.dy?b=cityonline&i=539217&t=539217>。

型新聞人 (global journalist)」的概念²⁹³。鳳凰衛視讓這群「全球型新聞人」共享同一個定義新聞和新聞產業的意識型態，遵循同一個新聞實踐的模式，服膺相近的新聞倫理和評判標準，以「發揚中華文化」及「拒絕華文媒體在世界上失語」的企業精神互相呼應。不僅在短時間內吸引了大陸地區高層閱聽眾的青睞，更企圖「影響有影響力的人」。在一次次的國際事件報導當中，鳳凰衛視靠著自己的專業與培養出來的團隊，替自己在中國大陸收視觀眾群中，贏得了良好的聲譽與地位。

三、 能力：直播成就鳳凰／節目開創鳳凰／大事發生看鳳凰

從飛越黃河、香港回歸、抗洪報導、澳門回歸、黛安娜葬禮、9·11 恐怖攻擊事件、北約戰機轟炸中國駐南斯拉夫大使館事件、伊拉克戰爭……等一連串的直播，讓鳳凰衛視找到了一條成功的捷徑，鳳凰衛視在見證歷史的同時，也同時紀錄著自己的發展歷史。

在此，無論是組織能力或是個人能力，當他們作為競爭力構成要素的本質時，其實談的都是一種創新的能力，若沒有創新的能力，只能算是完成工作所需要的基本素質。然而，能力本身是無形的，也是很難把握的一類因素，即使與無形資源相比，能力也顯得不易識別。

有些媒體會比較依賴個人才能，有時幾個名記者或是主持人就能撐起一家媒體的大半生死，有時一名報人甚至可以輕易左右一份報紙的興衰。然而在激烈的中國傳媒戰場中，想要持續生存下去，就應該在組織與個人能力兩方面都具有較強的能力。

今天，鳳凰衛視作為一家境外民營的華語媒體，一開始不論在人力、財力、設備均難以與央視一較長短，甚至在與內地同業的競爭之中，也是處於較為劣勢的地位。為了縮短這一段不平等的差異，鳳凰衛視在整體操作層面上，不僅要製

²⁹³ 潘忠黨、陳韜文，「從媒體範例評價看中國大陸新聞改革中的範式轉變」，新聞學研究，78 期（2004 年 1 月），頁 3。

作出高質量的節目以獲得觀眾的青睞，更要懂得如何在複雜的中國市場中規避雷區，尋求報導與立場平衡。

在談到鳳凰衛視企業組織對外部環境適應的能力上，鳳凰衛視的總裁、也是鳳凰衛視的靈魂人物劉長樂—有著中國軍方的出身背景，並熟知中國政治與媒體市場的遊戲規則，往往令鳳凰衛視在境外頻道的競爭中一枝獨秀。

我們可以看到鳳凰衛視的資本結構，從 2006 年 6 月，中國移動有限公司與鳳凰衛視簽署「戰略聯盟協議」，並收購新聞集團旗下星空傳媒所持 19.9% 的鳳凰衛視股權（約 12 億港幣）後，劉長樂便搖身一變成為鳳凰衛視的最大股東並擔任董事會主席與行政總裁，而在此之前與劉長樂在股權上保持平分秋色的梅鐸則退居第三，鳳凰衛視的外資色彩逐漸褪色。

劉長樂深知中國的傳媒產業是一個壟斷獨斷的市場，唯有向中國政府靠攏，企業才有續存的生機。因此，當鳳凰衛視企圖打進中國大陸的市場，聽話與服從將是必要的條件。此外，從鳳凰衛視在適應中國市場的交心表態上，也可以從鳳凰衛視當家花旦—吳小莉在 2007 年膺選「廣東政協委員」可以略窺一二。這種政、媒兩棲的作法，若依新聞道德而言是非常不恰當的。但是今天若把這一事件，放在鳳凰衛視為了企業的生存所做出的讓步或調適也就說清楚了。

另外，鳳凰衛視的「擦邊球」報導策略是整體組織中，最特殊的經營能力。利用遊走於言論限制邊緣的敏感性報導，從中獲得中國觀眾的青睞與眼光，並獲取廣告利益。由於中國當局本身對於媒體的管制非常嚴格，往往有限制言論的規定，而中國大陸觀眾往往渴望聽到不一樣的聲音。鳳凰衛視便是利用這樣的期盼，在總裁劉長樂個人的政經人脈支持下，在最大限度內提供了最貼近事實的報導，以滿足中國觀眾的「知情權」。

在「擦邊球」報導的模式之下，鳳凰衛視提供的新聞直播，逐漸在觀眾心中建立起較為客觀與報導深入的形象。特別是在 9·11 恐怖攻擊事件後，伊拉克戰爭、北約大使館轟炸案、莫斯科人質事件等一連串出色報導，更進一步穩固了觀眾對於「大事發生看鳳凰」的收視習慣。

在節目內容上，鳳凰衛視更是求新求變。從香港回歸中國的直播開始、製作各類的紀錄片、歷史影片、甚至引領風潮開創讀報新聞節目、時事評論節目、與脫口秀節目。吳小莉、胡一虎、楊錦麟、竇文淘、陳魯豫、何亮亮，都是鳳凰衛視家喻戶曉且能獨當一面的主持明星。若再加上鳳凰衛視運用陳文茜、李敖、趙少康這些「客座」人才資源，加上其所開闢的節目，或許鳳凰衛視真的已經具備了「華人世界 CNN」的雛形與條件了。

四、知識：拓展國際話語空間、站在華人視角解讀的人文關懷與集體英雄主義

鳳凰衛視以中華文化為底蘊，向世界發出華人的聲音。不僅在新聞報導與內容上，站在華人的立場解讀，對於員工的人文關懷與塑造企業內部「集體英雄主義」的主張，都是鳳凰衛視最珍貴的企業知識資產。在中國信息化社會特徵越來越突出、社會主義市場經濟體制越來越完善的今天，傳媒內部的知識比較勢必發揮越來越重要的作用。

英國著名的經濟學家阿爾弗雷德·馬歇爾（Alfred Marshall）在其「企業內在成長理論」中最先提出企業知識基礎論，他認為唯有在企業成長過程中伴隨著生產進程的知識累積，才可以將非公開知識轉化為公開的正規知識²⁹⁴。

今天，鳳凰衛視建立出一套不易被人模仿的知識體系，並把它納入了傳媒競爭力的核心之中，不僅凝聚了企業的奮鬥目標與集體意識，更達到了企業持久生存與發展目標的關鍵。

²⁹⁴ 丁和根，傳媒競爭力－中國傳媒發展核心方略，頁 74。

第二節 研究限制與建議

本研究將鳳凰衛視置於「企業競爭力核心」的分析脈絡下，企圖以質性的研究途徑，來分析鳳凰衛視在進入中國大陸市場的「傳媒競爭力核心」方略。筆者綜觀研究過程，尚有許多因時、因地難以達成的研究限制，茲說明如下：

研究者居住地區在台灣，研究的所有過程也在台灣，由於時間與經費關係，無法親自前往中國大陸對鳳凰衛視作更深入的瞭解和資料的驗證，實為一大缺憾。且本研究大部分資料來源，乃是透過香港與中國大陸的書籍、出版品、期刊與網路資料，在真實性面向上，雖有相當程度的信度，但筆者也擔心因為引用的資料，多少會受到政治立場或其他經濟因素而有所失真。

另外，在研究建議上，筆者建議後續研究可以從鳳凰衛視的資本結構轉移著手。中國大陸在改革之際，企圖在世界上掙得一席之地，不論是2008年的北京奧運，或是中國大陸各地的內需營建工程、形象再造工程，都顯示了中國旺盛的野心與企圖心。而在傳播媒體這一塊「軟實力」上，中國當局又該如何與全球競爭？如何由改革開放後的商業化走向集團化，甚至再到全球化？以上都是可以作為後續研究的題材與方向。

參考文獻

一、專書論文

2006 中國廣播電視年鑑（北京：廣播電視年鑑出版社，2005 年）。

2006 / 2007 國際統計年鑑（北京：中國財政經濟出版社，2007）。

丁和根，傳媒競爭力－中國傳媒發展核心方略（上海：復旦大學出版社，2005 年）。

方至民，企業競爭優勢（台北：前程企管出版社，2000 年）。

朱冰、華峰，口述鳳凰－鳳凰衛視十週年紀念（北京：作家出版社，2006 年）

朱光烈，火鳳凰（北京：現代出版社，1999 年）。

李少南，「社會變遷與媒介發展」，李少南編，香港傳媒新世紀（香港：香港中文大學出版社，2007 年）。

李羸，「打造華語平台－鳳凰衛視的新聞概念」，河北大學電視廣播新聞學系碩士論文（2005 年）。

Fosse, N.J., 李東紅譯，企業萬能：面向企業能力理論，（東北：東北財經大學出版社，2003 年）。

老冠祥、譚志強，變遷中的香港、澳門大眾傳播事業（台北：行政院新聞局，1989 年）。

呂郁女，衛星時代－中國大陸電視產業的發展與挑戰（台北：時英出版社，2000 年）。

招志強，「探討 1997 後香港政治與經濟的改變」，南華大學亞太研究所碩士論文（2001 年）。

- 吳淑貞，「產業網路、群聚現象與企業競爭力關係之研究－以兩岸製鞋業為例」，中原大學企業管理研究所碩士論文（2000年）。
- 周鴻鋒，傳媒產業機構模式（北京：經濟管理出版社，2003年）。
- 茹希佳，「鳳凰衛視中文台與江蘇新聞綜合頻道之比較」，南京師範大學新聞學碩士論文（2004年）。
- 徐瑞希，兩岸大眾傳播交流現況與發展（台北：行政院新聞局，2005年）。
- 馬立誠、胡百精，鳳凰魂－鳳凰衛視精神追求（北京：友誼出版社，2006年）。
- 孫際鐵，中國傳媒－當代最具影響力的30位傳媒人訪談錄（台北：維德文化出版，2006年）。
- 師永剛，解密鳳凰－鳳凰衛視時事開講影響力（北京：作家出版社，2004年）。
- 許克文，「一國兩制下的中央與地方關係之探討－澳門個案研究」，中山大學中山學術研究所碩士論文（2000年）。
- 張裕亮，變遷中的中國大陸報業制度圖像，（台北：晶典文化出版社，2005年）。
- 梁麗娟，「2005年香港新聞事業」，2006世界華文傳媒年鑑（北京：世界華文傳播年鑑社，2006年）。
- 陳向明，社會科學質的研究（台北：五南出版社，2002年）。
- 麥楠、王多多、張林，鳳凰術－鳳凰衛視企業文化（北京：友誼出版社，2005年）。
- 曹景行，香港十年（上海：上海辭書出版社，2007年）。
- 曾蘭平、李雯、張濤，「中國傳媒產業經營模式」，中國媒體發展研究報告2005年卷（湖北：武漢大學出版社，2005年）。
- 彭麗紅，企業競爭力－理論與實證研究（北京：經濟科學出版社，2000年）。

- 董旭英、黃儀娟譯，次級資料研究法（台北：弘智文化出版，2000年）。
- 張林、藍藝，大事背後－鳳凰衛視資訊台揭密（北京：中國和平出版社，2005年）。
- 黃升民、周豔、姜葉、李偉，中國衛星電視產業經營20年（北京：中國傳媒大學出版，2006年）。
- 楊志弘、王毓莉「中國大陸廣電媒體集團化發展之研究」，台灣有線視訊寬頻網路發展協進會九十年「專案委託研究計畫」研究報告，（2002年5月）。
- 詹文男，產業研究方法導論（台北：財團法人資訊工業策進會，1996年）。
- 趙琳，「鳳凰衛視三名戰略初探」，河北大學電視與新聞學研究所碩士論文（2004年）。
- 趙金玲，「中國大陸電視產業的發展」，李天鐸、劉現成編，亞太媒體圖誌－無線／有線暨衛星電視的形構（台北：亞太圖書出版，1999年）。
- 趙媚夏，「鳳凰衛視品牌傳播研究」，暨南大學傳播學研究所碩士論文（2005年）。
- 劉國光、王洛林，2006年中國經濟情勢分析預測（北京：社會科學文獻出版社，2005年）。
- 劉幼琍，「中國大陸廣播電視事業－兼談大陸廣電集團化與數位化的發展政策」，中國大陸大眾傳播事業及其管理概況（台北：行政院新聞局，2004年）。
- 謝康，「跨國衛星電視頻道進入中國之策略研究」，中山大學企業管理研究所碩士論文（2003年）。
- 蘇鑰機，「完全市場導向新聞學：《蘋果日報》個案研究」，陳韜文、朱立、潘忠黨主編，大眾傳播與市場經濟，（香港：鑪峰學會出版，1997年）。
- 鐘大年，香港內地傳媒比較（北京：北京廣播學院出版社，2002年）。
- 鐘大年、于文華，鳳凰考－建構一個新媒體（北京：北京師範大學出版社，2004年）。
- 鐘大年、朱冰，鳳凰秀－鳳凰衛視十年節目回顧（北京：友誼出版社，2005年）。

二、報紙期刊

中國大陸綜覽，(台北：法務部調查局展望與探索雜誌社，2003年)，頁101。

王銘義，「管制衛星落地 鳳凰首當其衝」，中國時報，2007年8月17日，第A15版。

林炳熙，「大陸學界對『一國兩制』的探討」，香港大公報，1984年1月16日，第1版。

吳昆，「鳳凰衛視對『9·11』事件和阿富汗的新聞報導」，現代傳播119期(2002年6月)。

李鴻禧，「中共法治思想所倡一國兩制問齷齪衝突」，台大法學叢論，18卷2期(1989年6月)。

金碚，「論企業競爭力的性質」，中國工業經濟，2000年10期(2000年10月)。

郭大鵬，「默多克的遠見」中國企業家，2005年10期(2005年10月)。

張瀟瀟，「『說』出來的『鳳凰』—鳳凰衛視成功原因探討」，新聞愛好者，2004年第8期(2004年8月)。

葉劍英，「葉劍英向台灣當局提九點方案對等談判，實行第三次國共合作」，香港大公報，1981年10月1日，第1版。

潘忠黨、陳韜文，「從媒體範例評價看中國大陸新聞改革中的範式轉變」，新聞學研究，78期(2004年1月)。

邊裕淵，「九七後香港經濟前景分析」，中共研究，31卷6期(1997年6月)。

三、網路資料

- 「2005-2006 年香港大陸進出口統計」，海外市場經貿年報，2007 年 10 月 2 日，
<http://dblink.ncl.edu.tw/cd2004/twtc2005/Asia/Hong%20Kong/Frameseta11.htm>。
- 「2007 年中國最受尊敬企業遴選」，金融界，2008 年 4 月 29 日，
<http://finance1.jrj.com.cn/news/2008-04-29/000003596307.html>。
- 「2007 年鳳凰衛視年報」，亞洲投資專訊，2008 年 8 月 10 日，
<http://www.irasia.com/listco/hk/phoenixtv/annual/cindex.htm>。
- 「2007 年度鳳凰衛視主席報告書」，亞洲投資專訊，2008 年 8 月 10 日，
<http://www.irasia.com/listco/hk/phoenixtv/annual/ar25431-c106.pdf>。
- 「2008 我國傳媒業總產值超過 5400 億元，出版和移動媒體市場規模居前」，東北網，2008 年 4 月 14 日，
<http://publish.big5.northeast.cn/system/2008/04/14/051211734.shtml>。
- 「中央重申：黨管媒體不變」，香港商報，2004 年 8 月 4 日，
<http://www.cnwnc.com/20040804/ca1081406.htm>。
- 「中國共產黨大記事」，新華網，2008 年 3 月 1 日，
http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/ziliao/2004-10/15/content_2093977.htm。
- 文正邦，「關於『一國兩制』的法哲學思考」，中國憲法行政法法律網，2004 年 5 月 18 日，
http://www.cncasky.com/get/lltt/fxll/000610536_6.htm。
- 王蘭柱，「鳳凰衛視的廣告傳播價值」，鳳凰網，2001 年 5 月 18 日，
<http://img.phoenixtv.com/image20010518/79094468455694336/03.pdf>。
- 毛濤濤，「中國移動收購鳳凰衛視 19.9% 股權，3G 戰略初露鋒芒」，搜狐 IT，2006 年 6 月 9 日，
<http://it.sohu.com/20060609/n243644483.shtml>。

- 「全球十大財富城市」，千龍新聞網，2008年1月4日，
<http://www.hycflt.com.cn/hywh/ShowArticle.asp?ArticleID=9580>。
- 「全球10大出版集團（3）新聞集團梅鐸的傳媒帝國」，出版商務週報，2007年1月20日，<http://blog.udn.com/jason080/668386>。
- 杜子藤，「英國火車脫軌 鳳凰衛視女主播劉海若腦死亡」，南方網，2002年5月13日，<http://www.southcn.com/news/hktwma/twmil/200205131523.htm>。
- 安景玲、齊二石、李中陽、李鋼，「基於資源與能力的競爭力理論研究綜述」，天津大學學報（社會科學版），2003年10月，
<http://www.wm23.com/paper/P10/10010.htm>。
- 李沖，「從新聞資訊節目淺析鳳凰衛視的成功」，新浪網，2008年6月7日，
http://blog.sina.com.cn/s/reader_4964d78b01009rdo.html。
- 李瑤、胡睿，「淺析鳳凰衛視品牌的整體塑造和擴張」，論文天下，2007年11月23日，<http://www.lunwentianxia.com/product.free.8356728.1/>。
- 呂書練，「鳳凰衛視：打造全球華語平台」，傳媒透視，2002年5月15日
http://www.rthk.org.hk/mediadigest/20020515_76_25510.html。
- 肖梟，「鳳凰衛視的成本控制」，聲屏世界，2003年1月5日
<http://scholar.ilib.cn/A-spsj200301035.html>。
- 吳達，「梅鐸在中國上當記－《梅鐸在中國冒險記》書評」，新紀元週刊網，2006年5月4日，<http://mag.epochtimes.com/065/4523.htm>。
- 「吳小莉當選廣東政協委員 台當局威脅開罰」，網易，2007年1月29日，
<http://news.163.com/07/0129/09/360BQ40V0001124J.html>。
- 「區域文化與產業競爭力」，新華網，2005年9月28日，
http://news.xinhuanet.com/newmedia/2005-09/28/content_3557997.htm。
- 「能力學派」，MBA 智庫百科，2007年3月3日，
<http://iki.mbalib.com/wiki/%E8%B5%84%E6%BA%90%E5%AD%A6%E6%B4%BE>。

- 張小爭，「境外媒體經營中國市場策略」，媒體研究網，2007年11月30日，
<http://cdmedia.vip.sina.com>。
- 「張延平：《北京青年報》如何打造傳媒集團」，2003報業經營國際峰會專題訪問，2003年10月22日，
<http://tech.sina.com.cn/me/2003-10-22/1456247151.shtml>。
- 張夏，「鳳凰衛視盧宇光：重大事件發出華人的聲音」，中國台灣網，2008年9月22日，
http://big5.chinataiwan.org/twrwk/ywysh/200809/t20080922_750339.htm。
- 「胡一虎願為善牧 繼承傳遞輔仁校訓」，輔大新聞網，2006年9月15日，
<http://140.136.114.206/blog5/archives/001324.html>。
- 段聖偉，「淺析電視品牌的經營管理」，新聞記者，2005年7月28日，
<http://www.mie168.com/manage/2005-07/252712.htm>。
- 陳羽中，「鳳凰衛視胡一虎獲選『最佳新聞節目主持人』」，人民網，2007年2月27日，
<http://media.people.com.cn/BIG5/64901/80887/80890/5575805.html>。
- 海碰子，「楊錦麟講述『有報天天讀』台前幕後」，鳳凰網，2004年8月31日，
<http://www.ifeng.com/phoenixtv/76566712698273792/20040831/225069.shtml>。
- 楊曉波，「新時期報業發行營銷策略」，山東報業，2004年8月6日，
<http://www.dzwww.com/sdby/byfx/200408061075.htm>。
- 「資源學派」，MBA智庫百科，2008年3月1日，
<http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%B5%84%E6%BA%90%E5%AD%A6%E6%B4%BE>。
- 魯娜，「鳳凰三年不鳴，一鳴驚人」，中國經營報，2007年7月4日，
<http://www.21c888.com/big5/www.2000888.com/www/wenhuaqikan/chinajingying/1266a1.htm>。
- 「對話吳小莉 我喜歡為大家開窗」，新華網，2007年9月1日，
<http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/overseas/2007-0>

9/01/content_6643452.htm。

劉長樂，「鳳凰衛視追求專業主義激情的歷程」，天益網，2007年1月5日，
<http://www.tecn.cn/data/detail.php?id=6133>。

劉海梅，「鳳凰大廈封頂 深圳成鳳凰衛視員工基地」，人民網，2005年12月9日，
<http://media.people.com.cn/BIG5/40606/3929435.html>。

劉偉、王曉晴，「鳳凰大廈封頂開盤 深圳文化產業又添平台」，大中華寫字樓網，
2005年12月7日，<http://www.soufun.com>。

盧迎新，「導入 CIS 打造電視個性－鳳凰衛視控股有限公司個案分析」，應用寫作，
2006年9月29日，
<http://www.appliedwriting.com/Html/hangye/guanggao/18420060929165657.html>。

「鳳凰飛到深圳 鳳凰大廈悄然開工」，深圳晚報網，2004年6月10日，
<http://club.dayoo.com/read.dy?b=cityonline&i=539217&t=539217>。

「鳳凰衛視發展歷程」，鳳凰衛視廣告管理中心，2007年6月3日，
<http://www.yuanmiao.com/hangyeziliao/4925.html>。

「鳳凰衛視歐洲台再次榮獲英國華人文化交流獎」，新華網，2006年9月30日，
http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/overseas/2006-09/30/content_5158366.htm。

「鳳凰衛視四檔節目獲選為傳媒業『中國標杆品牌』」，多維新聞網，2008年7月14日，
http://www.dwnnews.com/big5/Consumer/entertainment/zxs_2008_1312275.shtml。

「鳳凰衛視台標寓意」，百度網，2006年5月29日，
<http://zhidao.baidu.com/question/7908410.html>。

「廣電總局關於增加2007年度三星級以上涉外賓館可申請接收的境外衛星電視頻道範圍通知」，中國國家廣播電影電視總局網站，2007年5月29日，
<http://www.sarft.gov.cn/articles/2007/06/01/20070908161644420285.html>。

四、外文書目

Prahalad,C.K. & Hamel.Gary,“The Core Competence of The orporation ,”
Harvard Business Review, no.6 (May 1995) .pp.89-98.

Collis, David J. & Cynthia A, Montgomery,“Competing on resource strategy
in the 1990's, ”*Harvard Business Review* ,no.8 (August 1995) .pp.89-98.

Chen,Joseph Man,“Calling the tune without the piper: the reassertion of
media controls in china,”In C.K.Lo,S.pepper,&K.Y.Tsui,(Eds.),*China
Review* (1995),Hong Kong: Chinese University Press,pp.135-146.

Zhao,Yuezhi,“Watchdogs on Party Leashes? Contexts and implication of
investigative journalism in post – Deng China”*Jouralism Studies*,Vol
1,No.2, (November 2000) pp.577-585.

附錄：鳳凰衛視大事記

(截止時間：2006年2月28日)

1996年

1996年3月25日

衛星電視有限公司與今日亞洲有限公司、華穎國際有限公司成立「鳳凰衛視股份有限公司」，共同發展與經營在亞太區的華語商業衛星電視。公司第一次董事會上，確定劉長樂任鳳凰衛視董事局主席兼行政總裁。

1996年3月31日

鳳凰衛視中文台啟播。

1996年4月10日

北京神州電視有限公司成立，為鳳凰衛視提供節目製作、廣告銷售與市場推廣等服務。

1996年5月11日

鳳凰衛視中文台與北京電視台合作，像亞太區現場直播「96北京國際電視週」閉幕晚會。

1996年6月18日

鳳凰衛視總裁劉長樂，在香港總部會見美國新聞集團總裁梅鐸。

1996年7月8日

鳳凰衛視中文台從7月8日到15日獨家播出《中國人民解放軍駐港部隊大紀實》，使駐港部隊在香港市民前亮相。

1996年9月10日

鳳凰衛視在北京廣播學院(現以改名為中國傳媒大學)設立「鳳凰獎學金」。

1996年11月9日

鳳凰衛視與新加坡廣播機構簽署合約，鳳凰衛視中文台正式進入「新加坡電纜電視(Singapore Cable Vision)」SCV網路第10頻道播放。

1997年

1997年1月8日

鳳凰衛視中文台獲得大型文獻紀錄片《鄧小平》的海外首播權，並安排於1月8日至19日晚上的黃金時段，於香港地區首播共12集的文獻紀錄片《鄧小平》，展現有關鄧小平一生的事蹟。

1997年2月12日

鄧小平逝世鳳凰衛視中文台從2月12日至26日，連續14天用直播方式報導了內地以及香港各界人士悼念鄧小平的情況。

1997年6月1日

亞洲飛人柯受良駕駛汽車成功飛越黃河，該項活動由鳳凰衛視與中央電視聯合主辦並直播。

1997年6月30日

6月30日到7月2日鳳凰衛視全台總動員，連續60個小時以獨特的風格、全方位、多角度連續報導香港回歸前後實況，直播中英政府交接過程。

1997年9月9日

鳳凰衛視向北京廣播學院（現中國傳媒大學）捐款100萬人民幣，設立「鳳凰研究生教育發展基金」。

1997年10月22日

鳳凰衛視中文台10月22日至11月2日，全方位報導中國國家主席江澤民訪美，並直播訪美期間重要活動實況。

1997年12月2日

鳳凰衛視榮獲四項Promax & BDA金獎。鳳凰衛視中文台的宣傳短片於Promax & BDA亞洲年會獲得四項金獎，該獎被譽為傳媒界的奧斯卡獎。

1998年

1998年4月1日

藉由台慶兩週年，中文台進行節目改版，推出一系列全新節目。《鳳凰早班車》、《鏘鏘三人行》、《小莉看時事》等節目使鳳凰衛視不斷增強新聞信息性。

1998年6月1日

鳳凰衛視網站（<http://www.phoenixtv.com>）開通，觀眾可透過網站瞭解節目、主持人的最新動態，實現雙向交流。

1998年8月28日

鳳凰衛視電影台隆重啟播，這是鳳凰衛視推出的首項收費衛星電影頻道。

1999年

1999年5月13日

為了悼念在北約空襲中國駐南斯拉夫大使館中，不幸喪生的中國記者，鳳凰衛視、深圳對外文化交流協會和華僑城建設指揮部於5月13日在深圳聯合主辦《中國人今天說一不》音樂會。

1999年7月30日

鳳凰衛視中文台播出系列《法輪功大起底》時事專題影片。

1999年8月17日

鳳凰衛視跨世紀重大採訪活動《千禧之旅》舉行記者會，宣布《千禧之旅》採訪活動將展開。

1999年8月21日

鳳凰衛視歐洲台在英國倫敦正式啟播。

1999年10月11日

美國《財富》雜誌刊出國際知名的蓋洛普調查公司所進行的「中國消費觀念和生活方式」調查報告中，鳳凰衛視被選為國內最知名品牌之一，與國際知名速食連鎖麥當勞齊名，也是唯一入選的傳媒機構。

1999年10月11日

鳳凰衛視與馬來西亞 ASTRO 電視公司達成合作協議，鳳凰衛視中文台透過 ASTRO 向逾 600 萬的馬來西亞華僑播出節目。

1999年12月19日

19日至20日，鳳凰衛視製作了33小時不停播的專題節目《澳門回歸世紀報導》。

2000年

2000年3月31日

《鳳凰週刊》創刊，出版試刊號，並特許在中國內地發行。

2000年6月30日

鳳凰衛視宣布香港聯交所創業版上市，股票代號：8002 HK.

2000年7月20日

鳳凰衛視開始了為期三個半月的《穿越風沙線》大型採訪活動報導，並首次啟用飛機、越野吉普車，大規模探察。

2000年8月8日

《歐洲非常之旅》從希臘啟程，繼《千禧之旅》後，鳳凰衛視舉辦的又一次大型採訪活動。

2000年10月30日

鳳凰衛視被《亞洲週刊》列入2000年「國際華商500」排行榜，名列第155。

2000年12月23日

《中國新聞週刊》推出「2000新聞人物十大派對榜」，鳳凰衛視董事局主席兼行政總裁劉長樂被評為「傳媒智者」。

2001年

2001年1月1日

鳳凰衛視資訊台和鳳凰衛視美洲台正式開播。

2001年2月28日

《環球》雜誌舉辦「環球20世紀最具影響力世紀女性」選舉揭曉，鳳凰衛視主持人吳小莉獲評選為其中之一。

2001年6月13日

鳳凰衛視20小時全程實況報導兩岸三地骨髓捐贈行動《生命20小時》。

2001年9月2日

鳳凰衛視中文台副台長、鳳凰影視（深圳）有限公司常務副總裁、中國著名航空攝影家趙群力在浙江永嘉執行電視系列紀錄片《尋找遠去的家園》行拍任務時，不幸墜機，以身殉職。

2001年9月11日

晚上8點48分，美國紐約世貿大樓遭恐怖攻擊。21點10分，吳小莉在《時

事直通車》中插播了有關的消息及現場畫面，成為香港與中國內地電視媒體中最早播報者。隨後，鳳凰衛視 35 小時跟蹤報導美國「9·11」事件始末。

2001 年 11 月 26 日

鳳凰衛視閻丘露薇、周冰、林明、王風寧四名記者抵達阿富汗地區，並於當晚進入喀布爾。是當時中國、也是華人媒體首批進入者。

2001 年 12 月 7 日

鳳凰衛視與中央電視台聯合舉辦的大型跨國電視活動《兩極之旅》，在香港舉行起步典禮。

2001 年 12 月 21 日

鳳凰衛視與日本中文產業株式會社在東京簽約確定：從 2002 年初開始，鳳凰衛視資訊台將透過「樂樂中國」電視台在日本全頻道落地。

2001 年 12 月 27 日

由北京大學企業管理案例研究中心（MCCP）發起，2001 年「中國最受尊敬企業」評選活動，鳳凰衛視在 50 家入圍企業中排名第 4。

2002 年

2002 年 1 月 18 日

鳳凰衛視在美國宣布，繼「鳳凰衛視美洲台」在美國最大的衛視平台成功開播後，日前鳳凰衛視又與 CCTV、香港亞視聯合在美國第二大衛星平台入網。

2002 年 2 月 1 日

鳳凰衛視資訊台在香港有線電視啟播。

2002 年 5 月 10 日

鳳凰衛視主持人劉海若在倫敦火車事故中受傷，鳳凰衛視全力予以救助，該事件亦引起中國政府高層領導人關注。

2002 年 6 月 13 日

與中國國務院新聞辦下屬的五洲傳播中心聯合拍攝《永遠的三峽》製作長達 90 集的大型專題片。

2002 年 10 月 18 日

鳳凰衛視中文台落地珠江三角洲。

2002 年 10 月 18 日

莫斯科發生車臣恐怖份子挾持 700 名人質事件，鳳凰衛視第一時間現場報導，並推出 60 小時直播節目。

2002 年 12 月 1 日

鳳凰衛視董事局主席兼行政總裁劉長樂被評為「2002 年度最有影響力的十大傳媒創新人物」之一。

2002 年 12 月 31 日

中國廣電總局正式批准鳳凰衛視資訊台在國內有限制落地，為鳳凰衛視提供了更大的生存發展空間。

2003 年

2003 年 2 月 16 日

鳳凰衛視和中央電視台簽約，合作推出大型電視行動《走進非洲》。

2003 年 3 月 4 日

鳳凰衛視中文台在馬來西亞落地啟播。

2003 年 3 月 20 日

鳳凰衛視《海灣戰爭》直播開始，並持續 100 多個小時。

2003 年 3 月 24 日

記者閻丘露薇進入巴格達，成為美伊戰爭後首位進入巴格達採訪的華人記者。

2003 年 5 月 1 日

鳳凰衛視拍攝反應北京市民抗非典的專題影片《宣戰 SARS》、《兒女英雄傳》獲好評。

2003 年 7 月 7 日

「2002 年中國最受尊敬企業」評選揭曉，鳳凰衛視名列前十。

2003 年 7 月 9 日

鳳凰衛視與美國國家地理頻道合作拍攝大型記錄影片《馬可·波羅重歸中國》。

2003年7月30日

鳳凰衛視成功舉辦首屆「中華小姐環球大賽」。

2003年12月11日

閻丘露薇以出色表現獲2003年中國媒體界多項殊榮：搜狐2003年最佳記者獎、中國報告文學第二屆正泰盃大獎、上海復旦大學校長獎、2003年度海內外有影響力的《中國婦女》時代人物。

2003年12月14日

由《新週刊》雜誌社主辦「2003中國年度新銳榜」在上海揭曉，鳳凰衛視捧回兩項桂冠：年度電視節目《有報天天讀》與年度知識份子代言人王魯湘。

2003年12月25日

第九屆中國電視紀錄片學術講揭曉，鳳凰衛視《唐人街》系列影片獲「特別獎」與「錄音獎」兩項大獎。

2004年

2004年1月17日

鳳凰衛視董事局主席兼行政總裁劉長樂接受聯合國秘書長安南邀請，出席在聯合國召開的「全球媒體抗擊愛滋並倡議」大會。

2004年5月30日

2003-2004年中國最受尊敬企業選在深圳揭曉，鳳凰衛視三度上榜，獲中國最受尊敬企業稱號。

2004年7月1日

鳳凰衛視董事局主席兼行政總裁劉長樂，被香港政府宣布委任為太平紳士。

2004年9月3日

北京人民廣播電台與鳳凰衛視決定進行「戰略合作暨聯合跨區域廣播廣告經營項目」。

2004年9月5日

鳳凰衛視和中央電視台聯手打造百集大型紀錄片《中國鄰邦大描繪》。

2004年9月6日

鳳凰衛視與中華慈善總會共創「鳳凰慈善關愛基金會」。

2004年9月25日

鳳凰衛視董事局主席兼行政總裁劉長樂，被南開大學聘為客座教授。

2004年11月22日

第32屆國際艾美獎在紐約舉行，鳳凰衛視董事局主席兼行政總裁劉長樂任國際艾美獎電視節主席。

2004年11月26日

鳳凰衛視主持人楊錦麟獲「中國電視十大名節目名主持」。

2005年

2005年1月7日

鳳凰衛視參與香港演藝界發起，為南亞海嘯賑災籌款的《愛心無國界演藝界大匯演》，共募得善款150多萬港幣。

2005年2月25日

「2005年國際電視主持人論壇暨年度頒獎盛典」舉行，鳳凰衛視陳魯豫、竇文濤分別獲得「最佳電視專訪節目主持人」與「最佳電視談話節目主持人」。

2005年3月1日

鳳凰衛視董事局主席兼行政總裁劉長樂，作為新增補的港區政協委員出席第十屆全國政協三次會議。

2005年3月10日

鳳凰衛視公布2004年年度業績，業績顯著改善開始轉虧為盈，營利超過1.5億港元。

2005年3月20日

「鳳凰號」完成鄭和下西洋完整航程。

2005年3月29日

鳳凰網與中國電信舉行簽字儀式，共同拓展增值業務。

2005年4月17日

鳳凰衛視發起「鳳凰有約—情繫印尼送愛心」活動，組成訪問團赴印尼齊亞

省做海嘯災後探訪。

2005 年 4 月 26 日

鳳凰衛視被評為「2004 年度中國最受尊敬企業」。

2005 年 6 月 8 日

2005 年度「中國最具價值主持人」出爐，鳳凰衛視主持人陳魯豫、許戈輝、吳小莉、竇文濤榜上有名。

2005 年 9 月 19 日

應劉長樂安排，李敖從 9 月 19 日到 9 月 30 日，展開為期 12 天的《李敖神州文化之旅》。

2005 年 11 月 21 日

鳳凰衛視董事局主席兼行政總裁劉長樂，出席第 33 屆國際艾美獎頒獎典禮並擔任本屆國際艾美獎電視節主席。

全文完