

南 華 大 學

傳播學系碩士班

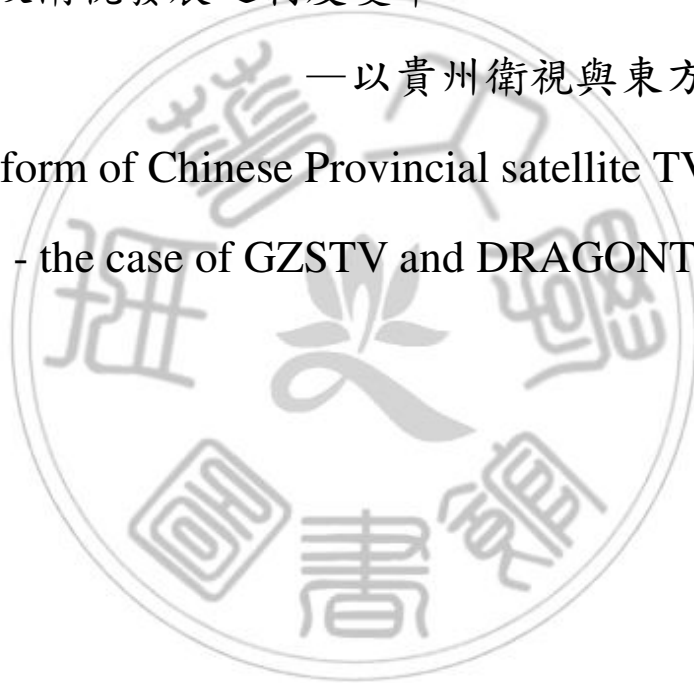
碩士論文

中國省級衛視發展之制度變革

—以貴州衛視與東方衛視為例

The Reform of Chinese Provincial satellite TV Industry

- the case of GZSTV and DRAGONTV



研 究 生：蔣壽德

指 導 教 授：張裕亮 博士

中 華 民 國 九 十 八 年 元 月 十 六 日

南 華 大 學

傳播學系碩士班

碩 士 學 位 論 文

中國省級衛視發展之制度變革

—以貴州衛視與東方衛視為例

研究生：蔣壽德

經考試合格特此證明

口試委員：_____

張祥高

賴祥蔚

王毓莉

指導教授：張祥高

系主任(所長)：張祥高

口試日期：中華民國 97 年 12 月 31 日

感謝與回憶

從高中剛畢業的青澀 18 歲，連台灣有「大林」這個地方都不知道的壽德，轉眼間，在這充滿人情味的大平原終於成長茁壯。今天，壽德即將學成歸鄉，離開這個待了七年半的第二故鄉。

碩士論文得以順利完成，首先要感謝系主任張裕亮一直沒放棄我，還有兩位口試委員王毓莉老師、賴祥蔚老師的鼓勵及指導。超級好朋友陳月華、高士翔、鄧琪宗能協助借口試場地跟口試當天的幫忙當然也是超級感謝！最重要的，爸爸、媽媽提供的不只是咖啡店小弟的協助，還有一個完美家庭的幸福與溫暖，讓壽德無後顧之憂，全力拚學業，也謝謝弟弟一直待在台北陪爸媽。還要謝謝大姑姑及時提供貴州最新收視率報告，讓論文內容如虎添翼，也謝謝在台中市政府服務的二叔，提供論文 meeting 的親身經驗，並讓遠離家鄉的壽德有了最近的依靠。能夠加入蔣壽家族及鄭家的一員，是壽德這輩子最引以為傲的事情。

直到今天，蒐集關於還算敵人的中國大陸的資料寫論文仍有一定的難度。謝謝爺爺、奶奶在 16 年前親帶前往江、浙等地探親，打開壽德認識中國大陸的第一扇窗。謝謝已故趙寧校長及國際佛光會、謝謝僑委會吳主委英毅、台北大學簡明哲老師、南華大學學務處一鳴哥、盈慧姊及中國國民黨青年部，沒有您們，壽德也無法每年親訪中國大陸，蒐集最完整、最新的電視台統計資料。

同時，更要謝謝北京大學艾林、朱菁同學、復旦大學凌春云、崔菲婷同學、上海社會科學院李婧、王虹同學、廈門大學小昕同學、集美大學媛媛同學、廈門城市職業學院朱姍姍同學、廈門市海外交流協會吳曉光、北京博雅公關伍捷、共青團福建漳州市委副書記曾貴森、寧夏大學農學院書記王學軍、漳州團市委統戰部長劉耀光、中央人民電台記者呂貝娜、中國青年報記者王蕾等人來自中國大陸最溫暖的協助蒐集資料與在地照顧。

謝謝當兵好朋友陳秉寬，點醒了壽德必須向上求學的鬥志。謝謝傳播系左宏老師重新讓壽德接受研究方法的震撼教育、王慧蘭老師及馬立君老師給壽德的

教學實習經驗。同時也要感謝前「立法委員吳英毅吳育昇嘉義聯合辦公室」與新台灣人文教基金會的所有營隊夥伴，只有你們，讓壽德年輕沒有留白，增添許多學術與實務的寶貴經驗。

此外，班上同學更是可愛！謝謝沛瑀、晉緯、智翔、小涼、貞毓、冠吟、雅萍等同學的互相照顧，全班同學都很棒，謝謝大家對班代的包容及配合。也謝謝學輔中心旭茹、素琴、小護士雪茹姊，以及青輔會夥伴育靜等人給我在課業學習以外豐富的志工實習經驗。感謝在嘉義認識的好朋友，仔仔總召、吳鳳科大吳咖啡、朝維，跟PTT嘉義版溫暖的綠豆群，認識你們真的感覺好幸運。還有藝設正妹念誼、生死小天使亞萱、嘉羚、學佳、聲色合鳴磊哥、鴻志、昱縈、民音系景緣、傳播系立偉、志工夥伴彥君，感謝有你們，讓壽德增加無比信心，勇往直前，你們一定要繼續朝著夢想前進。電商姊妹淘們（捶肩），妳們知道的，我愛妳們！

還記得嗎？那個一望無際的大平原，那座桉樹林，那家每次摔車必報到的正大機車行、紅磚早餐老闆娘，那家超有人情味的翡翠冰菓室，還有明發影印店、抽中一元便當的正廣香燒臘、微笑火雞肉飯、阿岸米糕、豪記餡餅、老闆總是問怎麼好久沒來的文化路豆奶攤及嘉樂福夜市豆花妹。捨不得離開大家啦！

即將離開南華，雖然將邁向全新的人生旅途，但永遠不能忘記這段時間經歷的一切喜、怒、哀、樂。因為，在嘉義七年半的價值，是再多金銀財寶都無可取代的。謹以此致謝辭獻給前面所有感謝的人、事、物，可能把你漏掉了，沒錯，就是你！漏掉你沒感謝，只因為你讓我太感動，實在不知道怎麼謝你！最後與跟壽德同月同日生，卻再也無法享受畢業喜悅的前班代小龜共享這份榮耀。

記者瘦瘦德在中和、大林的連線報導

98年元月16日

中國省級衛視發展之制度變革—以貴州衛視與東方衛視為例

摘要

1949年中共建國以來，傳播媒體就被中共官方設定為重要的政令宣傳工具，而在各地的廣播電視事業也一直以先中央後地方為主。直至1982年中央終於打算開放部分地方頻道，允許辦理教育電視台。1983年，中國廣電總局更開辦「四級辦廣播、四級辦電視、四級混合覆蓋」政策，讓地方辦電視得到更大的政策空間，並順勢開始將電視訊號送上衛星。1996年，貴州等西部省份亦配合中央「西部大開發」政策，終於成為第一批上衛星的省級電視台。

隨著經濟「改革開放」政策的發酵，過去經費來自政府撥款的省級電視台，開始要自負盈虧，政府補貼愈來愈少。因此，中國三十多家省級衛視近年主要的核心工作，就是為自己「找市場定位」及「定戰略」。其中以主打頻道內容定位為最多，如打區域牌的東方及貴州衛視。當前省級衛視與建國之初的黨國化電視制度顯然迥異，故本研究於中國經濟發達的東部地區及近年積極開發的西部地區各擇一家省級衛視作為研究對象，以比較省級衛視各自區域發展戰略之異同。

本研究依據制度變遷理論，逐次從貴州衛視及東方衛視的經營制度、編播制度及所有制變革三個面向，剖析中國省級衛視變革的成因。在經營制度變革上，本研究分析業務合作、重視收視率及各種區域整合戰略；在編播制度變革上，著墨於製播分離、頻道專業化及節目多樣化，探討閱聽眾日趨擴大與節目同質化的現象；在所有制變革上，從內部公司化和尋求國外資金兩個層面探討之。同時，作者藉由連年訪問中國各主要城市的機會，實地收看當地省級衛視，並親身探訪電視台及第一線從業人員，以取得中國電視行業最真實的面貌。

關鍵字：省級衛視、區域戰略、東方衛視、貴州衛視、制度變遷理論、文獻研究法。

The Reform of Chinese Provincial satellite TV Industry

- the case of GZSTV and DRAGONTV

Abstract

Since the P.R.C. was established in 1949, all the media had been as important propaganda tools by the CCP, and almost regional TV stations were emerged national strategies to local ones. Until 1982, the Central planned finally to open some local channels, and permitted to handle the education ones. In 1983, SARFT set up the “four levels to manage mix cover, inclusive of broadcast and TV,” policy to make the local officials obtain broad executive space on managing TV industries and start to deliver the TV signal to the satellite. In 1996, some western provincial satellite TVs (Guizhou, and etc.), coordinated the “Western Great Development” policy, became some of the first batch on satellite around China.

Along with the “reform and open policy”, the provincial TV, which funded from the government allocation in the past, started to assume responsibility for own profits and losses, and the government subsidy were getting fewer and fewer. Therefore, more than 30 provincial satellite TVs recent years have a main core duty, “looking for the market localization and the strategy” for oneself. Generally, most channels hit the channel content localization, inclusive of the GZSTV and DRAGONTV’s regional sign. Current provincial satellite TV reforms are different from the pre-system TVs owned by the CCP or PRC, therefore this research compared a provincial satellite TV in the Eastern developed area with another ones in the western area positively to understand similarities and differences of the respective local strategy around the provincial satellite TV.

According to “the Institutional change Theory”, we analyze the reform of Chinese provincial satellite TV from the management, editing-and-broadcasting, and ownership system of the GZSTV and DRAGONTV. In the reform of management system, we analysis about cooperation of the undertaking work, TV viewing ratio, and regional strategy. In the reform of editing-and-broadcasting system, we analysis about the separation of making and broadcasting programs, channel specialization, and program diversification. We also discuss about how to expand audiences and program homogenization in the future. In the ownership system, we analysis about internal corporation and seeking the overseas fund. Because we have visited some chief cities and TV stations in China and talked to many news jobholders from 2005 to 2008 by oneself, we understand the most real condition of Chinese TV industry.

KEY WORDS : Provincial satellite TV 、 Regional strategy 、 GZSTV 、 DRAGONTV 、 Institutional change Theory 、 Literature Methodology.

目次

第一章 緒論	1
第一節 研究動機	1
第二節 研究目的與問題	2
第二章 研究途徑與研究方法	5
第一節 研究途徑與文獻回顧	5
(一) 政治經濟學途徑及相關文獻回顧	5
(二) 制度變遷理論及相關文獻回顧	6
(三) 地方政府與企業的關係及相關文獻回顧	13
第二節 研究方法	16
(一) 研究方法	16
(二) 研究對象	16
(三) 研究限制	19
第三節 研究架構	19
第三章 中國省級衛視發展的背景	22
第一節 改革開放前的中國電視制度建構	22
(一) 經營制度	22
(二) 編播制度	24
(三) 所有權制度	25
第二節 中國衛星電視發展概況	26
第三節 中國省級衛視發展現況	29
第四節 中國省級衛視的制度變革	32
(一) 台台合作	33
(二) 跨區域經營	34
(三) 內部公司化	35

第四章 中國省級衛視的經營制度變革	37
第一節 業務合作	37
(一) 東方衛視	37
(二) 貴州衛視	40
第二節 重視收視率	43
(一) 東方衛視	46
(二) 貴州衛視	52
第三節 成為區域霸主	56
第四節 區域整合聯盟	59
第五章 中國省級衛視的編播制度變革	67
第一節 製播分離	68
(一) 東方衛視	71
(二) 貴州衛視	73
第二節 頻道專業化	74
(一) 東方衛視	76
(二) 貴州衛視	78
第三節 節目多樣化	80
(一) 東方衛視	82
(二) 貴州衛視	88
第四節 閱聽眾擴大	90
(一) 東方衛視	91
(二) 貴州衛視	94
第五節 節目同質化	96
(一) 東方衛視	96
(二) 貴州衛視	98
第六章 中國省級衛視的所有制變革	100

第一節 公司化改革	100
(一) 東方衛視	102
(二) 貴州衛視	103
第二節 尋求外部資金	104
(一) 東方衛視	106
(二) 貴州衛視	111
第七章 結語	116
第一節 結論	116
(一) 內部公司化，對外靠收視	117
(二) 拒絕黑心節目，頻道更重品質	118
(三) 三個臭皮匠，更勝一個諸葛亮	120
第二節 建議	122
(一) 給省級衛視發展上的建議	122
(二) 給後續研究的建議	125
參考文獻	126

圖表目次

圖目錄

圖 2-1 中國省級電視制度建構	20
圖 2-2 中國省級衛視制度變革進程	21
圖 4-1 2001-2006 年中國觀眾人均日收視時間	44
圖 4-2 2006 年中國各時段平均收視率	45
圖 4-3 2002 年上海市場各類頻道收視份額	48
圖 4-4 2002 年上海市場各類節目收視份額	48
圖 4-5 《我型我秀》與《超級女聲》之收視比較	50
圖 4-6 2005-2006 年東方衛視全國收視走勢	51
圖 4-7 2007-2008 年貴州電視台 1800-2400 收視份額	54
圖 4-8 2007-2008 年甘肅衛視《黃金劇場》時段收視份額增長 200%	64
圖 5-1 東方衛視新聞節目滿意度	76
圖 5-2 東方衛視頻道形象滿意度	78
圖 5-3 東方衛視各類節目收視份額	83
圖 5-4 省級衛視忠誠度比較 (%)	92
圖 5-5 省級衛視美譽度比較 (%)	98

表目錄

表 3-1 2007-2008 上半年中國各級電視收視漲跌	32
表 4-1 2001-2006 年中國七大行政區電視觀眾人均收視時間	47
表 4-2 2002 年上海不同性別年齡觀眾收看各類節目人均收視時間	49
表 4-3 2002 年平時白天市場份額前十名衛視	53
表 4-4 2007-2008 年貴州電視市場收視份額	55
表 4-5 2008 年 1-8 月二三級城市與農村省級衛視晚間黃金時段收視	65
表 4-6 2008 年 1-8 月西部地區省級衛視晚間黃金時段收視	66
表 4-7 2008 年 1-8 月西部省會及直轄市省級衛視晚間黃金時段收視	66
表 5-1 部份省級衛視定位表	75
表 5-2 2001-2006 年男女觀眾每天收視時間	81
表 5-3 2003-2006 年不同年齡段觀眾的人均日收視時間	81
表 5-4 2002 年上海市場收視份額前十名	82
表 5-5 上海衛視與東方衛視頻道與節目比較	86
表 5-6 上海衛視與東方衛視頻道與節目比較百分比	86
表 5-7 2006 年中國衛視頻道覆蓋率排名前二十位	93
表 5-8 2006 年中國東北區衛視頻道覆蓋率排名前二十位	93

第一章 緒論

第一節 研究動機

過去在中國，電視台原本是為輿論宣傳的機構，是黨政單位單方面與民眾間聯繫的橋樑，肩負著宣傳政令的任務。隨著時代的改變，一個完全的共產國家走上拚經濟的道路，電視台的政策發展也有所改變。

自 1949 年以來，中國各地的廣播電視事業一直以先中央後地方為主。「文革」時，中央發展慢，地方投資多。1978 年以後，地方上開始零星的經濟活動，使得地方財政增加，也就積極辦電視起來。然而，當時的情況是，中央沒有錢，地方沒有權，中央電視網也發展不起來。到了 1970 年代末到 1980 年代初，各地紛紛要求成立轉播台，並提出自辦節目，但僵持了好幾年仍未獲批准。直至 1982 年中央廣播事業處終於打算開放部分地方頻道，允許地方辦教育電視台。

1983 年 3 月 31 日至 4 月 10 日，中國廣電總局在北京召開了第十一次全國廣播電視工作會議。會中制定了對後來廣播電視事業發展具有深遠影響的大政方針：「四級辦廣播、四級辦電視、四級混合覆蓋」政策。簡言之，這個政策的目標就是在不增加中央政府財政負擔下，擴增縣級以下的廣播電視台，使更多的民眾能接收到廣播電視訊號¹。加上許多省份由於地形、天候因素，使一般無線電視無法讓全省各地家庭都能收視，因此開始有省級台改以衛星傳送訊號，以造福省內偏遠地區民眾的收視權益，如 1996 年貴州、雲南、新疆和西藏等台在這機緣下，配合中央「西部大開發」政策，終於成為第一批上衛星的省級電視台。而全中國電視綜合人口覆蓋率也在各省級台紛紛上衛星後，1998 年底提高到 89%²。

過去省級電視台的主要經費來自政府撥款，沒有什麼商業行為，隸屬於每個省，各自具有獨立性，省域之間除了交流之外並無合作關係，主要活動範圍也限

¹ 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，1999 年），頁 167。

² 劉幼琍，「大陸廣播電視事業—兼談大陸廣電集團化與數位化的發展與政策」，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 3。

制在省域內部。隨著 1992 年鄧小平南巡後，中共始加速改革開放，大量的經濟建設及商業行為應運而生，各省亦愈來愈注重省際交流，使各級電視台播出愈來愈多的跨區域商業廣告，市場化行為快速增加，政府隨即慢慢對省級衛視減少財政撥款。

當前各家省級衛視處於中央台、鳳凰台、地方城市台的壓制及圍攻，更有來自其他省級衛視互相搶食同一塊大餅，造成資源分割、受眾及廣告的分割。其在打造品牌形象時，要考慮如何用媒體不可替代的形象優勢與主打內容盡可能把自己的份額做大，並加強各衛視間彼此合作機制，「強強聯手」才更得以與強勢的中央台抗衡³。

因此，近年全中國三十多家省級衛視共同的核心工作，就是為自己「找定位」、「定戰略」。其中，以頻道主打內容作為定位的最多，如安徽衛視主打戲劇牌、海南衛視主打旅遊牌、湖南衛視則以「超女」作為頻道個性風格定位，有的則以區域作為定位，如東方衛視及貴州衛視⁴。

第二節 研究目的與問題

當前省級衛視與中共建國之初實施的黨國化電視制度顯然迥異，未來勢必有更不一樣的制度變革。故提出以下研究問題，以了解省級衛視近年與未來的經營、編播、所有制變革：

一、近來中國省級衛視在經營制度上是否有變革？

面對改革開放前，中國省級衛視在經濟層面上受到官方完全的財政資助，才得以在政治層面上心無旁騖的為黨喉舌。改革後，中共則已鬆動對其財政補貼。面對百家爭鳴的省級衛視，應採更加市場化的戰略，以營收與收視率為導向，或是繼續扮演為黨國宣傳的角色，則是各家省級衛視亟待選擇的道路。

二、近來中國省級衛視在編播制度變革上，內容與目標閱聽眾是否有改變？

³ 胡智鋒，會診中國電視（北京：文化藝術出版社，2005年），頁 278-283。

⁴ 胡智鋒，會診中國電視，頁 273-275。

從過去為黨國宣傳的區域傳媒，市場化之後，搖身一變成為全國皆能收視的商業媒體。省級衛視始朝向頻道專業化與節目多樣化邁進，以為全國各地的閱聽眾服務。但也因為變為全國性頻道，故無法深入面對各地觀眾，致使節目內容可能流於空泛、各台過於同質化，則為省級衛視未來亟需面對的問題之一。

三、中國省級衛視近來在所有制變革上是否朝向更健全的公司化發展？

1979年改革開放後，中共發展出「中國特色的社會主義市場經濟」，不但經濟走入市場化，在政治上更陸續面臨「四級辦電視」、「地方分權」及「廣電媒體集團化」等制度轉換。面對這些改變，中國電視業由「事業單位、事業管理」逐漸過渡為「事業單位、企業化管理」的模式。換言之，過去的黨國化的電視制度已不敷使用，因此本研究欲探究各省級衛視紛紛開播之際，在所有制方面的變革。

四、中國省級衛視未來如何與全球媒介市場接軌，尋求來自全球的資金？

傳媒業的主要收入來源是廣告。中國傳媒業的廣告收入近十年增長了近20倍，十年內平均增幅為35%，即使全球廣告市場不景氣，若干年內中國市場仍預計可維持10%到15%年均增幅⁵。

與國際水平相比，中國傳媒市場的發展潛力是巨大的。2000年，中國廣告佔GDP的比重僅為0.79%，已開發國家的水平為2%，國際平均水平為1.5%⁶。如果照國際平均水平去衡量，更開放自主的中國傳媒業在廣告市場方面絕對有增量一倍以上的可能。故本研究亦將探討中國在改革開放及「入世」後，省級衛視將如何運用自身優勢，向國外發展，或自國外尋求資金，壯大自身力量。

有人說2003年是「中國電視改版年」，中國電視至此走入了關鍵的臨界點。除了中資傳媒整合或重組緊鑼密鼓外，外資傳媒亦虎視眈眈進入中國市場。中國傳媒生態由過去政府全額補助至今須面臨自負盈虧的壓力，面對接踵而來的轉變，各家省級衛視在遊走於政治與經濟的雙重壓力下，一舉一動格外顯得重要。

⁵ 中國廣告編輯部，「省級衛視的全國性定位與跨地域營銷」，中國廣告（2005年1月），頁89。

⁶ 同前註。

省級衛視透過衛星放送，無論是全中國，甚至全球，只要有碟型天線，即可隨時接收到訊號，也造成各省級衛視的落地範圍完全重疊，劇烈競爭隨之白熱化。筆者連年親訪上海、北京、南京、廈門等城市時，每每打開電視機，均可收看到全中國各省之衛視頻道，且各衛視頻道節目內容皆不斷推陳出新，一年比一年好看，節目內容一年也比一年創新，可見各台競爭激烈一斑。

是故，本研究以東方衛視和貴州衛視作為研究對象，原因在於現階段中國正極力發展區域經濟，而「長三角地區」一直是最被重視的經濟發展重鎮，傳媒資源與市場理應最充分。再觀察近年因「西部大開發」而逐漸嶄露頭角的貴州衛視，得以比較東部與西部省級衛視各自發展戰略之異同。

本研究逐次從經營制度、編播制度以迄所有制變革三個面向，剖析中國省級衛視變革的成因。在經營制度變革上，本研究分析業務合作、重視營收與市場份額及各種區域整合戰略；在編播制度變革上，著墨於製播分離、頻道專業化及節目內容多樣化，進而探討閱聽眾日趨擴大與節目同質化的現象；在所有制變革上，從內部公司化和尋求國外資金兩個層面探討之。

第二章 研究途徑與研究方法

第一節 研究途徑與文獻回顧

(一) 政治經濟學途徑及相關文獻回顧

在西方，由馬克斯政治經濟學演變而來的傳播政治經濟學，在傳媒研究中運用的相當廣泛。有些傳播政治經濟學認為傳媒是處於政治環境中經濟體制的一部分，因此既會受到經濟影響，同時也會受到政治制約；也有些學者認為傳媒存在於一個複雜的政治經濟空間，與過去自身發展有密不可分的聯繫，因此傳媒研究必須以一種整體和歷史的觀點進行，必須將資本主義企業營利的衝動與政治干預之間的平衡視為研究重點⁷。

傳播政治經濟學的優勢在於能夠對市場作用於傳媒的因素進行可測試的經驗性考量，對影響傳媒運作的政治和經濟兩股力量提供較廣泛且整體的畫面⁸。

傳播學者何舟在「How Do the Chinese Media Reduce Organizational Incongruence? Bureaucratic Capitalism in the Name of Communism」一文中也表示，過去的20年來，中共領導人對於過去無可改變的經濟進行改革。中國改革開放之後，修正了共產主義階級抗爭、所有權制度的首要原則，結果經濟活動被官僚資本主義所控制及操弄，在權力與金錢的交易下，透過資本主義或類似資本主義的結構，形成一種獨特的官僚資本主義體系。中國傳媒的官僚資本主義在一個垂危的統治思想體系和興旺的市場力量運作，由於共產主義的媒體機構必須肩負著雙重使命—服務黨和迎合市場，因此藉由改變成宣傳公司來回應政治和經濟環境的改變⁹。

⁷ Peter, Golding, and Graham Murdock, "Culture, Communication, and Political Economy." In James Curran and Michael Gurevitch, eds., *Mass Media and Society*. (New York: Arnold, 1996), pp.70-90.

⁸ He Zhou, "Chinese Communist Party Press in a Tug-of-war: A Political-Economy Analysis of the Shenzhen Special Zone Daily," in Chin-Chuan Lee., *Power Money and Media: Communication Patterns and Bureaucratic Control in Cultural China* (Evanston Illinois: Northwestern University Press, 2000), pp.116-117.

⁹ He Zhou, "How Do the Chinese Media Reduce Organizational Incongruence? Bureaucratic Capitalism in the Name of Communism," in Chin-Chuan Lee., *Chinese Media, Global*

何舟並於「Chinese Communist Party Press in a Tug-of-war : A Political-Economy Analysis of the Shenzhen Special Zone Daily」一文中指出，中國的傳媒目前受到兩股力量影響，一股是政治力量，另一股則是新興的市場經濟力量，這兩股力量相互作用，相互競爭，形成一種拔河態勢，動搖了中國傳媒的傳統根基，促使政治與經濟力量重新整合。因此何舟提出五種型態解釋政治與經濟兩股力量在中國傳媒的相互作用¹⁰：

1. 政治主導型態：在這種型態中，政治因素佔主導地位，經濟因素處於下風，但仍會試圖改變局面。
2. 政治主導但經濟增勢型態：在這種型態中，政治因素雖佔主導地位，但經濟因素的趨勢增加，並開始將對方拉向己方。
3. 勢均力敵型態：在這種型態中，政治和經濟因素勢均力敵，形成一種暫時的均衡。
4. 經濟主導但政治增勢型態：在這種型態中，經濟因素雖然佔主導地位，但政治因素的趨勢增加，並開始將對方拉向己方。
5. 經濟主導型態：在這種型態中，經濟因素佔主導地位，政治因素處於下風，但仍會試圖改變局面。

過去完全由政治主導的中國省級衛視，近來漸轉型為政治主導但經濟增勢型態。在唯利是圖的資本主義社會中，省級衛視是否藉由不斷公司化、資本化，逐漸轉型成經濟主導型態，則是本研究欲探討的所有制變革之一。

（二） 制度變遷理論及相關文獻回顧

近年來，西方學界在中國研究上，「新制度主義」(Neo-Institutionalism) 以豐富的解釋力受到廣泛的矚目。在整個新制度經濟學的理论體系中，以制度變遷理論居於核心地位¹¹。新制度主義的代表學者 Douglass North 指出，經濟史的核心問題是既要解釋一個經濟體系的制度結構，也要解釋這種制度結構的演化與

Contexts (London : Routledge, 2003) ,pp.196-214.

¹⁰ He Zhou, "Chinese Communist Party Press in a Tug-of-war : A Political-Economy Analysis of the Shenzhen Special Zone Daily," ,pp.113-151.

¹¹ 王躍生，新制度主義（台北：揚智，1997年），頁 69-82。

變遷過程¹²。

所謂制度，依照 North 的說法，包含正式與非正式的規範，包括：「社會中遊戲的規範，或者更正式的說，是人類所發展出的規矩，用來影響人際互動。¹³」一般人常認為制度只限於明文的正式規範，而忽略了非正式的規範。在非正式制度當中，習慣或許是最常被提到的一項，但王躍生則認為，由於行為者的行為未必依照正式的制度規範，因此會產生「制度創新」。要產生制度創新，最少會經過三個階段：第一是突破階段，由少數行為者突破既有制度規範；第二是制度確立階段，前述創新獲得正式許可；第三是制度成熟階段，新制度被接受並內化¹⁴。至於制度的實際參考項目，如同 Crawford 及 Ostrom 所指稱的，如何界定制度的範圍，要看所關切的理論問題、時間層次、和研究計劃的細節來決定，不宜過多或太少，以免失之龐雜或過於疏漏¹⁵。歸納相關文獻，本研究設定的制度因素包括：收視份額規模、競爭對手、政經政策的影響。

制度變遷是制度主體依據外在利潤與制度創新的成本之比較，而進行的用新制度代替舊制度的過程。然而，以不同制度主體為核心所進行制度變遷的特點也會有所不同。這種把制度變遷區分為各種類型，理論上一般側重於分析兩極的情況：誘致性制度變遷和強制性制度變遷。

1. 誘致性制度變遷 (induced institutional change)：意指是由現行制度安排的變更或提倡，或者新制度安排的創造，是由一個人或一群人為響應獲利機會而自發倡導、組織和施行的。誘致性制度變遷必須是在原制度安排下無法獲利所引起，由「利益」所「誘致」。一旦在原有制度安排下無法獲取外部利潤，現有制度中的某些人或集團就會考慮進行制度變遷，希望透過制度變遷重新取得外部利潤。此時，他們就會開始比較外在利潤和進行制度變遷預期成本大小，如果

¹² Douglass North, *Structure and Change in Economic History* (New York: W.W. North & Company, 1981), pp. 201~202.

¹³ Douglass C. North, *Institution, Institutional Change and Economic Performance* (Cambridge: Cambridge University Press, 1990), pp. 3-4.

¹⁴ 王躍生，新制度主義，頁 47。

¹⁵ 賴祥蔚，「地方發展型國家：廣東廣電媒體的案例」，華岡社會學報，第 18 期（2004 年 6 月），頁 44-45。

收益明顯大於成本，就會把制度變遷付諸為行動¹⁶。

大體上，誘致性制度變遷的特質如下：1. 自發性和一致同意原則。人們在日常交易或經濟活動中，一旦發現了現有制度的不足，發現了外在利潤的存在，就會自發性的嘗試制度變遷，用新制度代替現有制度，以獲得外在利潤。2. 營利性。只有當制度變遷的預期收益大於預期成本時，有關組織才會推動制度變遷。3. 邊際性。誘致性制度變遷通常是從某一制度安排「邊際」，即不均衡最嚴重、獲利可能性最大、最易於展開和推行、成本和阻力最小的那一點開始，而且制度變遷的進程，也只是推進到邊際成本與邊際收益相等那一點為止¹⁷。

2. 強制性制度變遷 (imposed institutional change)：意指由政府行政命令或法律強行推進和實施的制度變遷。強制性制度變遷和誘致性制度變遷相異處在於主體的不同，前者的制度變遷主體是國家，後者的制度變遷主體是企業家。國家在進行制度變遷過程中，具有一些私人所不具有的優勢，國家不僅可以憑藉其政治權力，強制施行某種制度，進行制度變遷，也可以不需要經過一致同意，因為不管社會成員贊同與否，政府都必須執行。如此一來，強制性制度變遷就不需要付出龐大的組織和協調成本，效率因此也提高了。然而，雖然節省了一致同意的成本，卻增加了強制執行的成本，某些個人或組織若不同意，卻可以消極抵抗、依然故我，導致強制性制度變遷的效果大打折扣。不過，強制性制度變遷雖然是以國家為制度變遷主體，但是仍不可違反經濟原則，也是根據成本收益原則進行，制度變遷的預期收益超過預期成本，統治者才會推行這種制度變遷，否則將會中止或取消制度變遷的過程¹⁸。

在制度變遷理論中，「路徑依賴」(path dependence)是一個非常重要的概念。在制度變遷中存在著報酬遞增和自我強化的機制。這種機制使制度變遷一旦走上某一條路徑，該方向就會在以後的發展中得到自我強化。沿著既定的路徑，經濟或政治制度的變遷可能進入良性循環軌道，迅速優化，也可能順著原來

¹⁶ 王躍生，新制度主義，頁 69-82。

¹⁷ 同前註。

¹⁸ 同前註。

的錯誤路徑往下滑。「路徑依賴」的機制甚至可能導致制度被「鎖定」(lock-in)在某種無效率的狀態。一旦被鎖定，要重新扭轉非常困難，往往需要憑藉外部力量或外生變數，才能將制度變遷從被鎖定的狀態中解放出來¹⁹。

過去有些文獻雖然已有引用 North 的制度變遷理論，包括；傳播學者陳懷林在「90 年代中國傳媒的制度演變」一文中指出，中國大陸的媒體制度可以依照基本功能，自上而下大致分成三個層面，即媒體的宏觀管理制度、編採運作制度和經營分配制度。位於制度體系頂層的宏觀管理制度，最基本的特點是「媒體是黨和政府的喉舌」。它具體包括媒體的所有制、媒體與黨政的關係、媒體之間的關係等。中國媒體制度規定其媒體必須歸國家所有，並納入行政級別體系。上級政府（和黨委）對媒體的高層人事和編輯方針擁有決定權，地方或部門的媒體還須跟隨中央或上級媒體的立場²⁰。

居於中間的編採運作制度，涉及媒體內部業務運作的種種規範和例律，其核心是「宣傳至上」。屬於這個層面的主要有優先報導上級領導活動，正面宣傳為主，限制批評報導，嚴守規定的報導範圍等準則和傳統，以及有關傳播方式和管道的規定。位於底層的經營分配制度，包括管理媒體的廣告、發行等經營活動，分配工資、獎金和福利的法規和政策。其主要原則是「經營服從宣傳，級別決定分配」。經營部門的設置和運作以服務編輯部門為目的。政府規定和保障媒體的運作資金、設備投資和員工的工資福利。政府撥款多少和員工待遇的厚薄主要取決於機構和個人行政級別的高低。同時，媒體無任何財政支配權，其全部收入和支出都由政府統一計劃，所謂「統收統支」²¹。

傳媒經營制度發生改革，主要表現於恢復廣告和爭取傳媒自主權；在編採運作層面的制度創新，則是出現批評性報導調查節目；至於在宏觀管理制度的變革上則是體現於股份制。媒體所有制的「銅牆鐵壁」已出現「裂紋」，如《金華日報》將報社的廣告、發行等經營部門連同編輯部門分離，實行股份合作制，以及

¹⁹ 王躍生，新制度主義，頁 78-80。

²⁰ 陳懷林，「90 年代中國傳媒的制度演變」，21 世紀雙月刊，第 53 期（1999 年 6 月），頁 5。

²¹ 同前註。

《成都商報》以雄厚的財力收購一家電器公司，藉此「借殼」上市²²。

又如，傳播學者凌燕在「可見與不可見」一書中引用學者黃煜的觀點表示，傳媒制度自上而下大致分成三個層面，即媒體的宏觀管理層、編播運作層和經營分配層，市場邏輯與政治力量共同作用的深刻糾結、衝突及妥協，也同時揉合在這三個層面²³。

首先，經營分配層的改革可以直接減輕政府的財政負擔，卻又不直接牽涉意識形態的問題，改革風險及成本相對較小，收益明顯，因此改革由此發起。經營分配層的改革以廣告經營為切入點，電視台的經營改革依靠廣告經營，逐漸實現自主經營、自負盈虧。廣告對電視發展的決定性作用，使收視率成為節目評價體制的重要指標，對於主流意識形態來說，在現代化轉型時期，電視必須承擔重建意識形態權威，因此收視率不僅可以操縱，甚至是必須調控的對象²⁴。

其次為傳媒編播運作層面的改革，以傳媒本身結構與節目製作多元化為主要特徵，包括製播分離、製片人制、頻道專業化。編播運作制度涉及到媒體內部運作的種種規範，如新聞必須符合黨政精神等²⁵。

最後，為宏觀管理層的改革。處於制度體系頂端的宏觀管理層由於位居核心，擁有全局的影響力，決策者大多不願意承擔錯誤的風險，因此變革最為緩慢，具體包括傳媒的所有制、傳媒與政府的關係以及傳媒之間的關係等。迄今為止，傳媒名義上均為國家所有，並納入行政級別體系，上級黨委和政府對傳媒的高層人事和編播方針擁有決定權，區域傳媒必須保持和中央或上級傳媒一致的立場，作為黨和政府喉舌的核心特徵始終未受衝擊。不過，雖然電視台公有制的屬性未變，但傳媒公有制的銅牆鐵壁已經出現裂痕²⁶。

汪子錫在《市場經濟制度下中共政治傳播結構的變化》一文中也指出，中國傳媒制度包括宏觀管理、編播制度以及經營制度，恰如三足鼎立、相互依存。宏

²² 陳懷林，「90年代中國傳媒的制度演變」，頁4-14。

²³ 凌燕，可見與不可見（北京：中國傳媒大學出版社，2006年），頁8。

²⁴ 凌燕，可見與不可見，頁8-9。

²⁵ 凌燕，可見與不可見，頁12。

²⁶ 凌燕，可見與不可見，頁18。

觀管理制度提供判定媒體其他制度的合法性標準，同時也限定媒體編播運作的價值取向，和媒體經營制度。而中國傳媒制度三層面的性質是不一樣的，任何觸及宏觀管理制度的變動都會牽一髮而動全身，引起中央到地方各級政府對媒體「變質」和「失控」的高度警覺並即時反彈²⁷。

在市場經濟制度下，中國傳媒作為參與市場競爭的企業體，很難在嚴密的監控制度下正常發展，因此必須將所有管制手段回歸到法律層次，才能使傳媒有所依循。雖然在該時期，中共對於傳媒的宏觀管理制度的監控並沒有放寬許多，但在經營制度上，傳媒卻有異於計劃經濟時期的改變，其中包括在 20 世紀 80 年代以前，所有的電視台皆為非營利性質的「事業單位」，其所需的全部費用都是由國家撥款補助，不播放廣告也不進行節目買賣，但改革開放後，逐漸從「事業單位」轉變為「事業單位、企業管理」的雙重屬性，因此中國傳媒在經營制度面的變革，即以不斷獲取利潤為最高原則²⁸。

上述文獻大多將制度變遷理論用來分析中國傳媒制度的變革進程，用一種整體角度去解釋宏觀的中國大陸傳媒結構變化。

另外，學者也運用制度變遷理論分析中國電視台變遷過程，例如：傳播學者黃煜與魏然在「從『喉舌』到黨營企業－中國大陸電視傳媒 40 年歷史軌跡探索 (1958~1998)」一文中表示，中國電視傳媒從 1958 年到 1998 年間，這 40 年來，政治角色不但從宣傳機器轉變為黨營事業，而且產生了許多制度創新的成果，其中包括：恢復廣告、重視收視率以及節目活動獲得商業贊助等。改革開放後，中國電視傳媒必須逐步走上財政獨立之路，使得電視台不得不靠出售廣告時段以取代政府財政補助為資金來源²⁹。

再者，面對市場競爭，出現另一項制度變革的產物為重視收視份額，中國電視台發現較高的收視率可以對廣告主產生更大的吸引力，各家電視台無不卯足全

²⁷ 汪子錫，「市場經濟制度下中共政治傳播結構的變化」，空大人文學報，第 13 期（2004 年 12 月），頁 223-227。

²⁸ 同前註。

²⁹ 黃煜、魏然，「從“喉舌”到黨營企業－中國大陸電視傳媒 40 年歷史軌跡探索 (1958~1998)」，東亞季刊，第 29 卷第 3 期（1999 年 7 月），頁 76-93。

力增加收視率，以期獲得更大的利潤；至於商業贊助則是近年來中國電視產業制度變遷下的另一項產物，透過商業贊助，電視台可以拓寬資金來源³⁰。

又如，傳播學者錢蔚在《政治、市場與電視制度－中國電視制度變遷研究》一書中，將一切有關電視制度的行為規則，分成三個層面：(1)決定電視制度根本性質的部份。主要受制於國家的政治制度與經濟制度，是由電視所有權、電視基本目標等方面構成的規範體系。在中國，電視產業所有權為國家擁有，為黨喉舌則是中國電視業的根本屬性。(2)與電視相關的操作規則、非正式的習慣和不成文的慣例。對編播制度而言，更能體現電視從業人員的處事慣例、默契以及「電視圈內」獨有的風俗和禁忌。(3)與電視有關正式制度的安排。包括公共行政管理機構的設置、電視台內部的機構設置和運作規範、電視的經營方式和經費來源，以及從基本法規、行政法規到政策，對電視的規範性要求等³¹。

錢蔚指出，中國電視產業的制度變遷出現以下三種變革：一為電視傳媒生產方式的改革，包括出現廣告經營、電視節目經營以及電視資本經營；二為電視微觀運行機制的改革，包括製片人制、人事制度的改變；三為電視公共管理體制的改革，包括出現集團化的發展³²。

「從『喉舌』到黨營企業－中國大陸電視傳媒 40 年歷史軌跡探索 (1958-1998)」一文，分析焦點著重於制度變遷理論的制度創新概念。而《政治、市場與電視制度－中國電視制度變遷研究》一書，雖然提及中國電視台的經營制度、編播制度以及所有權制度發生了變革，但是採用的分析觀點並非取自制度變遷理論。因此，本研究欲透過制度變遷理論來觀察中國省級衛視近年來的制度變遷進程。

中國的制度變遷過程與歐美各國運行的放鬆管制 (de-regulation) 或重新

³⁰ 黃煜、魏然，「從“喉舌”到黨營企業－中國大陸電視傳媒 40 年歷史軌跡探索 (1958~1998)」，頁 76-93。

³¹ 錢蔚，政治、市場與電視制度－中國電視制度變遷研究 (鄭州：河南人民出版社，2002 年)，頁 61-155。

³² 同前註。

管制 (re-regulation) 是同時發生於上世紀的最後 20 年中³³。

1998 年 3 月，中國第九屆全國人大第一次全體會議決定，廣播電影電視部改組為國家廣播電影電視總局，為國務院直屬機構。這一舉措表現出國家從長遠的產業發展角度進行整合、優化的改革思路，隨著中國社會主義市場經濟建設的深化，相關的改革也將進一步加大力度³⁴。

回顧近年來中國廣電媒體宏觀管理制度的改革過程和實踐，結合世界廣播電視宏觀改制的經歷，特別是結合「有中國特色社會主義」建設的大局及廣播電視的發展走向，中國廣電媒體宏觀管理體制將呈現出幾個方面的創新走向，如政府部門的職能將進一步轉換、宏觀管理手段將體系化及科學化³⁵。

在政府部門職能轉換方面，可調整、收縮和轉換現有廣電媒體宏觀管理部門的職能範圍。即將政府部門對廣電媒體的管理，由直接管理變為間接管理，由過程管理轉變成目標管理，由行政管理變成行業管理。並將政事分開、政企分開。這樣既簡化了政府管理部門，明確其進行社會管理、行政管理、法制管理和監審管理的基本職能，又放開廣播電視各事業單位、企業單位的手腳，使它們能在行業發展、產業發展中適應市場，自我約束、自我壯大、自我發展，進而重新劃定、調整和規範政府與事業、企業、組織之間的權、責、利關係，切實轉換國家政府部門管理角色與職能，建立現代事業制度與現代企業制度³⁶。

在宏觀管理體系化與科學化方面，廣電媒體宏觀管理要依據其中管理問題的性質採用相應的管理措施與手段，除了常見的行政手段外，還有法律手段、市場調控手段等。因此，需要建立一套科學的宏觀管理手段體系，其中建立健全法制體系、建立完善市場調控體系、規範優化產業競爭體系是急需進行的³⁷。

(三) 地方政府與企業的關係及相關文獻回顧

³³ 胡正榮，面向 21 世紀的傳播學研究（北京：北京廣院，2000 年），頁 171。

³⁴ 胡正榮，面向 21 世紀的傳播學研究，頁 172。

³⁵ 胡正榮，面向 21 世紀的傳播學研究，頁 172-173。

³⁶ 同前註。

³⁷ 胡正榮，面向 21 世紀的傳播學研究，頁 173-176。

不同於工業先進國家對國家角色的期望，開發中國家（如中國）在看待國家角色時，比較傾向於期盼國家會成為能夠直接進入經濟領域、介入企業運作、帶動經濟發展的發展國家論（Developmental State），以便迎接隨著全球化而來的國際競爭，因此形成了不同的政企關係，包括國家的介入並促成企業集團的形成。發展國家論被認為是介於英美市場模式與社會主義計畫經濟模式之間的一個國家介入市場的模式，以學者 Johnson 的說法，這個模式是介於「市場理性」（market-rational）與「計畫理性」（plan-rational）之間。晚近若干中國政治學者也強調不能全盤學習歐美經驗，必須依照各國的實情進行制度創新³⁸。

此外，Orro 等人的研究發現，雖然同樣有國家的介入，但是因為政經大環境與文化等各種因素的影響，國企關係各有不同。日、韓兩國的企業集團在各自境內存在著同質性，但是兩國之間則出現顯著的不同，包括集團大小、連結方式、與內部構成企業數目的不同，如韓國因為股市不如日本發達，企業集團的負債經營情況相當普遍，以及日本的企業集團甚至是社交而非法人實體（social rather than legal entities）等。由此可見，對於企業集團的分析必須考量許多非經濟的因素，即使在文化差異小於東西之間的東亞，也不能直接套用根據他國經驗而得的研究成果³⁹。故本研究決定實際觀察中國內地之省級衛視台，以真正了解中國區域傳媒之企業化發展。

從過去中國的國企關係論述來看，學者 Blecher 認為，其可以分成地方發展型國家（Local Development State）與企業家型發展國家（Entrepreneur State）兩個主要重點⁴⁰。這種分類主要是對於探討國家機關如何協助企業發展而進行，前者主要以行政資源協助企業發展，後者則參與了企業經營。除此之外，傳播學者馮建三認為中國並非發展型國家，他將中國媒體看成是一種著重資源重分配的「市場社會主義」，乃是藉由獨占或寡占來汲取資源去補助發展。發展型國家強

³⁸ 賴祥蔚，「地方發展型國家：廣東廣電媒體的案例」，頁 38。

³⁹ 同前註。

⁴⁰ Blecher, Marc, "Development State, Entrepreneurial State: The Political Economy of Socialist Reform in Xinju Municipality and Guang County", in Gordon White edited, *The Chinese State in the Era of Economic Reform* (NY: M.E. Sharpe, Inc., 1991), pp.265-288.

調的是整體發展的結果，市場社會主義則強調資源重分配的過程，兩個概念並非全然互斥⁴¹。

持地方發展型國家論者認為，中國的地方政府常常表現出發展國家的角色，例如美國政治學者 Oi 對中國農村地方政府研究，首先質疑沒有理由可以說明為什麼只有個人才能是企業家而政府卻不行，接著指出中國的財政改革規定了新增收入歸地方政府所有，使得地方政府具有謀求當地經濟發展的誘因，因而表現得有如發展國家一樣，以其行政權力加強軟硬體建設，協助當地企業發展，且地方政府官員也會採行企業董事會成員一樣的作法，協調各經濟事業單位各項工作。Oi 將此一發現稱為地方政府公司化整體主義 (local state corporatism)⁴²。

持企業家型發展國家論者主張，地方政府除了以行政資源協助企業，還必須扮演企業家的角色，直接參與經營企業，這也被 Blecher 歸類為地方國家公司主義。呂爾浩從新古典經濟學與市場轉型理論出發，指出中國農村的發展在九〇年代末期陷入困境，似乎佐證了 Oi 的論述有其侷限性。過去企業成功是因為其資金全由地方政府控制，加上過去經濟一直是賣方市場所致，但當這些條件不再，則地方政府光是扮演發展國家，以行政資源來協助企業，並不能保持公營企業的經營效率，須透過公營企業產權改革，來強化這些企業自市場獲取資金與勞力等生產要素能力，並由地方政府進一步完善公共設施與服務，如此企業型發展國家的整體表現方能優於沒直接涉入企業經營的發展型國家⁴³。

在進行中國廣電集團的分析時，實際上必須考量的因素包括：當面對隨著入世而來的境外競爭，國家與企業該如何因應？是放任看不見的手去進行全球化的市場調度，還是由國家協助境內產業先行提高競爭力？廣播電視等具有特殊屬性而暫難開放境內公平競爭環境，或放任直接面對國際市場的部門，發展上又有何不同？這些實存的問題，都不是單從經濟面向就能解決，必須將國家納入考量，

⁴¹ 馮建三，「中國『市場社會主義』媒體的探索」，台灣社會研究季刊，第 56 期（2005 年 12 月）頁 93-132。

⁴² 呂爾浩，「市場化地方統合主義：蘇州開發區個案研究」，國立政治大學東亞研究所碩士論文（2001 年 7 月），頁 8-15。

⁴³ 同前註。

從發展國家論的國企關係角度來進行分析⁴⁴。

另一方面，通常研究途徑中若要比較個案，必須選取背景相近、發展卻異的案例。但更理想的研究方法，看來應該是從一個相似的情況開始分析，然後探討某種政策建議的影響，並試圖分析在新的情況下，就整體而言是否會比新的情況佳。從外部來看，由於中共決定加入 WTO，對中國境內傳媒造成相同威脅；內部來說，各個省市政府對於所轄媒體具有決策權，過去各地媒體又在當地具有壟斷地位，因而提供了一個代替跨國比較的極佳研究機會⁴⁵。

本研究根據上述背景，選擇當前全國在「沿海」與「內陸」地區中，唯二主動發布區域整合戰略之省級衛星電視台，並可比較省級衛視在不同地區及區位下發展之異同。

第二節 研究方法

（一）研究方法

本研究的研究方法以文獻資料蒐集為主，這種質化的分析，藉由原始資料及二手資料的累積與整合，進一步歸納出重要的結果，再依據現狀作為未來發展的參考與評估⁴⁶。

本研究廣泛蒐集有關中國省級衛視發展的書籍、年鑑報告、學術文章等研究資料，透過文獻分析，以及筆者親身訪問、實地觀察的經驗，整理歸納出中國省級衛視產業經濟的轉折，藉此瞭解其區域整合及整體發展的進程。

（二）研究對象

本研究選擇貴州衛視與東方衛視，作為觀察中國省級衛視區域整合進程之樣本，主要是基於以下考量：

⁴⁴ 賴祥蔚，「地方發展型國家：廣東廣電媒體的案例」，頁42-43。

⁴⁵ 耿慶武，中國區域經濟發展（台北：聯經，2001年），頁241-249。

⁴⁶ 楊國樞，社會及行為科學研究法（台北：東華，1978年），頁264。

1. 從區域化言

中國自古以來就有「海疆」與「陸疆」的劃分⁴⁷，加上一般中國經濟區域的劃分，大致亦以四原則為基礎：(1) 以行政區域：省、直轄市及自治區為區域畫分的基本單元，(2) 考慮各地區經濟發展的程度及發展階段等因素，(3) 考慮各地區產業發展結構特徵及發展方向，(4) 考慮總體經濟發展的需要及目標。綜上所述，因而有「沿海地區」及「內陸地區」之劃分。

在中國，無論是在區域經濟政策，或是企業市場，一般均按照地理區域來分區，廣告投放也不自覺地跟隨市場區域的劃分。同時廣告商已經開始習慣在某一區域選擇一到兩個強勢省級衛視，來代替央視投放區域市場。如華東的東方衛視，華北的北京衛視，西部的貴州衛視等。本研究因此於「沿海地區」與「內陸地區」各擇一家區域強勢省級衛視，並觀察其經營方式和目標之差異。

2. 從發展戰略言

改革開放後，中國電視傳媒經過二十餘年的發展，截至 2006 年底，全中國共有廣播電台 267 家、電視台 296 家、廣播電視台 1,935 家等，並有衛星收轉站 202 萬座及使用 10 顆衛星 53 個轉發器傳輸廣電節目。在電視媒體數量大爆炸的現在，本應各自選擇適合自身的發展戰略，以參與全中國激烈的市場競爭⁴⁸。

根據美蘭德媒體傳播策略公司對全中國性頻道的衡量標準，在覆蓋人口、優勢地區數量、省會和直轄市覆蓋率、地級城市覆蓋率、節目內容和節目形式等六個方面均達到其設定的指標，才可稱為全國性頻道⁴⁹。

按照上述六個指標，衛視頻道可分為四個類別：全國性傳播價值頻道、區域性傳播價值頻道、次區域性傳播價值頻道和省內傳播價值頻道。其中，中國國家信息中心已於 2005 年認定，貴州衛視已具有區域性傳播價值⁵⁰。

⁴⁷ 蔡尚偉等，電視文化戰略（北京：中國市場出版社，2007 年），頁 147-148。

⁴⁸ 張曉明 胡惠林 章建剛主編，2008 年中國文化產業發展報告（北京：社會科學文獻出版社，2008 年），頁 103。

⁴⁹ 北京信息中心，「衛視的覆蓋範圍與傳播價值」，C114 中國通信網，2005 年 7 月 28 日，<http://market.c114.net/179/a163606.html>。

⁵⁰ 同前註。

儘管貴州省近年來快速市場化，貴州省 2007 年的 GDP 生產總值達 2710.28 億元人民幣，比 2006 年增長 13.7%，增幅高於全中國 2.3%，居中國第 21 位，西部地區第 7 名⁵¹。加上貴州衛視有線與無線頻道合併後，全台支出成倍增加，且廣告收入已占貴州全省廣告總營業額的 1/3 強，因此打造「西部黃金衛視」，向全中國市場發展。

相對地，上海電視市場一直以來發展皆相當快，使得原本上海市之收視人口、腹地早已發展到瓶頸。加上 2003 年上海文廣集團開播東方衛視，形成市內電視市場大混戰的局面。在東方衛視擊敗上海電視市場後，亦以文廣集團作後盾，開始向外擴張，翻新經營手法，日漸從「長三角地區」拓展成全國舉足輕重的電視台。因此，本研究選擇比較貴州衛視與東方衛視，以探討看似同樣著重區域發展，方向卻迥然不同的兩家省級衛視在戰略發展上之異同。

3. 從區域政策面言

中國自 1949 年建國以來，區域經濟發展理論變遷上，經歷了各領導人中毛澤東時期的「平等主義政策」、鄧小平時期的「梯度推移政策」、江澤民時期的「西部大開發政策」依序推出區域經濟發展理論，並從區域平衡到非均衡發展⁵²。

按《西部大開發戰略決策若干問題》中的說法，西部民族地區大致包括雲南、貴州、新疆、青海、甘肅、寧夏、內蒙古、重慶、四川、陝西等省市。從省級電視上衛星時間來說，西部民族地區由於國家政策的傾斜，大都較早上衛星，如新疆、四川、西藏、雲南和貴州為中國國務院首批開放的五家省級衛視。作為最先使用衛星傳輸電視節目的頻道，雖然各家西部地區省級衛視都宣稱自己的覆蓋率及頻道落地都在全中國位居前幾名，但其收視率與廣告收入卻仍不理想⁵³。

相對地，由於「長三角地區」一直是中國經濟發展最活躍的地區，不論是地

⁵¹ 貴州都市報，「貴州省 GDP 去年達 2710 億 增幅居全國第 21 位」，新浪網，2008 年 2 月 21 日，<http://finance.sina.com.cn/china/dfjj/20080221/10244530478.shtml>。

⁵² 鄭明正，「中國大陸區域經濟發展政策：沿海與內陸省區間之比較分析」，國立中山大學大陸研究所碩士在職專班碩士論文（2005 年 5 月），頁 33。

⁵³ 黃東英，「淺論西部民族地區省級衛視的發展路徑」，新聞界，2007 年第 4 期（2007 年 8 月），頁 88。

方或中央政府，也一直有相關政策持續發展該區經濟建設，如即將完工啟用的洋山大港。而在商業如此活躍，並接近自由市場的地區，東方衛視又該如何因應來自中央與國際媒體的挑戰，亦值得本研究之關注。故本研究於中國東部與西部各擇一省級衛視，以觀察其各自是否因各種政策因素產生發展上的異同。

（三）研究限制

本研究採用文獻研究法，試圖透過分析二手資料來了解中國省級衛視區域整合戰略的全貌，由於筆者在資料蒐集上無法取得全部的相關文獻，有些文獻或數據難以取得，僅能就粗略之資料分析貴州衛視與東方衛視的區域整合戰略。

第三節 研究架構

中共在政權成立之初建立電視台，即憑藉著強制性政權的力量，在省去龐大的組織和協調成本，由上而下強制實行以黨領導的電視制度，基本上符合強制性制度變遷理論觀點。中國既然在電視台所有制上，排除業外資本及境外資本直接注入，由黨國壟斷經營，自然須在編播制度，設置如「製播合一」、「電視台須肩負宣傳任務」、「節目單一化」等規定，以確保電視台有效達到為黨喉舌的效益，並可讓電視台在毫無經濟壓力之下，專心扮演為黨宣傳的國家機器。

為了配合政府四級辦電視政策，各省紛紛成立省級電視台，以達成各省自行宣傳政令和政府良好形象之使命。見圖 2-1。

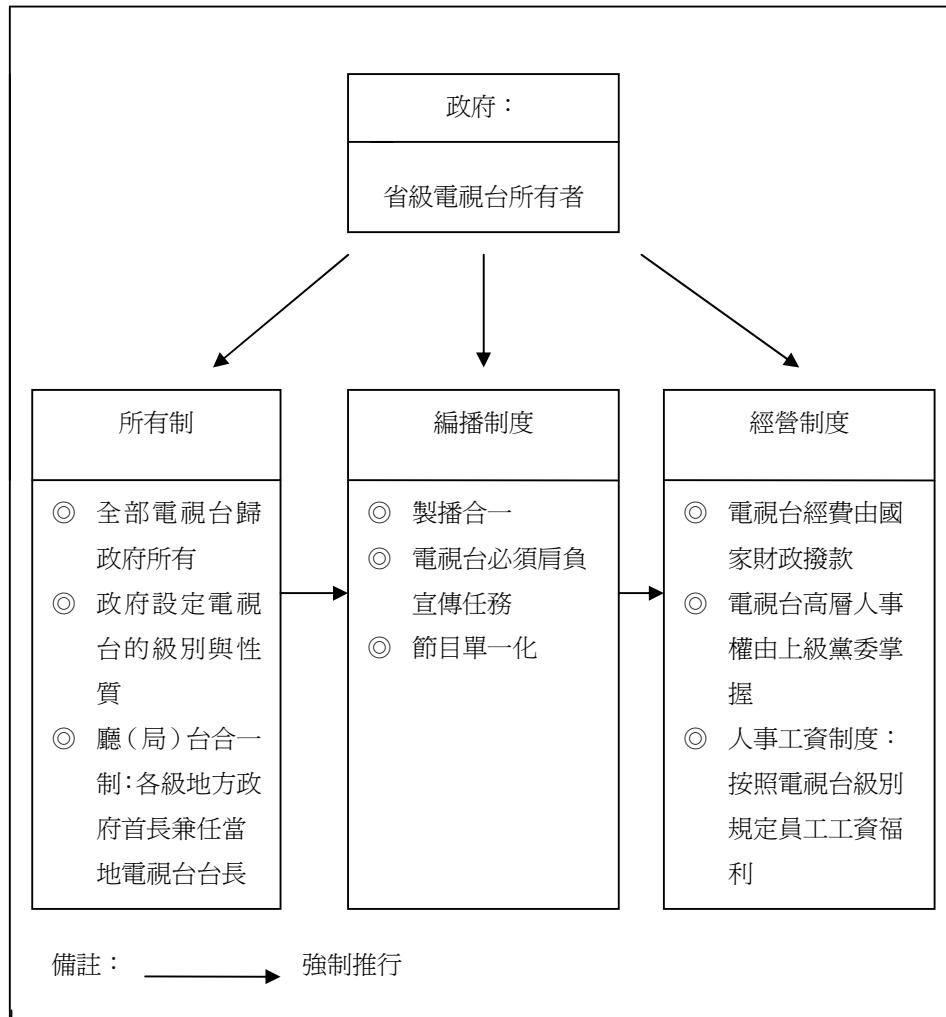


圖 2-1 中國省級電視制度建構

改革開放後，電視經營成本逐漸提高，國家亦開始無力承擔電視台財政支出，迫使黨政內部不得不進行改革。改革開放後，實施分權化政策，出現地方傳媒和地方政府利益一體化，以及地方政府積極為地方傳媒找到自我發展空間的現象，為了因應加入 WTO，因而促使各電視台發生變革現象。

然而，經由筆者實地收看省級衛視初步發現，雖然頻道眾多，但仔細一看，各台節目內容大同小異，若不看螢幕左上角的頻道 LOGO，殊不知前後兩省地理位置相距千萬里。因此，省級衛視節目同質性過高亦為本研究探討的問題之一。

中國電視制度成立的邏輯，是在中共建國後，在所有制確立後依序建構編播制度與經營制度。80 年代電視邁入市場經濟階段，則依照改革成本的大小，反

過來先從經營分配制度著手，進而推進到編播運作制度，以迄所有制變革。至於制度變遷的發動，來自部分省級衛視在比較制度變遷預期收益大於所需成本後，自下而上地大膽突破。對這些帶頭改變舊有制度的電視台而言，是在衡量制度改變後潛藏的外在利益，在比較外在利益大於成本，就有將制度變遷付諸行動的可能，其他電視台則在有利可圖下亦可能紛紛跟進。

大體上，中國省級衛視的經營制度變革是依據改革成本最小化原則，從業務合作、重視收視率和營收，以至於組建區域整合聯盟，甚至成為區域霸主。而編播制度變革也依同樣的原則，由成本最小化的製播分離模式推進、頻道專業化、節目內容多樣化，進而形成閱聽眾擴大與節目同質化的現象。至於所有制變革上，由於中共始終未放棄共產主義思想，不太可能輕易放棄電視台所有權，故本研究所指涉的所有制變革，意為省級衛視透過上市向民間融資，除了將股權分散至國家以外，同時進一步尋求國外資金，壯大自身資本實力，見圖 2-2。

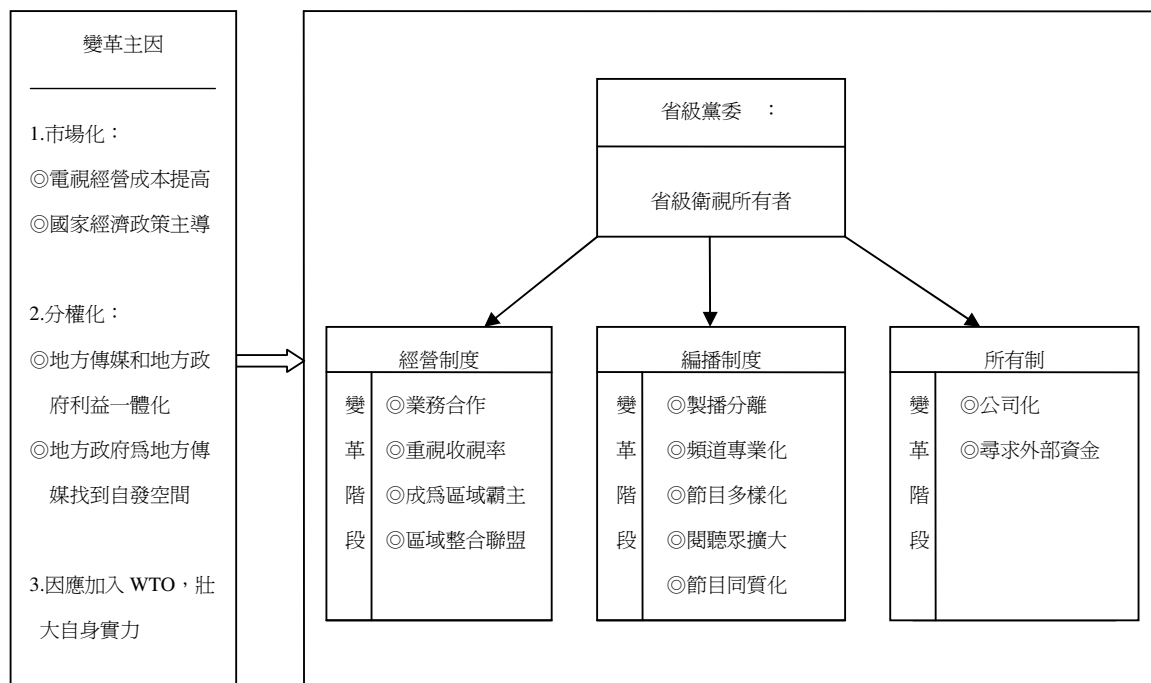


圖 2-2 中國省級衛視制度變革進程

第三章 中國省級衛視發展的背景

不管是上海、貴州衛視，或是北京衛視，大家的目標一致就是為了在自己的省域內宣傳政令、為黨喉舌，所有的經費預算都由政府與黨買單。

但當改革開放之後，各傳媒從計劃經濟轉型為市場經濟，大家的目標也隨之改變。中國傳媒大學教授高鑫曾提到，值此 21 世紀的新時代，諸多新的問題從不同角度變奏著新時代的主旋律，如全球化、本土化、大眾化、多元化、消費化、數位化、虛擬化、多媒體化等，這些改變交織構成了新世紀文化的豐富和複雜性，也對電視的生存與發展提出了新的命題。新世紀的省級衛視不再只為自己省域內的觀眾服務，他們共同的夢想也就變成欲爭奪同一個中國市場裡的收視份額。

第一節 改革開放前的中國電視制度建構

(一) 經營制度

1. 電視台經費由國家財政撥款：

為了充分體現傳媒是黨的宣傳工具，在電視財政制度方面，採取供給制模式，即傳媒營運所需的全部資金、設備包括軟、硬體在內以及從業人員的基本工資，百分之百由黨和政府提供⁵⁴。而觀眾完全免費收看節目，中共藉著撥款補助的方式，得以完全控制媒體的表現，媒體完全依附於國家，不具有獨立的管理與自我調節作用⁵⁵。

這種供給制的電視財政模式，有幾種特徵：其一，各種形式的財政補助是電視業最主要的收入來源；其二，電視台不是獨立的利益實體，無權支配經營收入，全部收入和支出都歸政府所有；其三，電視台若有非經常性的大筆支出，如興建辦公室、購買大型設備等，則須向政府另行申請專門撥款，這種全額撥款補助制

⁵⁴ 錢蔚，政治、市場與電視制度－中國電視制度變遷研究，頁 47。

⁵⁵ 趙金玲，「中國大陸社會主義市場經濟下的電視產業發展」，輔仁大學大眾傳播研究所碩士論文（1996 年），頁 32~33。

度一直持續到 1978 年⁵⁶。

2. 電視台高層人事權由上級黨委掌握：

中共建國初期，中央廣播事業局直接領導中央人民廣播電台、電視台和其他直屬機構，同時對全國各級省級廣播電台、電視台實行垂直領導，所有人事必須經由中央批准⁵⁷。中共官方透過對傳媒工作者的嚴格篩選、黨化與政治化的教育訓練，目的在於確保對黨的忠誠⁵⁸。

中共對於電視台人事控制，主要是實施「台長獨立負責制」，該制度藉由領導者親自管理節目內容的製作、編排、播出以及審查過程，進一步監控節目內容符合黨的思想⁵⁹。由於電視為事業單位，因此主管部門並沒有將電視台當作是一種產業，反而將其視為一級行政機構，導致台長都是不同級別的行政官員組成⁶⁰。

改革前中國人事制度分成幹部和工人兩種用人制度，前者是指生產活動的管理和技術人員，由國家人事部門統一管理；後者是指作為生產活動的直接從業人員，由國家勞動部門統一管理。級別愈高，所獲得的資源和權力也愈多⁶¹。即使改革開放後，根據筆者實地觀察北京相關廣電媒體的記者生態，這種方式在中國各電視台並沒有太大的改變。

從強制性制度變遷理論觀之，強制性制度變遷主體是國家，意指經由政府行政命令或法律強行推進和實施的制度變遷，國家可以憑藉強制性的政權力量，強制實行某種制度，由於國家所進行的制度變遷不需得到一致同意，所以可以省下龐大的協調成本，效率因此提高很多。強制性制度變遷的預期收益必須大於預期成本，統治者才會推動這種變遷，反之則會中止或取消。

中共推行黨國化電視制度，目的在於完全掌控電視台運作，因此對其所有

⁵⁶ 錢蔚，政治、市場與電視制度－中國電視制度變遷研究，頁 48。

⁵⁷ 黃煜、魏然，「從“喉舌”到黨營企業－中國大陸電視傳媒 40 年歷史軌跡探索（1958~1998）」，頁 60。

⁵⁸ 楊開煌，「大陸政體下的媒體角色之變遷－解釋典範之探討」，東亞季刊，第 23 卷第 2 期（1991 年 10 月），頁 20~38。

⁵⁹ 王毓莉，「中共改革開放政策對電視事業影響之研究」，頁 200。

⁶⁰ 周鴻鐸，「我國廣播電視發展的三個階段與兩次飛躍」，人民網，2007 年 2 月 15 日，<http://media.people.com.cn/BIG5/22100/63554/63555/4361629.html>。

⁶¹ 楊曉民、周翼虎，中國單位制度（北京：中國經濟出版社，1999 年），頁 40~41。

制、編播制度與經營制度皆有法條明文規定，這是因為中共繼承共產主義思想，將電視媒體視為無產階級的宣傳工具。以強制性制度變遷理論而言，中國官方將全部電視台收歸國有，除基於預期收益超過預期成本，同時體認到唯有徹底掌握電視台所有運作結構，才能確保黨的思想被完整傳遞，以及維護國家政權穩定。

（二）編播制度

1. 製播合一：

長期以來，中國的電視台一直實施製播合一的制度，該制度意指電視節目的策劃、投資、製作、審查、播出各個環節皆由電視台自己操作完成，電視台既是節目的生產者，也是播出者⁶²。

早期中共要求電視台須製播合一，最主要的原因有二：一為利於思想統一。中國電視事業發展之初，實施計劃經濟，中共對傳媒進行全面的控制，在節目產製過程中，有利於完全監控，因為電視台內的從業人員皆由黨委任，節目完成後也會受到黨的審查，因此製播合一可以確保節目內容不違背黨的思想。二為提高電視台的自製節目能力。由於電視台剛成立之初，節目數量少之又少，政府為了培養電視台自製節目能力，因此施行製播合一制度。

2. 電視台必須肩負宣傳任務：

中共建國後，奉行共產主義思想，將媒體視為喉舌工具，因此傳媒成為打擊敵人的重要輿論工具，並在宣傳黨的政策、教育廣大群眾時，作出重大貢獻，因此在中國歷次重大政治事件或改革中，電視事業均被政治人物左右其意識形態，藉此協助改革完成⁶³。

3. 節目內容單一化：

早期北京電視台剛成立時，電視節目的種類相當貧乏且粗糙，主要播放新聞節目、電影以及戲劇轉播⁶⁴。在建政初期，中國大陸針對媒體提出四大任務：發

⁶² 邢建毅 蔣淑媛，「製播分離體制的確立對電視業的影響」，2006年10月22日，<http://www.66wen.com/05wx/xinwen/xinwen/20061022/46511.html>。

⁶³ 王毓莉，「中共改革開放政策對電視事業影響之研究」，頁113。

⁶⁴ 郭鎮之，中國電視史，（北京：文化藝術出版社，1997年），頁6。

布新聞、傳達政令、社會教育和文化娛樂，但實踐上則集中於前兩項，後來受到文化大革命的影響，更將有限的娛樂性、欣賞性與知識性的節目一概取消⁶⁵。

（三）所有權制度

1. 全部電視台歸國家所有：

國際現行電視體制比較盛行的有三種模式：一是以電視媒體私有為基礎的商業電視體制，以美國為代表，從營利的商業角度出發；二是大多數西歐國家採用的公共服務制；三為國有公營制，以國家、政黨利益為最高指標，受政府控制並接受政府指導，資金來源自政府撥款，在節目的製作和安排中，必須維護政府與國家利益。由於共產主義的核心概念即將大眾媒體視為黨或政府的喉舌，肩負宣傳任務，中國在改革開放前實行的就是這種制度⁶⁶。

中共將整個傳媒機構規劃為一個嚴密的層級權威組織，按照單位權力的高低大小，規定彼此間命令服從的關係⁶⁷。中央廣電主管部門和各級地方政府構成的是「條條塊塊」雙重管理體系，所謂「條條管理」，是指中央到省、再到省以下電視機構間直接的縱向對口領導，「塊塊管理」是指各省（自治區、直轄市）政府以及省以下各級政府，對同級所屬電視機構的橫向直接領導。「條塊結合」雙重領導，是指既有「條條」領導，也有「塊塊」領導⁶⁸。當時，雙重領導特徵為「條塊結合，以條為主」的管理方式⁶⁹。

2. 國家設定電視台的級別和性質：

中國電視系統素來屬不同等級，位於最高層的是中共中央委員會，在它之下的是各省和各地的黨委，在此之下才是三十家省級電視台（包括直轄市），位於最底層則是市級和縣級電視台。從這個意義來說，電視台形同中共機構的延伸。

⁶⁵ 李瞻，「中共的廣播電視事業」，廣播與電視，第1期（1992年7月），頁93~108。

⁶⁶ 李新民，中國電視大趨勢（北京：華夏出版社，2006年），頁33。

⁶⁷ 呂郁女，衛星時代中國大陸電視產業的發展與挑戰，頁72。

⁶⁸ 楊偉光主編，中國電視論綱（北京：北京出版社，1998年），頁319~320。轉引自呂郁女，「邁向集團化發展的中國大陸廣電管理制度」，廣電人，第87期（2002年3月），頁20。

⁶⁹ 呂郁女，衛星時代中國大陸電視產業的發展與挑戰，頁20。

中共建立該制度的目的，在於加強意識型態的領導地位和控制百姓大眾的思想⁷⁰。

簡言之，中國的傳媒是一個分層管理結構，由上而下由中央、省（直轄市、自治區）、地（市）、縣四個層級組成，各層級媒體有同級的宣傳部或廣電廳（局）進行管理，每個層級須服從上級以及中央的原則，體現中央集權的精神⁷¹。

3. 廳（局）台合一制：

中共控制傳媒的手段不只如此，所謂的廳（局）台合一制就是將電視台視為政府直屬機構的體制，電視台成為廣播電視管理部門的一個組成部分，廣電廳（局）長或副廳（局）長往往兼任台長，透過這種方式，中共便可直接監控電視台內部的運作⁷²。如果這些幹部背離黨的政策、便會遭受到批判、調職以及降職的處分，因此媒體不至於跨越意識形態的界線，並服從黨的領導⁷³。

再者，作為政府公共行政部門的各級廣播電視局，在職能上既為黨的宣傳機構，又為事業單位以及管理部門，實際上它與各家廣播電台、電視台同為一個機構，且同時履行宣傳和管理雙重職能，使各廣電廳（局）長都設立總編室一類的機構，直接領導所屬電視台的宣傳和新聞工作⁷⁴。

第二節 中國衛星電視發展概況

1956年起，為了太空競賽，中國規劃了12年科學發展，積極發展衛星科技。直至1984年1月經歷了「東方紅二號」發射失敗，4月再度發射才成功，終於開啟衛星傳送廣播電視節目的大門⁷⁵。

在電視政策方面，自從1983年中共中央發佈「四級辦電視」政策後，1985

⁷⁰ 黃煜、魏然，「從“喉舌”到黨營企業－中國大陸電視傳媒40年歷史軌跡探索（1958~1998）」，頁76-93。

⁷¹ 王毓莉，「中共改革開放政策對電視事業影響之研究」，新聞學研究，第57期（1998年7月），頁92。

⁷² 魏永徵，中國新聞傳播法綱要（上海：上海社會科學院出版社，1999年），頁349。

⁷³ Joseph Man, Chan, “Calling the tune without paying 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.5.1-5.16.

⁷⁴ 錢蔚，政治、市場與電視制度－中國電視制度變遷研究，頁53~54。

⁷⁵ 劉幼琍，「大陸廣播電視事業－兼談大陸廣電集團化與數位化的發展與政策」，頁7。

年起，中共為擴大中央及各省廣播電視節目的覆蓋，先後有中央電視台、中央人民廣播電台以及 30 個省級電視台（電台），將節目送上衛星向全國傳送，使全國廣播電視綜合人口覆蓋率在 1998 年底分別提高到 88.2% 和 89%⁷⁶。

根據 1983 年中國電視報指出，中國在八〇年代電視覆蓋率仍不到五成，因此 1985 年中國國務院決定，以租用國際通信衛星五號星的方式，利用 C 頻衛星轉頻器向全國，尤其邊疆地區，傳送央視第一套、第二套和全國教育電視節目。1990 年 5 月，中國廣電部、公安部、國安部共同發布「衛星地面接收設施皆收外國衛星傳送電視節目管理辦法」，明訂除了教育、科研、新聞、金融、經貿、涉外賓館（或公寓）及其它因業務工作需要的單位，可申請接受外國衛星電視節目外，其它一概不准接收。前中國廣電部副部長王楓曾表示，電視對一個國家和民族的文化、價值觀念、倫理道德以至社會的穩定有很大的影響。為了有利於中共所謂培養公民的愛國情操及保護優良的文化傳統，並且為了保護社會主義精神文明的建設，中共當局才嚴格限制民眾收看衛星電視節目⁷⁷。

儘管如此，中國衛星電視發展至 1991 年，內地的衛星地面接收站仍有成長，共 28,217 座，電視發射台和轉播台 28,479 座，電視人口覆蓋率為 80.5%。1992 年向美國購買衛星，名為「中星五號」，該年地面站達 39,627 座，發射台和轉播台 32,000 多座，覆蓋率 81.3%。中共同年亦開始對海外傳輸節目，以 NTSC 制式向亞洲地區播送中央台第四套節目，同時租用轉頻器以 PAL 制式傳送⁷⁸。

1992 年 11 月的調查顯示，全中國有三千萬用戶可從其個人或單位安裝的「大鍋」上看到衛星電視節目。對此，中國國務院再度緊縮，頒布「衛星電視廣播地面接收設施管理規定」（國務院令第 129 號），並重申「個人不得安裝和使用衛星地面接收設施」⁷⁹。但據筆者了解，中國內地民眾為了接收境外電視，安裝衛星電視接收碟型天線的比例依然年年高漲。

⁷⁶ 劉幼琍，「大陸廣播電視事業—兼談大陸廣電集團化與數位化的發展與政策」，頁 7。

⁷⁷ 劉幼琍，「大陸廣播電視事業—兼談大陸廣電集團化與數位化的發展與政策」，頁 8。

⁷⁸ 同前註。

⁷⁹ 劉幼琍，「大陸廣播電視事業—兼談大陸廣電集團化與數位化的發展與政策」，頁 9。

到了1994年，全中國的地面接收站已達七萬多座。中國廣電部對衛星的安排原則在於，首先考慮中央廣播電視對全國的覆蓋，其次解決邊境少數族群的覆蓋問題，再來是地形複雜，地面轉播設備仍難以覆蓋的省，接著是直轄市暫不上衛星。而等已批准的17個省區上衛星一段時間後，再研究其他省上衛星的問題⁸⁰。

1996年央視透過亞洲二號衛星轉頻器採數位壓縮技術傳送至全國，並與1,500個有線電視台聯網，同時也傳送至港台地區。由於上衛星可增加傳播及廣告效益，各省市電視台都爭相上衛星。1997年9月，中國廣電部公佈了「衛星傳輸廣播電視節目管理辦法」。1999年，中央人民電台、中國國際廣播電台、中央電視台、中國教育電視台和31個省區市的廣電節目全上了衛星。不過，2000年1月中共中央宣傳部、廣電總局聯合發布「關於加強省級電視台上衛星節目頻道管理工作的通知」，強調上衛星節目頻道要嚴格把握宣傳口徑、充分體現本地和本台特色、並要嚴格控制引進劇的播放量與時段⁸¹。

在各台上衛星的同時，中國國家計委和廣電總局並於1999與2000年，共安排約2.5億元人民幣作為貧困地區「村村通」廣播電視建設，以使內陸居民得以享有更多的收視機會與權利，也使各省衛視的發展腹地得以擴張⁸²。

截至2002年底，中國建立約80多個企業集團專用的通信網及150個衛星通信網。超過幾十萬個衛星廣播電視地面收、轉台站，可傳送12套中央台節目、35套省級電視台節目、三套教育電視台節目及80套國際聲音廣播節目⁸³。

加上2005年，配合中國政府「農村服務年」的實施，農村中直接能接收衛星電視，或藉由有線電視系統接收衛星台的用戶更是急遽增加，全中國衛視收視份額當然亦快速提升。

到了2005、2006年間，中國續發射鑫諾二號和中星九號衛星建構廣播電視衛星直播系統，提供電視用戶輕鬆接收各式衛星廣播電視、HDTV、數位電影、直

⁸⁰ 劉幼琍，「大陸廣播電視事業—兼談大陸廣電集團化與數位化的發展與政策」，頁9。

⁸¹ 同前註。

⁸² 同前註。

⁸³ 同前註。

播電視及遠程教育醫療等數位寬頻多媒體服務，並持續積極擴充用戶。

第三節 中國省級衛視發展現況

在省級衛視紛紛成立之際，當前中國衛星電視實施入戶的主要途徑就是「入網」。各級有線電視公共網受到頻寬的限制，一般只能傳輸 30 至 50 個頻道，隨著上衛星頻道的增加，這種渠道資源顯得愈發稀缺和重要。2005 年和 2006 年，中國各衛視掀起新一輪大規模的覆蓋運動，引發衛視在各地有線電視網落地權的爭奪戰，亦使落地費出現一股漲價風，一些省會和沿海發達城市的落地價格甚至上漲了 10 倍。據統計，2004 年達到全國性覆蓋需要 5,000 萬元左右的投入，2005 年則上漲到 7,000 萬元。高昂的落地費用使經濟實力薄弱的省級衛視不堪重負⁸⁴。

同時，隨著頻道增多，節目需求量大增，節目的價格也開始大幅上漲。以電視劇為例，省級衛視為了獲得優秀電視劇播放所帶來的高收視率和高廣告收入，對電視劇資源從爭奪「首播權」升級到「獨播權」。除此之外，大型賽事活動的轉播權、承辦權和海外引進劇的版權，都是電視媒體新一輪競爭的焦點。隨著對優秀節目資源強烈的需求和爭奪，優秀節目需求大於供應的缺口愈來愈大，這使得價格也一路飆升，加快了衛視頻道的兩極分化⁸⁵。

根據克頓數據調查，當前中國的電視收視份額三分天下，央視、省級衛視、城市台三級格局中，在 2006 年第一季中，央視取得全國 36% 的收視率，三十幾家省級衛視面對來自央視和區域電視台的競爭壓力，共取得 16.84% 的收視率⁸⁶。

省級衛視生存環境是一個被各路壓力包圍的市場競爭環境，競爭主要源自同行間資源競爭、新進入市場者的潛在威脅、替代品壓力，以及電視產品上游供應商和下游購買者不斷提高的議價能力⁸⁷。

⁸⁴ 王敏芝，「產業鏈開發：省級衛視的突圍之舉」，青年記者，2007 卷 21 期（2007 年 11 月），頁 61。

⁸⁵ 同前註。

⁸⁶ 同前註。

⁸⁷ 同前註。

由於省級衛視頻道的數量不斷增加，各台內容的同質化、市場定位的趨同性導致競爭激烈程度不斷升級，形成各衛視在資源市場、資本市場、廣告市場和受眾市場的全面競爭態勢⁸⁸。

其次，新進入市場者成為潛在競爭對手，這包括諸多一直致力於進入中國市場的境外電視媒體，還有被社會廣泛關注的數位電視、IPTV、手機電視等新興的視頻媒體。加上中央台和區域台的雙重夾擊，省級衛視仍然有可能隨時被替代⁸⁹。

最後，省級衛視在上游有來自與電視機構之外的社會供片商、有線電視網絡公司等機構之間業務競爭或合作關係的壓力，下游則有來自需求方——電視觀眾、廣告代理商或者廣告主的需求和利益的壓力⁹⁰。

此外，自 2000 年國家廣電總局規定「製播分離」以來，一些省級衛視已經開始嘗試把節目製作機構獨立，對「製播分離」做了初步的嘗試⁹¹。而截至 2007 年，省級衛視節目已有 30 餘套在中國境內空中激烈地競爭⁹²。

在激烈競爭的市場底下，省級衛視除了要加強自身節目品質與資源善加運用外，有些省級政府廣電部門也用政策制約落地權。各台節目上衛星後，都在積極爭取在全國各地落地。一些較晚上衛星的省為了讓本省衛視節目能在外省落地，甚至制定「企鵝」式「對等交換」政策。簡言之，甲省節目能在乙省播，甲省就讓乙省節目在甲省播出。還有的省級廣電部門硬性限制省內及外省電視節目的數量及比例，若超出則視同違規行為⁹³。

總的來說，「全國衛星電視覆蓋狀況調查結果」顯示，中國衛星電視頻道進一步增加，數位衛星傳輸成為主導。自 1990 年代以來，中國衛視迅速發展。到 2003 年 9 月，全國已有 13 個央視頻道，3 個中國教育電視台頻道和 31 個省級電視頻道共 47 套節目通過衛星傳輸，比 1998 年時增加 9 個。不斷增多的衛視頻道，

⁸⁸ 王敏芝，「產業鏈開發：省級衛視的突圍之舉」，頁 61。

⁸⁹ 王敏芝，「產業鏈開發：省級衛視的突圍之舉」，頁 62。

⁹⁰ 同前註。

⁹¹ 同前註。

⁹² 曉聲，「省級衛視台落地差異為何如此之大」，有線電視技術，2000 年第 7 卷第 5 期（2000 年 5 月），頁 73。

⁹³ 同前註。

擴大了老百姓收看電視的可選擇範圍，也豐富了人民的文化生活⁹⁴。

該調查顯示，2003年中國所有衛星電視頻道累積覆蓋總人次達到169.8億，比2002年增加21.2億，增長12.4%，可看出衛視大多把市場設定在全中國，但多半仍非央視對手。如中央台衛視全國覆蓋人次超過86.3億，增長12.1%。央視一套至十二套覆蓋增加6.6億，新開播的新聞頻道覆蓋也增加4.7億人次⁹⁵。

但若31家省級衛視全中國組合覆蓋人數就超過央視了，是全國電視人次的7倍，在中國城市區省級衛視交叉組合覆蓋人次高達38.5億，是中央台衛視一套的12倍。分析研究發現，將中國六大地區各選出一個覆蓋水平排在第2、第3位的省級衛視組合為一整體進行傳播，其累計覆蓋規模高達23.5億人，是中國覆蓋規模最大的衛星頻道的2.1倍，廣告千人成本只是其中的50%-70%，可見中國省級衛視在近年希望區域整合以對抗央視的急迫性⁹⁶。

到了2004年，中央級電視媒體的廣告份額佔全中國的11%，省級衛視佔19%，省級台佔35%，其他地方台佔35%。2005年時，中央級媒體仍維持11%，省級衛視增加為20%，省級台增為36%，其他地方台則降為33%。2008年上半年，從表3-1可明顯看出，在所有電視頻道的總體收視率微跌0.6%的同時，31省級衛視仍持續上升，即使5月份受汶川大地震影響，平均收視仍增加11.8%。省級衛視除了有愈來愈穩定的市場外，更逐步吸收下級地方台，擴充其收視份額的趨勢，也是值得觀察中國省級衛視的戰略方向之一⁹⁷。

⁹⁴ 朱豔燕、楊曉平，「省級衛視組合超央視一套12倍」，中華工商時報（2003年11月20日）。

⁹⁵ 同前註。

⁹⁶ 同前註。

⁹⁷ 「2008年上半年省級衛視全國收視盤點」，媒體刊例網，2008年10月7日，
<http://www.mtklw.com.cn/news/sjdb/081007-sjdb1.html>。

表 3-1 2007-2008 上半年中國各級電視收視漲跌

頻道組	收視率%		漲跌%
	2007 上半年	2008 上半年	2008/2007
所有電視頻道	12.9461	12.8642	-0.6
31 家省級衛視頻道	2.4462	2.7340	11.8
除央視及省級衛視外 其他頻道組	6.0775	5.8097	-4.4

資料來源：CSM35 中心城市 2007-2008 0200-2600 4+，轉引自「2008 年上半年省級衛視全國收視盤點」，媒體刊例網，2008 年 10 月 7 日，<http://www.mtklw.com.cn/news/sjdb/081007-sjdb1.html>。

第四節 中國省級衛視的制度變革

中國電視行業在歷史上一一直被定位為國家所有的事業性機構，具有為社會公共利益服務的基本文化性質，擁有國家公權力賦予的資源壟斷地位。因此，作為國有媒體，中國電視本應依靠國家撥款營運，不能以營利為目的，尤其不能利用國家權力賦予的資源壟斷地位，在市場上與其他企業爭利。但改革開放以來，中國內部社會文化的轉型尚處於進行時態，經濟與政治體制的改革尚處於不平衡、不配套和待整合的過度階段，這一社會文化背景因素體現在中國電視領域，便形成了所謂「事業化管理，企業化運作」的矛盾體制⁹⁸。

儘管一方面，中國藉擴張媒體在市場經濟的動力，創造以市場導向及財務獨立的媒體，中止政府對媒體的補貼。1978 年起，中共從人民日報等國營媒體開始有部分商業手段，以增加營收。1987 年，發展「資訊經濟」計畫，將報業及廣播電視納入其中。隨著 1989 年天安門事件後，商業化更為加速進行。1992 年鄧小平南巡後，更指示發展資本主義，至此，中央一級媒體必須脫離部分政黨奧援，財務獨立化。然而，儘管媒體已商業化，但中共仍藉由執照審查權及各種財務補助控制媒體，讓媒體繼續為黨政宣傳。

依照中國國家廣電總局 2004 年 2 月的《關於促進廣播影視產業發展的意

⁹⁸ 何曉兵，從中心到相對—電視音樂傳播價值論（北京：中國傳媒大學出版社，2007 年），頁 86-87。

見》，中國電視先是被定調為「以提供內容產品和服務為主的綜合性產業」，隨之又將「確保頻道頻率作為國家專有資源不得出售，確保節目終審權和播出權牢牢掌握在電視台手中」，以及確保電視「新聞宣傳」類型節目的製作經營權，作為推進中國電視產業化建設的前提⁹⁹。

然而，在市場經濟的蓬勃發展下，中國傳媒免不了要接受全球化的其他跨國媒體加入競爭，黨、國營媒體需要更現代化，才能與其抗衡。雖然無法立即收到成效，但各傳媒集團仍然很積極地走上國際化的道路。

另一方面，中國省級衛視在內容定位、人群定位和理念定位上，學者認為需要遵循三個原則：第一，受眾原則：必須從受眾的需求出發，而不是像以往那樣從傳播者的角度出發；第二，區域特色原則：在找到受眾的需求之後，就要結合區域特色資源來加以打造；第三，推動產業發展原則：一個省級衛視如果可以推動一個產業的發展，這個產業發展的同時反過來會讓衛視頻道獲益無窮¹⁰⁰。

因此，中國省級衛視除了要有全球化思維，更要因各地的不同區位條件，媒體內容要有差異化的定位。但差異化定位在市場競爭中的效用是有限度的，原因有二：其一，功能差異化本身的限度；其二，功能定位或節目風格很容易被模仿和複製，就如同現在各台都有類似的歌唱選秀節目。因此，要從根本上解決中國省級衛視的發展瓶頸，王敏芝認為最可行的途徑是建立「產業價值鏈」¹⁰¹。對此，本研究將當前省級衛視可能發展成產業價值鏈的方向簡單分為以下三類：

（一）台台合作

研究者劉凡基於在社會主義市場經濟佔主導地位的新型態下，中國省級衛視雖是事業單位，實行的卻是企業化管理，故把現代企業的合作型態引入省級衛視

⁹⁹ 何曉兵，從中心到相對—電視音樂傳播價值論，頁 87。

¹⁰⁰ 張靈明、彭錦文，「省級衛視：在定位中迷失？」視聽縱橫，2007 年第 1 期（2007 年 1 月），頁 54。

¹⁰¹ 產業鏈開發，指衛視頻道以節目和影視劇創作生產這一主業為基礎，與上下游聯合開發衍生的產品和配套內容，達成各種資源的優化配置和組合，從而形成相對完整的產業價值鏈。參考自王敏芝，「產業鏈開發：省級衛視的突圍之舉」，頁 62。

合作的範疇，將具理論的必然性和現實的可行性，且這種實踐行為在國外媒介集團之間的合作中已相當普遍，並取得很大的成就¹⁰²。

參加此合作形式的省級衛視需透過簽訂合約，明確規定合作方的權利和義務，對於違反合同的任何一方，將追究其法律責任，並按照合同的約定要求違約方進行經濟賠償，方能以國家法律的權威來保證合作的進行。同時成立專門整合的單位對各省級衛視的合作項目進行管理和經營。中國曾於 2003 年成立「全國省級電視台廣告協作委員會」，但由於沒有實權及約束力，對違規行為不能採取行動，只能靠各衛視的自覺遵守來維繫其存在，因此營運不久就被迫中止¹⁰³。本研究將於後面章節更深入探討號稱西部黃金衛視的貴州衛視，是否得以順利整合西部，讓西部的很多「小蝦米」聯合對抗中央及東部沿海地區的「大鯨魚」。

（二）跨區域經營

制定跨區域經營的戰略目標，是省級衛視發展轉型的重要環節。但要實現戰略目標，還需要確實解決跨區域發展、規模化（集團化）發展等幾個重要問題。貴州衛視要成為「西部衛視」，還需要身分合法化，否則各種活動就無法順利開展，對以後廣電媒體市場化、產業化或區域化都會帶來不同程度的限制¹⁰⁴。

要成為跨區域衛視，首先需要政治上的支持，地方台要發展為區域性甚至全國性的媒體，首先必須在新聞資訊上突破政治環境下的限制，當有更大的新聞採集的權力及自由後，相信就更能將市場擴大了¹⁰⁵。

跨區域經營還需要政策支持。以貴州電視台為例，在批評報導和輿論監督時可以針對貴州的情況，但不能跨省去評價別省的事情，不能去監督別人。這樣的

¹⁰² 劉凡，「省級衛視合作的企業化戰略聯盟之探討」，聲屏世界，2006 年第 11 期（2006 年 11 月），頁 9-10。

¹⁰³ 同前註。

¹⁰⁴ 熊忠輝，「突圍與自強：省級衛視跨區域發展的前奏」，視聽界，2004 年第 5 期（2004 年 5 月），頁 14。

¹⁰⁵ 同前註。

行政區域其實就限制了電視台跨區域採訪¹⁰⁶。

跨區域經營還需在體制上放寬限制。目前，廣電體制的「條塊分割、管辦合一」特點還很明顯。從條塊分割來看，媒體主要是由地方政府開辦的，貴州電視台是貴州省的。這種按照行政區劃來辦電視台，不像企業那樣跨出去了，打破市場限制。如此，跨不出本省，外面的電視台想進來也不行。節目可以在外省播出，但在當地的活動仍然受限制，資產是當地政府的，主要領導由政府任免，宣傳也歸當地政府管理。這種體制曾促進了廣電事業的快速發展，但要適應當前形勢，還需要加快改革¹⁰⁷。

跨區域經營對中國傳媒發展具有重大意義，它應該是傳媒集團化的前提條件。中國目前廣電集團化採取的一些措施還比較傳統，具有行政色彩，主要是在一定的區域內、一定級別的範圍內進行的整合，資源優化配置的效果和目的並不十分明顯。現在各地都是以電視台為中心整合成集團，大是大了，但未必就強，相反還可能背上了許多包袱，運轉起來也不靈。如貴州電視台若要成立集團，把周邊所有的廣播電台、城市台、衛視等全部合併起來，肯定是背不動的。貴州台還在發展的起步階段，捏合成集團會負重難行。集團化是廣播電視發展到一定程度的階段，廣播電視經營主體自身發展有這樣的內在需要，提出整合的要求之後，才算具備市場條件¹⁰⁸。

（三）內部公司化

現代企業的戰略聯盟適用於省級衛視的合作還有一種情況，即一家電視台投資購買另一家電視台的若干股份。這種合作方法在目前的形勢下提出或許有點為時過早，畢竟目前各家衛視還是企業化經營的事業單位，並沒有變成純粹的企業、完全進行公司化的運作¹⁰⁹。但這也可能是未來各家衛視努力的方向之一。

¹⁰⁶ 熊忠輝，「突圍與自強：省級衛視跨區域發展的前奏」，頁 14。

¹⁰⁷ 同前註。

¹⁰⁸ 同前註。

¹⁰⁹ 劉凡，「省級衛視合作的企業化戰略聯盟之探討」，頁 10。

內部公司化是製播分離的第一階段，是依托電視台節目培植的製作力量。這樣的公司先到市場上去生存，運作一段時間後，具備了市場生存能力，再從電視台剝離出去，成立製作公司，全面進入內容市場。這就是公司制，是省級衛視即將實行的製播分離第二個階段。一旦數位電視、節目市場的需求壯大，且製播分離制度成熟起來，需要更多的社會製作力量，這些節目製作公司就會有所作為¹¹⁰。

電視台目前還沒有實行嚴格的製播分離，製作力量主要是為滿足電視台節目需求，還沒有進入節目市場中去摔打。貴州電視台及上海文廣集團提前試驗實行內部公司化，目的是讓公司適應市場規律，能在未來愈來愈市場化的中國電視市場中迎接全新的挑戰¹¹¹。

¹¹⁰ 熊忠輝，「突圍與自強：省級衛視跨區域發展的前奏」，頁 14。

¹¹¹ 熊忠輝，「突圍與自強：省級衛視跨區域發展的前奏」，頁 15。

第四章 中國省級衛視的經營制度變革

自 1999 年底省級衛視全面上衛星以來，中國電視市場的份額擴大了。加上央視實力依然雄厚，省級衛視因此必須尋找合適自己的風格定位突出重圍，因此，也造成各省級衛視間的競爭非但沒有減緩，反而更加白熱化。

2003 年，中國省級衛視的廣告額超過 3 億元者有 10 多家，其中，北京、上海、廣東和浙江的增長速度高於全國電視台平均增長率，證明大台的規模化生產能使產業高速增長，並轉化為市場佔有率。但是電視產品的易複製性和同質化程度高，價格競爭在所難免，規模化的省級衛視具有成本優勢，可以獲得比同業高的利潤，實力強的省級衛視在節目研發、購買行銷和各方面資源獲取上更具有優勢，亦使省級衛視開始有區域合作的構想，以擴大市場與規模¹¹²。

依照本研究架構，本章將從業務合作、重視收視率、成為區域霸主與區域整合聯盟，來探討中國省級衛視的經營制度變革。

第一節 業務合作

(一) 東方衛視

中國衛星電視最開始是因為 1980 年代中後期，一些省級電視台為了解決偏遠地區覆蓋問題，才把電視節目送上衛星。但各台上衛星後發現，自己的節目瞬間覆蓋全中國，甚至海外，從地區台「立馬」變成全國性的平台¹¹³。

在上海電視上衛星後，因為政府主導，上海限制了外地電視台的落地權，使得原有的本地 11 個頻道占 70% 的本地市場份額，央視和其他電視台只能分享其餘 30%。直至 2003 年 7 月，上海才取消了外地衛星落地政策門檻。同年，東方衛視終於在上海文廣新聞傳媒集團（以下皆以官方簡稱「SMG」稱之）中誕生¹¹⁴。

¹¹² 熊忠輝，中國省級衛視發展戰略（上海：上海人民出版社，2005 年），頁 182-185。

¹¹³ 徐勝，「打造跨區域強勢媒體—訪東方衛視總編輯陳梁」，中國記者，2004 年第 1 期（2004 年 1 月），頁 1-2。

¹¹⁴ 楊大楷主編，中級投資學教學指導用書，頁 191-193。

東方衛視是 SMG 推出跨區域定位的新品牌。在地方衛視普遍不景氣的形勢下，這對省級衛視媒體跨區域經營無疑是一個全新的嘗試。東方衛視是 SMG 依托上海廣電資源優勢，重新打造的全新品牌，其一舉改變過去以編播為主的格局，全部節目實行獨立採、編、製、播，希望打破地域界限，在全中國放送¹¹⁵。

東方衛視總編輯陳梁形容，東方衛視的基本定位是「立足上海、依托長三角、服務全國、輻射海外」，努力的方向則是「中國都市旗幟、國際傳媒標準、社會製作視窗、全國城市平台」¹¹⁶。

東方衛視從人才匯聚、版面設計、製作團隊、節目推廣等方面，力求呼應「海納百川、追求卓越」精神¹¹⁷，致力與各單位合作，拓展節目來源，更與周邊城市建立區域性協作網，實現「長三角地區」新聞聯播，得以面向全中國及海外華語市場¹¹⁸。以下就來檢視東方衛視如何在「同業」及「台內」自處，找尋合作契機：

1. 同業合作：

東方衛視在發展過程中重視合作，以及整合各種資源。整合正成為現代企業發展的一種戰略能力，東方衛視在開播初期，就實現與 SMG 內部其他媒體以及集團以外新聞媒體的合作關係，並收到很好的效果。為了擴大新聞來源，東方衛視加強與新華社及中國國際廣播電台的合作，保障了新聞資訊的可靠性和權威性。例如，過去東方衛視與新華社合作直播「神州五號載人航太」報導，並與新華社記者在各地互相配合，對各類重大新聞事件進行過多次聯合採訪。合作採訪不僅實現了新聞資源的互補，還將東方衛視的新聞網延伸到了國外¹¹⁹。

此外，東方衛視也同時加強與週邊城市台的合作，與「長三角地區」上衛星電視頻道合作製播節目，並為未上衛星頻道提供衛星播出的平台，如東方衛視的

¹¹⁵ 楊大楷主編，中級投資學教學指導用書，頁 191-193。

¹¹⁶ 徐勝，「打造跨區域強勢媒體—訪東方衛視總編輯陳梁」，頁 1-2。

¹¹⁷ 魏佳，「追尋個性—從上海東方衛視看省級衛視的發展之路」，電視研究，2004 年第 3 期（2004 年 3 月），頁 36-37。

¹¹⁸ 熊忠輝，中國省級衛視發展戰略，頁 182-185。

¹¹⁹ 李佳，「在新的定位中崛起—東方衛視的定位及發展」，忻州師範學院學報，第 21 卷第 6 期（2005 年 12 月），頁 92-94。

跨區域新聞節目「城際連線」及週末特別版「城際特快」，主要就是播出「長三角地區」的新聞。如此，透過與週邊城市的合作，東方衛視建立了區域性的協作網及新聞聯播網，並在「長三角」地區獲得很好的口碑和美譽度¹²⁰。

2. 部門合作：

除了對外持續保持合作外，2005 年底 SMG 開始對集團內新聞資源和娛樂資源進行整合，為東方衛視的發展提供了有力的支持。東方衛視在 SMG 資源整合的基礎上，在新聞和娛樂節目上頻出招。2005 上半年的《加油！好男兒》從「海選」開始收視率逐漸攀升，並迅速成為全中國矚目的選秀活動。同時，東方衛視還與 SMG 集團內的區域頻道形成良好的協同作戰機制，將「十一國慶」期間於東方新聞娛樂頻道播出的節目《舞林大會》，搬上全國性的東方衛視頻道，把「主持人舞蹈秀」演繹為「明星真人秀」，在全中國迅速聚集高人氣¹²¹。

2006 年起，東方衛視內部密切結合綜藝部與大型活動部的製作力量，更大力推廣《我型我秀》、《加油，好男兒》、《舞林大會》三檔大型電視選秀娛樂節目。綜觀東方衛視這三檔大型電視節目，在某種意義上，散發出當下電視娛樂的新理念，代表電視娛樂的一種新方向¹²²。

以《加油！好男兒》為例，主要是由綜藝部運作，但 SMG 內大型活動部、音樂部甚至發展研究部和總編室都有協調和參與。因此，正如同東方衛視內部幹部所言，《加油！好男兒》是一次成功的內部合作戰¹²³。

對大多數省級衛視來說，僅靠自有資源很難發展成為全國性頻道。省級衛視未來的發展理念必須突破區域化及單位限制，將資源導向變為市場導向，透過競合思維，努力實現對戰略資源控制與利用的最大化¹²⁴。

¹²⁰ 李佳，「在新的定位中崛起——東方衛視的定位及發展」，頁 92-94。

¹²¹ 王蘭柱主編，中國電視收視年鑑 2007（北京：中國傳媒大學出版社，2007 年），頁 106。

¹²² 胡智鋒、張國濤，「東方衛視的娛樂創新之道」，中國廣播電視學刊，2006 卷 10 期（2006 年 10 月），頁 34-36。

¹²³ 王蘭柱主編，中國電視收視年鑑 2007，頁 95。

¹²⁴ 王敏芝，「產業鏈開發：省級衛視的突圍之舉」，頁 62。

省級衛視直接投資上游產業，具體而言就是直接投資成立影視製作公司，實現播出平台延伸向上游製作產業，從而調整電視台在節目製作環節中的核心地位。除此之外，東方衛視也試圖透過加強參與電視劇拍攝的投資，以此壟斷電視劇資源。除了直接投資外，聯合投資、委託製作、聯合製作等方式，都是傳媒為了介入生產和製作環節，打造專屬自己的電視節目產業鏈¹²⁵。

集團內各公司、各部門各司其職、各盡其份。SMG 旗下的十幾個電視頻道及廣播、報紙、雜誌、互動媒體等多種傳媒間和諧配置，帶起全國性衛視的高度。可以看到東方衛視為了宣傳幾檔真人秀節目，在 SMG 的各種媒體都能看到宣傳新聞或深度報導，不只這些，甚至再與其他全國性媒體合作宣傳，使得東方衛視的綜藝娛樂節目迅速在全中國散播開來¹²⁶。

東方衛視致力將市場擴張至上海以外，希望能擁有東岸的衛視霸權。貴州衛視則有著從完全不同背景出發的業務合作戰略。

（二）貴州衛視

改革開放前，中共曾經想投入半數以上基礎建設資金進入內陸省區，試圖求得區域經濟的平衡發展，但卻形成東、西部區域經濟差距更加擴大，並帶來一連串經濟及社會問題。

自 1986 年起，中國國務院即批准了新疆維吾爾自治區使用衛星傳送電視節目，以解決地廣人稀省份節目傳輸困難的問題。至此，新疆衛視成為中國第一家上衛星的省級電視台，進而到 1989 年西藏電視台上衛星、1994 年四川台上衛星，西部各省級台紛紛上衛星。1998 年，西部的 12 家省級電視台全部實現了衛星傳播，包括四川、貴州、雲南、西藏、陝西、甘肅、青海、寧夏、新疆、廣西、內蒙古、重慶衛視¹²⁷。

¹²⁵ 王敏芝，「產業鏈開發：省級衛視的突圍之舉」，頁 62。

¹²⁶ 夏瑩，「從真人秀看東方衛視娛樂策略」，中國廣告，2006 年第 10 期（2006 年 10 月），頁 148。

¹²⁷ 蔡尚偉等，電視文化戰略，頁 284。

中國前總書記江澤民進行「西部大開發」政策後，才比較有系統地整合西部資源，發展區域經濟。西部大開發需要對外宣傳，宣傳需要將西部的聲音往外發送的大型傳媒。這時，原本處於中西部的媒體，即可利用地緣優勢，趁勢匯集各地資源，以更開放的視野將自己推銷出去，擴大落地與市場¹²⁸。

然而，中國西部電視發展在全中國來說仍較滯後，貴州衛視在西部地區本身在 2002 年就已處於中上水平。在所有西部地區省級衛視中，貴州衛視的覆蓋率第二、收視率第一、廣告價格中等、千人成本最低¹²⁹。加上西部其他主要電視台近年皆以內部整頓為主，暫無對外擴張戰略，且中國至今尚未形成具體的跨區域政策，只有少數如貴州衛視將重點放在成為西部地區重點的衛視台。

貴州電視台前台長李新民說，欲改革省級電視台一定要立足宏觀環境，確立戰略目標，站得高、看得遠，才能持續推進改革，不落後於時代¹³⁰。貴州無論是受眾市場還是廣告資源及其他的社會資源都是有限的，因此無法侷限在貴州求發展，西部大開發因而成為貴州台發展的絕佳時機。在全中國可接收人口是 4.6 億，貴州省人口只有 3,800 餘萬。以貴州衛視來說，若非 92% 的外省觀眾及 90% 的外省廣告廠商，貴州衛視在省內幾已無生存空間¹³¹。

1998 年，貴州衛視新領導上任，台內在全中國率先啟動人事制度改革及財務制度改革，廣告經營方面也引入市場化觀念。2000 年，貴州台提出「立足貴州，面向全國」的目標；2001 年，基於「西部大開發」這個背景，貴州台提出了建立「西部頻道」的構想，使其廣告收入達到 1.42 億元。但由於受貴州本省 GDP 水平影響，貴州衛視廣告收入的絕對值仍然較低。加上有線無線台合併，全台的支出更成倍增加；另一方面，貴州電視台的廣告收入已經占貴州全省廣告總營業額的 1/3 強，省級衛視常規的立足本省發展策略已經難以適應貴州電視發展

¹²⁸ 茅于軾，「樹立市場觀念—西部大開發成敗的關鍵」，明報月刊，37 卷 3 期（2002 年 3 月），頁 29。

¹²⁹ 熊忠輝，「突圍與自強：省級衛視跨區域發展的前奏」，頁 13。

¹³⁰ 同前註。

¹³¹ 熊忠輝，「突圍與自強：省級衛視跨區域發展的前奏」，頁 13。

的需要，貴州衛視開始尋求適宜自己的區域發展戰略¹³²。

「西部大開發」畢竟是政府政策，因此加強人員和信息交流、放鬆對經濟的管制還是要由政府來主導，特別是將資源配置的主體從政府轉移到市場，鼓勵每個人把眼睛盯住市場，用這些方法來培養投資環境，吸引民間資本進入西部，使西部經濟能走上持續發展的軌道¹³³。

同時，面對全球化浪潮和市場經濟的快速發展，電視業的產業化、市場化程度也在加快，中國也注意到要在市場經濟條件下引導電視業發展，以及在一定區域裡組建廣播電視集團。2001年，中國政府發布了第17號令，明確提出傳媒要實現跨媒體、跨行業、跨區域等「三跨」。這個政策顯示，中國確實希望整合電視等媒體業的發展。其實，在其他行業如電力、通信甚至金融等，都已組建一些大的集團，進行資源整合¹³⁴。

為此，貴州衛視搶先一步，提出了在西部地區發展的戰略，萌發區域發展的概念。李新民表示，提出西部黃金衛視概念，主要是從行銷和經營理念出發，突出貴州衛視是西部地區收視份額前段頻道中廣告價位較低廉的台，是廣告投放的最佳選擇。這樣容易被市場接受，也符合貴州衛視的現況和戰略方向¹³⁵。

貴州衛視首先加強人員及資訊的交流，從外界注入發展市場的因素，如中共中央制訂的不少幹部交流制度。更重要的是，眾多西部民工去東部「打工」後，帶回來西部廣泛的市場意識¹³⁶。

其次，市場有一種自然的生長力，只要沒有外力干預，它就有自然生產的趨勢，但仍有兩方面干預市場生長的外力，一方面是政府權力的不當使用，如計劃經濟就是政府全面管制經濟，取消了個人透過市場追求利益的機會。另一方面來自企業本身如假冒偽劣、欺騙失信等不規範行為，這些都有破壞市場的作用¹³⁷。

¹³² 潦寒，文化營銷，頁304-305。

¹³³ 茅于軾，「樹立市場觀念—西部大開發成敗的關鍵」，頁29。

¹³⁴ 熊忠輝，「突圍與自強：省級衛視跨區域發展的前奏」，頁13。

¹³⁵ 熊忠輝，「突圍與自強：省級衛視跨區域發展的前奏」，頁13。

¹³⁶ 茅于軾，「樹立市場觀念—西部大開發成敗的關鍵」，頁29。

¹³⁷ 同前註。

資金支持也是省級衛視能夠壯大起來的必要條件。目前，中國大部分的省級衛視主要靠自己籌資方式，遠遠不能滿足媒體產業化發展需要，因此多渠道融資、進行資本市場開發、充分利用資本市場的資源進行資本累積，成為電視台發展和擴張的當務之急。為此，貴州衛視在 2002 年 7 至 9 月，與貴州益佰製藥聯合推出「真心益佰」有獎收視活動，就成功與企業界達成互惠互利的合作¹³⁸。

第二節 重視收視率

2000 年以來，中國進行「村村通」直播衛星工程建設，使得中國內地所有鄉村，不管距離再偏遠，電視台幾乎都得以「落地」。「村村通」建設至今仍在進行中，持續加速廣播電視設備品質的提升，使國產設備在市場上對進口設備更具競爭力，更促使地方電視台如雨後春筍般快速出現。同時配合改革開放政策，省級衛視紛紛走市場化路線，以追求更高的營收為第一要務，也就愈來愈重視觀眾需求，重視收視率，希望有更多觀眾收看自己的節目，以賺取更高的廣告營收¹³⁹。

也是「村村通」建設的功勞，CSM 媒介研究 2006 年在全中國 127 個市縣的基礎研究調查結果顯示，城鄉居民家庭平均每戶可以接收的頻道比 2005 年多了許多，共有平均 37.7 個頻道，其中城市居民家庭平均可接收 38.9 個頻道，農村居民家庭則為 21.2 個頻道¹⁴⁰。

隨著「村村通工程」建設的進一步推進，城鄉居民家庭可以接收的頻道數量不斷增加，但中國電視觀眾的總人數和人均收看電視時長都已趨於飽和，電視觀眾增長不到五千萬，而人均每天收看電視的時間基本保持在三個小時左右。2001 年中國四歲以上電視觀眾數為 11.5 億，人均每天收看電視的時間是 183 分鐘，到了 2006 年，全中國四歲以上電視觀眾數 11.99 億，平均每人每天收看電視的時間為 176 分鐘（如圖 4-1）。可見不斷增加的中國各級電視台，為了搶收視率，

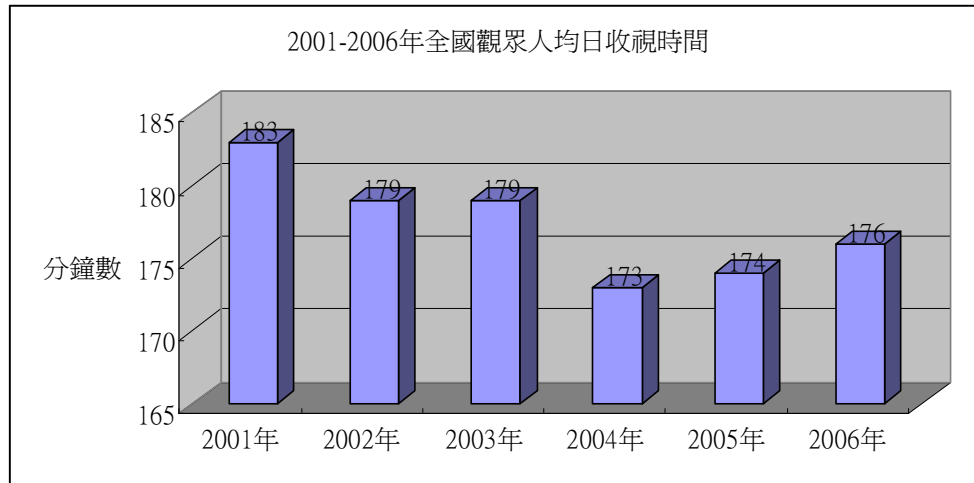
¹³⁸ 王敏芝，「產業鏈開發：省級衛視的突圍之舉」，頁 62。

¹³⁹ 王蘭柱主編，中國電視收視年鑑 2007，頁 5。

¹⁴⁰ 王蘭柱主編，中國電視收視年鑑 2007，頁 5。

在經營戰略上愈來愈辛苦¹⁴¹。

即使數位化不斷發展，但電視作為四大傳統媒體之首，在大眾傳播方面的霸主地位不容動搖，仍然佔有最大的受眾規模。《CSM 媒介研究 2006 年基礎研究》結果表明，中國內地年齡在四歲以上的電視觀眾規模在 2006 年時達到 11 億 9,900 萬人，佔中國四歲以上人口的 95.84%¹⁴²。



資料來源：王蘭柱主編，中國電視收視年鑑 2007，頁 15。

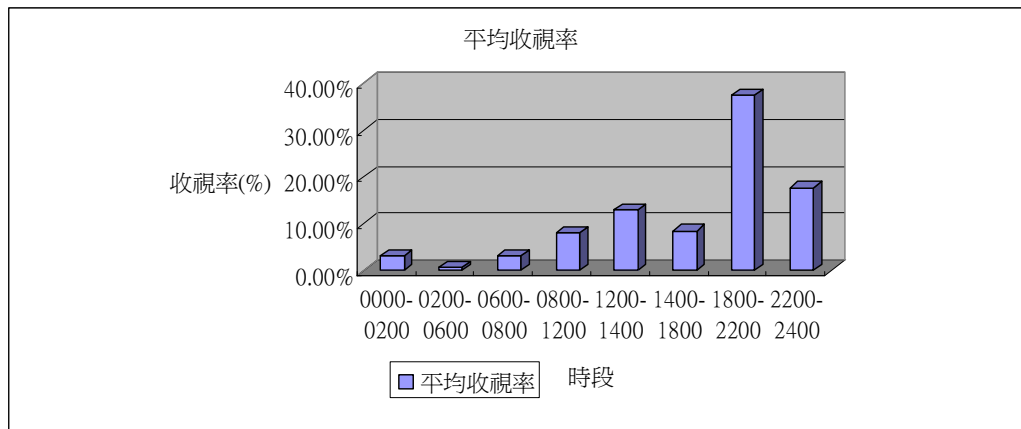
圖 4-1 2001-2006 年中國觀眾人均日收視時間

先來看全中國的收視市場，近年中國電視觀眾全天收視時間走勢保持著一天有兩個波峰的態勢。2006 年全天收視率走勢中有一低一高兩個收視高峰，如圖 4-2 所示，第一個高峰出現在中午 1200—1400，收視率最高可達到 15.54%，第二個高峰出現在 1800—2200，即所謂的「晚間黃金時段」，收視率最高可達到 47.13%。根據收視率高低將全天的八個時段收視率進行由高到低排名：第一位是晚間黃金時段（18：00-22：00），收視率為 37.57%；第二位是夜間時段（22：00-24：00），收視率為 17.69%；第三位是中午時段（12：00-14：00），收視率為 12.93%；第四位是下午時段（14：00-18：00），收視率為 8.53%；第五位是上午時段（8：00-12：00），收視率為 8.03%；第六位是深夜時段（0：00-2：00），收視率為 3.25%；第七位是早晨時段（6：00-8：00），收視率為 3.15%；

¹⁴¹ 王蘭柱主編，中國電視收視年鑑 2007，頁 15。

¹⁴² 王蘭柱主編，中國電視收視年鑑 2007，頁 11-12。

最後一位是凌晨時段（2：00-6：00），收視率為 0.65%¹⁴³。



資料來源：王蘭柱主編，中國電視收視年鑑 2007，頁 19。

圖 4-2 2006 年中國各時段平均收視率

週末和工作日的收視情況有一些差異，週一至週五全天平均收視率是 11.8%，週末則是 13.2%，週末比平時高 1.4%。在 2006 年全年收視率走勢中，週末的收視率在白天時段（8：00-18：00）明顯位於工作日收視曲線之上，比工作日平均要高出 2.5%，其中上午 8：00-12：00 也高出了 3%¹⁴⁴。

2002 至 2005 年間，全中國城市晚間黃金時段最高收視率從 55.5% 下降至 47.2%，持續下降了 8.3%。晚間黃金時段的激烈競爭不但沒有提升這一時段的總體收視水平，反而使得黃金時段最高收視率出現下降趨勢。黃金時段的過度競爭在壓低黃金時段開機率的同時，催生次黃金段和非黃金段的差異化競爭。與全國總體形勢相對應，衛視頻道組晚間時段收視高峰也呈後移趨勢，收視高峰平移到 21：00 至 22：30 時段。明顯地，頻道份額之爭加劇了具有收視優勢的節目類向強勢頻道集中的趨勢，比較典型的就 是 電 視 劇、新 聞 時 事 和 綜 藝 娛 樂 收 視 份 額 呈 逐 年 增 長 的 趨 勢¹⁴⁵。

在省級衛視方面，在中國所有頻道市場份額依舊保持 2006 年來的上升態

¹⁴³ 王蘭柱主編，中國電視收視年鑑 2007，頁 19。

¹⁴⁴ 王蘭柱主編，中國電視收視年鑑 2007，頁 20。

¹⁴⁵ 王永連，「尋求差異 打造特色 建立品牌—省級衛視改版的路徑與選擇」，視聽界，2007 年第 6 期（2007 年 12 月），頁 25。

勢，競爭實力十分強勁。但從單個衛視頻道來看，不同頻道份額有升有降。湖南衛視在 2006 年繼續保持省級衛視的首席位置，但市場份額略有下降。而一些在頻道資源整合，頻道品牌建設方面銳意進取的頻道，例如安徽衛視、江蘇衛視、四川衛視、東方衛視、廣東衛視等市場份額則各自出現不同程度的增長¹⁴⁶。

中國省級衛視依市場份額大小，一直分成前、後段班，即使後段班近年開始崛起，且與前段班差距在縮小中，但前 14 名衛視仍佔省級衛視總份額的 80%¹⁴⁷。

前 14 名的省級衛視者基本上都來自中部及東部經濟發達地區。隨著之前在後段班的江蘇、天津等衛視開始出頭，2006 年在全中國市場份額突破 1% 的省級衛視數量，由 3% 上升為 7%，收視前 10 名的衛視出現不穩定的變化。湖南、安徽兩強份額均有所下降，4 至 7 名之間份額差距變得微乎其微，省級衛視的市場份額正發生劇烈震盪，排名的角逐戰也愈演愈烈¹⁴⁸。

2007 年上半年，省級衛視電視劇播出比重有較大幅度的上升，播出比重大於 40% 的省級衛視數已達 13 家。其中，7 家播出比重大於 50%，省級衛視的影視化生存競爭狀況已經愈演愈烈¹⁴⁹。

（一） 東方衛視

中國幅員遼闊，各地收看電視的時間長短有所不同。從表 4-1 可看出，2002 年中國七大行政區的人均收視時間由多至少排名如下：華北、西北、東北、西南、華南、華中和華東，其中華北觀眾用於看電視的時間達到人均每天 202 分鐘，比全體平均高 11%，而華東觀眾看電視的時間最少，比平均水平低了 9%，且人均收視時間反而較 2001 年下降 11 分鐘。到了 2006 年，各區排名大致沒多大改變，儘管頻道數量逐年增加，但整體收視時間仍有下降，尤其是東方衛視所在的華東

¹⁴⁶ 王蘭柱主編，中國電視收視年鑒 2007，頁 106。

¹⁴⁷ 王永連，「尋求差異 打造特色 建立品牌——省級衛視改版的路徑與選擇」，頁 25。

¹⁴⁸ 同前註。

¹⁴⁹ 王永連，「尋求差異 打造特色 建立品牌——省級衛視改版的路徑與選擇」，頁 25。

及華中地區，這也是目前東方衛視致力改善經營制度的主因之一¹⁵⁰。

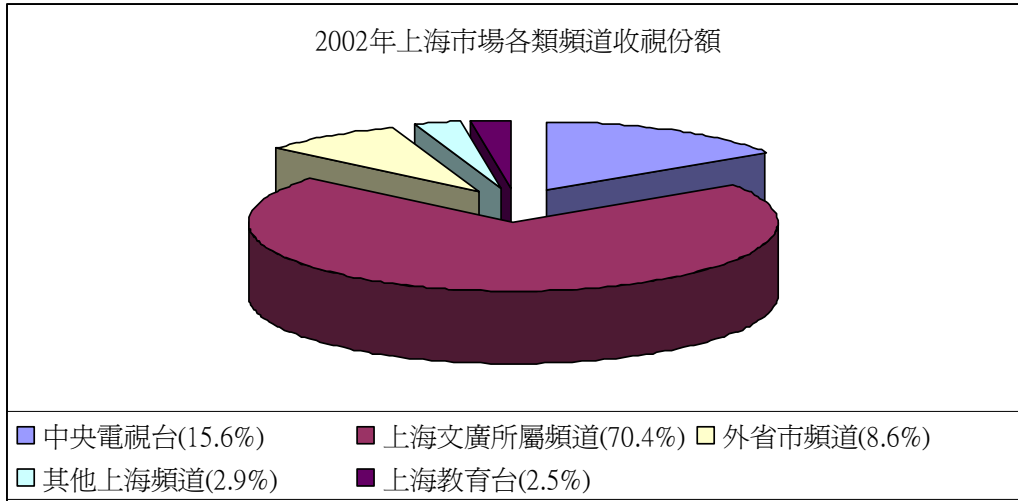
表 4-1 2001-2006 年中國七大行政區電視觀眾人均收視時間（分鐘）

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
華北	200	202	204	195	195	198
東北	189	189	190	185	193	198
西北	193	196	194	180	185	187
西南	181	179	177	175	179	183
華南	184	172	173	168	169	171
華東	177	166	168	165	164	166
華中	169	168	164	154	157	160

資料來源：王蘭柱主編，中國電視收視年鑑 2007，頁 15。

表 4-1 顯示，在華東地區收視最少的 2002 年，也是東方衛視成立伊始。在上海，原可接收到的電視頻道有央視頻道、SMG 所屬的 11 個電視頻道，上海教育台、外省市電視台和其他上海本地頻道。如圖 4-3 所示，在這些電視台中，市場份額最高的是 SMG 所屬的 11 個頻道（70.4%），其次分別是央視（15.6%）、外省市頻道（8.6%）、上海教育台（2.5%）和其他區域電視台（2.9%）。儘管整體觀眾收視時間較低，上海本地頻道在當地仍佔有絕對優勢，共佔上海市場 75%份額，央視和外省市頻道在上海市場的競爭力則較弱。

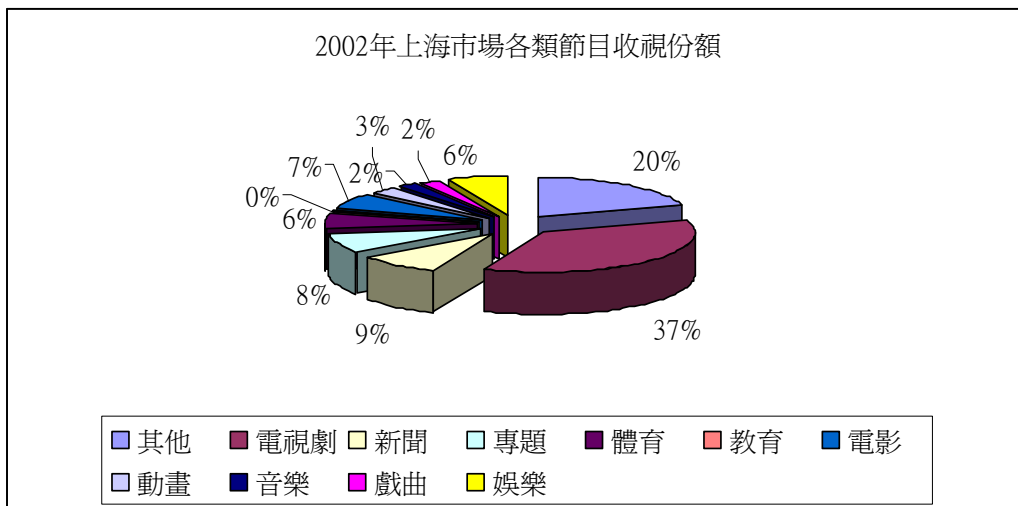
¹⁵⁰ 王蘭柱主編，中國電視收視年鑑 2007，頁 15。



資料來源：北京廣播學院編，中國電視市場報告：2003-2004，（北京：華夏出版社，2004年）。

圖 4-3 2002 年上海市場各類頻道收視份額

從圖 4-4 得知，2002 年上海市場收視份額較高的節目類型集中在電視劇、新聞、專題、電影、娛樂、體育這六大類節目上，收視份額合計達到 73%。



資料來源：北京廣播學院編，中國電視市場報告：2003-2004。

圖 4-4 2002 年上海市場各類節目收視份額

其中，從表 4-2 大致可看出 2002 年上海地區觀眾的喜好與屬性。從性別來看，男性觀眾在體育、專題、新聞、電影、動畫節目上付出的收視時間要多於女性觀眾，女性觀眾則在電視劇、音樂、娛樂節目上付出的收視時間較多。

從年齡角度分析，4-14 歲兒童在動畫節目上花費的收視時間遠多於其他年齡觀眾，55 歲以上的觀眾收看戲曲節目的時間則多於其他年齡觀眾，而在體育、

專題、電視劇、新聞、教育、音樂、電影、娛樂和其他等類型的節目上，隨年齡增長觀眾收視時間增加。

表 4-2 2002 年上海不同性別年齡觀眾收看各類節目人均收視時間(分鐘)

	男性	女性	4-14 歲	15-34 歲	35-54 歲	55 歲以上
動畫	2,064	1,859	6,305	1,686	1,276	1,444
戲曲	1,428	1,406	660	572	597	3,881
教育	126	122	100	114	100	183
娛樂	3,982	4,374	3,443	3,911	4,220	4,616
電影	4,709	4,168	2,724	4,638	5,172	3,870
音樂	1,118	1,334	1,083	1,737	1,111	1,002
新聞	6,154	5,110	2,480	3,594	5,729	8,823
電視劇	21,073	26,784	21,632	18,408	22,270	31,818
專題	5,537	4,834	2,453	3,762	5,491	7,249
體育	5,115	2,660	1,860	4,156	4,177	4,411
其他	12,612	12,864	9,457	10,299	12,373	16,934

資料來源：北京廣播學院編，中國電視市場報告：2003-2004。

可能也是收視時間相對較低的原因，上海市場上各類節目的頻道競爭格局相對簡明，外省衛視在上海電視市場幾乎沒有競爭力，這也讓 SMG 有更大的空間，從現有較紅的節目類型出發，重新找回觀眾回家看電視。根據上述資料顯示，2002 年，東方衛視成立之初的上海市場收視份額即大致分布在戲劇、體育、新聞及綜藝類節目為主。

到了 2006 年，東方衛視更加注重這幾類節目，全力擴大收視率，尤其體現出本地頻道的強大優勢，從 SMG 頻道的集團整體收視率達到 66.7%，遙遙領先央視的 20.1% 和外省衛視的 13.1% 即可看出¹⁵¹。

在東方衛視新聞節目中，2006 年絕大多數的平均收視率都較 2005 年有不同程度的下滑。在新聞節目競爭格局基本穩定的上海市場，新聞時事節目要實現整體收視的成長，還得訴諸於新形式、新元素的引進¹⁵²。

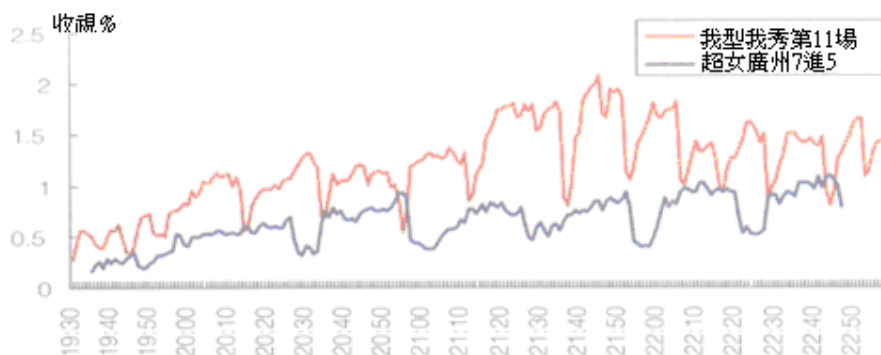
以選秀節目為例，東方衛視則成功推出《加油！好男兒》等重點節目，一度

¹⁵¹ 王蘭柱主編，中國電視收視年鑒 2007，頁 164。

¹⁵² 王蘭柱主編，中國電視收視年鑒 2007，頁 58-59。

受到全中國觀眾的矚目，在 35 城市收視率最高達到 2.56%，上海地區的收視份額最高超過 12%，甚至超過湖南衛視《超女》，標誌著 SMG 娛樂勢力的崛起¹⁵³。

東方衛視的選秀節目在直播過程中的廣告「破口」很多，但每個「破口」皆不超過 120 秒；《超女》的破口雖然較少，但每個破口卻都有 5-7 分鐘。從圖 4-5 即反映出，東方衛視真人秀的廣告時段收視率明顯高於《超女》二倍以上，且東方衛視真人秀節目的收視曲線呈刀口狀，能在短時間內迅速拉伸，《超女》的廣告收視曲線則呈碗底狀¹⁵⁴。



資料來源：CSM2006 年 8 月 4 日中國 17 重點收視儀城市晚間收視。摘錄自夏瑩，「從真人秀看東方衛視娛樂策略」，中國廣告，2006 年第 10 期（2006 年 10 月），頁 149。

圖 4-5 《我型我秀》與《超級女聲》之收視比較

東方衛視的廣告編排策略不僅可保證收視率，避免觀眾廣告時間轉台，更保障了廣告商的投資效果。若廣告破口有二分鐘，以 30 秒廣告為例，能容納四支廣告，在這個破口中都在前二或後二，被看到率也就大大提高了¹⁵⁵。

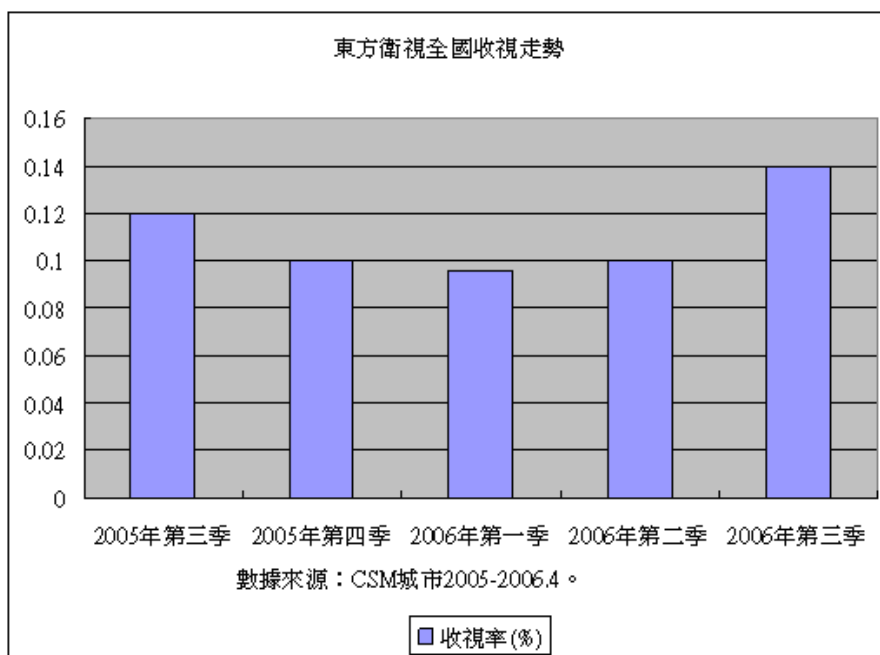
SMG 娛樂勢力崛起並非偶然，是多年來在娛樂資源方面的累積與整合共同作用的結果。2006 年，SMG 則整理自身的全部娛樂資源，從集團高度進行重新整合和分配，《加油！好男兒》正是資源整合後各部門協同運作的結果。除了共同協調運作具體節目外，SMG 的整合之道還表現在頻道間的資源整合與多重利用¹⁵⁶。

¹⁵³ 王蘭柱主編，中國電視收視年鑑 2007，頁 95。

¹⁵⁴ 夏瑩，「從真人秀看東方衛視娛樂策略」，頁 149。

¹⁵⁵ 同前註。

¹⁵⁶ 王蘭柱主編，中國電視收視年鑑 2007，頁 95。



資料來源：薛可、余明陽，「中國電視媒體進入品牌競爭時代—東方衛視『時尚化』定位的啓示」，新聞記者，第291期（2007年5月），頁58。

圖 4-6 2005-2006 年東方衛視全國收視走勢

如圖 4-6 所示，東方衛視定位在新聞及娛樂市場後，在全中國求得穩定的收視份額，2006 年底即有顯著的大幅成長。在電視台競爭爆炸的今天，不只是東方衛視，任何一家電視台若不更加重視自身各節目的收視率，只會被市場淘汰，品牌也漸被歷史所遺忘。

省級衛視近幾年來迅猛發展，打破了央視獨佔中國市場的格局。2007 年第一季 31 家省級衛視的收視率成長 8%，是整個中國電視市場唯一成長的群體。自從 2005 年以來，省級衛視的收視率就一直處於上升趨勢，除了湖南、安徽及北京衛視分居前三名外，東方衛視也奮起直追，躋身前五名¹⁵⁷。

同時在上海收視市場排名中，亦以上海、東方電視台的走勢最強勁，前 15 名中有 10 名都被本地頻道所佔據，其中東方台新聞娛樂頻道、上海台新聞綜合頻道及電視劇頻道居前三強，昭顯本地頻道的優勢¹⁵⁸。

¹⁵⁷ 張曉明、胡惠林、章建剛主編，2008 年中國文化產業發展報告（北京：社會科學文獻出版社，2008 年），頁 112-113。

¹⁵⁸ 王蘭柱主編，中國電視收視年鑒 2007，頁 33-34。

SMG 立志要將東方衛視變得更「人見人愛」，投入 2 億元發展東方衛視。在宏觀功能的規劃上，SMG 顯然更期望東方衛視收視率的崛起能夠在內部各頻道間形成「鯰魚效應」，推動 SMG 所有頻道發揮更大的市場潛力¹⁵⁹。

（二） 貴州衛視

貴州衛視定位為西部黃金衛視，放棄「全國性頻道」的擴張道路，以區域行銷為主力策略，從而在西部區域獲取最好的廣告收入和社會效益。根據國家統計局於 1998 年 5 月和 1999 年 11 月兩次調查，貴州衛視 1998、1999 兩年的廣告收入中，80% 來自省外的客戶，主因即西部地區的高收視率帶來了豐厚的廣告收入。區域行銷是省級衛視廣告增加的亮點，也使貴州衛視的發展前景更加誘人¹⁶⁰。

由於貴州當地經濟發展滯後，在國家政策照顧下，1998 年起貴州和雲南共用一個頻道，成為較早期上衛星的電視台，使得貴州衛視開始在中國建立一定的影響力。據北京美蘭德信息公司《2000 年貴州衛視收視報告》顯示，貴州衛視 2000 年全中國可接收人次達 4.89 億，位居中國省級衛視第四¹⁶¹。

近年來，貴州電視台一直在尋求新的突破和發展，自 1998 年起，台內在中國較早啟動人事制度改革及財務制度改革，廣告經營方面也引入市場化觀念，在貴州當地 GDP 值相對較低的情況下，貴州衛視的廣告收入仍以較高的發展速度遞增，2001 年貴州電視台廣告收入達 1.41 億，中國排名第 21 位，貴州省 GDP 排名列中國第 26 位，貴州台的收入排名也讓貴州省 GDP 在中國的排名提前了 5 位，其中貴州衛視頻道廣告收入在西部十二省的衛視頻道廣告收入中，僅次於四川衛視排名第二¹⁶²。

2000 年以來，收視率就一直處於西部前段班的貴州衛視（如表 4-3），立足於貴州發展，當然可以很容易得到落地與收視戶的支持，廣告收入也一直占貴州

¹⁵⁹ 楊大楷主編，中級投資學教學指導用書，頁 191-193。

¹⁶⁰ 王長庚、張雲，「區域營銷：省級衛視經營的新戰略」，現代傳播，2004 年第 1 期（2004 年 2 月），頁 122。

¹⁶¹ 李新民，中國電視大趨勢（北京：華夏出版社，2006 年），頁 128-129。

¹⁶² 李新民，中國電視大趨勢，頁 128-129。

省廣告收入的 30% 以上，穩居貴州媒體第一，但要增加份額就已相當困難，現階段的貴州衛視僅立足貴州省顯然缺乏發展空間，不具戰略價值¹⁶³。

表 4-3 2002 年平時白天市場份額前十名衛視

排名	頻道	佔有率
1	安徽衛視	3.60%
2	山東衛視	3.60%
3	江西衛視	2.80%
4	黑龍江衛視	2.60%
5	貴州衛視	2.10%
6	遼寧衛視	2.10%
7	湖南衛視	2.10%
8	湖北衛視	1.60%
9	上海衛視	1.60%
10	浙江電視台	1.50%

資料來源：王蘭柱，「從收視率的角度看省級衛視全國競爭格局」，頁 135。

自從 2004 年起，中國部份中西部省級衛視在節目經營和廣告經營方面有了大動作，開始進行頻道改版和廣告經營戰略的創新。而這些漸進性的個體改變亦將有可能在衝突與融合中共同建立中國電視媒體的新格局。這一切都是為了增進自身「落地權」及收視份額，以爭取更大的廣告利益¹⁶⁴。

貴州省原本長期被央視西部頻道所壟斷，2006 年，貴陽電視市場收視競爭激烈，中央電視台以其資源優勢和品牌優勢，佔據近 40% 的收視份額位居第一，又比 2005 年增加 2.9%，顯見央視在的重要性一直成長著，在貴陽電視市場一家獨大，貴州電視台則以 24.43% 的收視份額名列第二，比 2005 年提高 3.5%。此外，省外衛視更虎視眈眈地進入貴州，使貴州衛視的收視地位岌岌可危，頻道改版、節目調整迫在眉睫¹⁶⁵。

正因為如此，貴州電視台開始有所改變。2006 年首先掀起平民化熱潮，使貴州電視台公共頻道大型民生新聞《百姓關注》躋身收視冠軍榜上，2006 全年

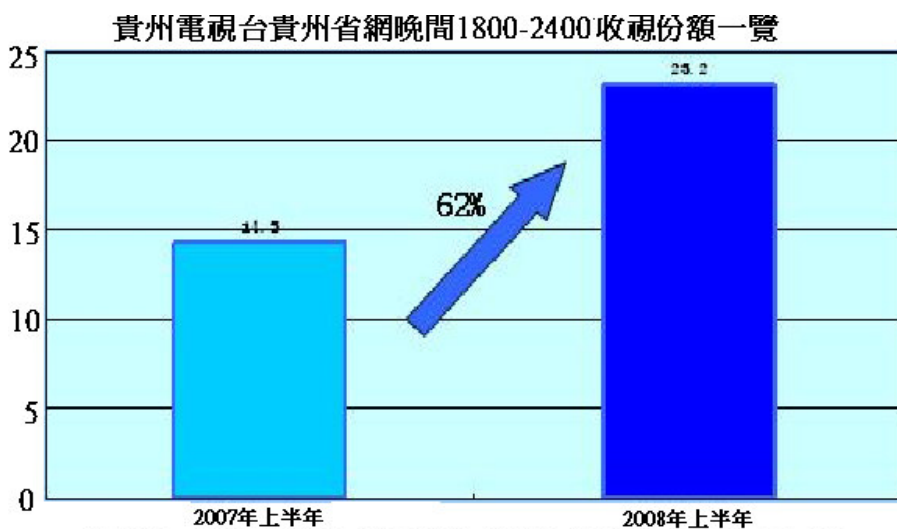
¹⁶³ 潦寒，文化營銷，頁 308-310。

¹⁶⁴ 萬木春，「直擊中西部省級衛視經營隱患」，廣告大觀，2005 年第 7 期（2005 年 7 月），頁 119。

¹⁶⁵ 國家電影電視總局主編，2007 中國廣播電視年鑑（北京：國家電影電視總局，2007 年），頁 297。

平均收視率 18.46%，比 2005 年提高了近 10%，市場佔有率最高突破 40%，公共頻道整體市場份額也比 2005 年增加一倍，達到 10.84%，改變了部份的傳統看央視新聞聯播的市場¹⁶⁶。

定位於女性的貴州電視劇頻道則將電視劇進行板塊化配置，其中以晚間「好劇七點半」三集連播的效果最好，收視達 6%，是 2006 年晚間時段收視率最高的頻道¹⁶⁷。



資料來源：袁方，「貴甘聯合，傳動中國」，搜狐網，2008 年 10 月 07 日，
<http://media.sohu.com/20081007/n259889343.shtml>。

圖 4-7 2007-2008 年貴州電視台 1800-2400 收視份額

2008 年，貴州衛視在各自收視市場競爭力大幅成長，牢固掌握本地傳媒市場。其中，貴州衛視、貴州影視文藝頻道、貴州大眾生活頻道的收視紛紛提升，如圖 4-7 所示，貴州電視台 2008 年上半年晚間黃金時段市場份額比 2007 年增加 62%，迅猛的增長有力提升了貴州台對貴州傳媒市場的掌控力。在貴陽市，貴州台 2008 年上半年市場份額達 33%，明顯高於各級媒體，取得相對壟斷地位¹⁶⁸。

從 2007 年 12 月至 2008 年 1 月的貴州電視市場亦可看到（如本研究附錄），貴州衛視及貴州電視劇頻道的收視率從早到晚均保持前二名，甚至遙遙領先央視

¹⁶⁶ 國家電影電視總局主編，2007 中國廣播電視年鑑，頁 297。

¹⁶⁷ 國家電影電視總局主編，2007 中國廣播電視年鑑，頁 298。

¹⁶⁸ 袁方，「貴甘聯合，傳動中國」，搜狐網，2008 年 10 月 07 日，
<http://media.sohu.com/20081007/n259889343.shtml>。

各台，可見貴州衛視已在貴州省收視戶心中奠定無可取代的重要性。

再看到表 4-4，儘管輸給貴州省會貴陽市些許的收視份額，自 2007 年底至 2008 年 6 月，貴州衛視仍是貴州全省收視份額最高的頻道之一，在在顯示出貴州衛視已稱霸貴州，再留在省內發展，只是愈往死胡同裡鑽，下一步一定要想盡辦法走出貴州。

表 4-4 2007-2008 年貴州電視市場收視份額

		貴州衛視		貴州電視台公共頻道（二套）	
		收視份額%		收視份額%	
時間段	日期	貴陽	貴州	貴陽	貴州
全天	2007-1-1 至 2007-12-31	0.66	0.63	1.57	0.19
	2008-1-1 至 2008-6-21	1.14	1.00	1.23	0.15
晚間 18:00-00:00	2007-1-1 至 2007-12-31	2.14	2.05	5.89	0.65
	2008-1-1 至 2008-6-21	3.53	3.14	4.53	0.48

資料來源：貴州電視台內部收視率統計，2008 年 7 月。

定位於經濟不甚發達的西部地區，連貴州衛視都開始重視收視率，可見市場化發展戰略方向並非東部電視台的專利。區域電視台向外市場發展並非一蹴可幾，貴州衛視先以西部地區為目標，在財力、人力、節目、推廣等資源方面可取得相對集中的優勢，同時先讓覆蓋及收視率等方面擴大。貴州衛視在西部地區收視逐漸露崢嶸，早在 2006 年已為中國 31 家省級衛視第一名，具有絕對的優勢。在貴州以外的部份省市，貴州衛視的收視率甚至高於當地頻道。

隨著「西部大開發」政策的推進，待未來西部更加富有市場價值後，相信在缺乏強勢媒體的西部地區，貴州衛視只會愈來愈重要，在全中國持續攀升收視率及影響力¹⁶⁹。

¹⁶⁹ 潦寒，文化營銷，頁 310-311。

第三節 成為區域霸主

儘管中國經濟建設持續積極發展，傳媒也愈來愈開放，在省級衛視的內部發展環境中，不斷追求收視率的增加，也出現不少積極的變化，如「省級衛視戰略地位不斷上升」、「一台兩制」、「經營理念更加市場化」等。但在省級衛視的外部發展上，仍要在央視和城市台的夾縫中求生存，且在傳媒宣傳及市場化等兩個方向時常難以兩全，省級衛視的競爭對手愈來愈多等不利因素¹⁷⁰。

中國內地亟需一種新的制度來打破省級衛視發展僵局，形成全中國電視的有效競爭。若能整合現有省級衛視的資源和服務，成立一個跨區域覆蓋全國、反映地方面貌、保護地方利益和促進地方發展的衛星廣播電視集團，實行統一機構管理和經營，並提供專業化的節目內容，將有機會與央視在全中國進行平等競爭。

電視媒體跨區域經營主要有三種方式¹⁷¹：一是利用衛星頻道資源，定位區域，加強區域內的覆蓋與落地，完成區域概念和品牌的打造；二是以資本為基礎，互惠互利，積極聯合，透過區域內協作方式，聯合經營跨區域媒體；三是先將經營與宣傳剝離，不涉及新聞宣傳等意識型態，直接收購兼併市場化運作的傳媒產業部分，待條件成熟後成立跨區域的傳媒集團。對省級電視來說，選擇自己的衛星頻道進行區域突圍是最理想的方式。因此，區域衛視是省級衛視跨區域經營的重要走向，但要成為「區域內最大的電視台」，否則撐不了多久也會被吃掉。

中國傳媒的發展本身就受制於地區經濟發展，中國經濟區域化發展的大格局決定了媒體區域化發展的基本走向。當前在中國經濟版圖上，以區域經濟為特色的競爭格局正加快形成。各經濟圈內的核心城市，往往對周邊城市經濟文化具有強大的影響力和輻射力，媒體影響力也藉由經濟發展擴張到本地之外。

以春節聯歡晚會來說，過去只有央視的「春節聯晚」能吸引全中國觀眾收看，而近年華東六省一市的自辦晚會收視率也頗高，這就是資源整合成功的案例。同樣地，省級衛視頻道必須把資源做足，統一規劃，資源共用，形成各具特色的全

¹⁷⁰ 陸地，「論省級衛視的發展環境與競爭策略」，山東視聽，2006年第3期（2006年6月），頁5。

¹⁷¹ 楊大楷主編，中級投資學教學指導用書，頁194-196。

國性強勢專業頻道格局，才使衛視頻道真正在全中國有生命力¹⁷²。

上海的電視立足在「上海市」是不夠的。面對相繼透過購買或交換落地權進入的眾多外地衛視，意味東方衛視將面臨更多的挑戰。東方衛視則認識到自己有利的地理優勢，着力打造以「江浙滬經濟圈」為頻道核心市場。且SMG給予東方衛視特殊權利，可獨立購買、製作、發行電視劇和紀錄片。這無疑對東方衛視增加了「錢景」，亦讓上海電視劇市場有更自由的競爭¹⁷³。

東方衛視總編輯陳梁一開始就設定，東方衛視不能過於地方化。作為一個「全國」覆蓋的省級衛視，東方衛視與其他衛視頻道和城市台之間的競爭無可避免。目前受到政策的限制，無法直接進行橫向兼併。而尋找利益的共同點，橫向整合，減少競爭，增進合作，方為東方衛視現階段最適合的道路¹⁷⁴。

除了掌握區域電視劇市場，東方衛視在新聞和自製節目上以「長三角」為關注重點，如《城際連線》等一系列區域性的品牌節目。在面對央視強大的新聞競爭中，東方衛視以平民化、生活化路線，與央視新聞的宣傳色彩作區隔，製作跨地域新聞節目，試圖以生活化的視角傳送「長三角」地區的新聞。在《城際連線》製播過程中，東方衛視與「長三角」地區17家城市台展開諮詢互動等合作，地方台並向東方衛視無償提供當地城市新聞，由東方衛視作為全國播出的平台，使得不能上衛星的城市台也可將自己的節目上衛星，擴大廣告利益，此舉亦使參加該節目的城市台愈來愈多，東方衛視的新聞規模也就愈來愈大。

除此之外，2003年9月，SMG以1.8億元的巨資購下了「中超足球聯賽」所有賽事的經營權。過去的上海雖有經濟實力卻缺乏覆蓋全中國的電視媒體，區域媒體根本不可能消化這樣大型的比賽轉播權。如今則靠東方衛視終結了央視壟斷的局面，東方衛視對SMG的意義遠非一個頻道那麼簡單¹⁷⁵。

另一方面，由於上海是全中國的消費娛樂中心，它曾經被譽為東方的好萊

¹⁷² 魏佳，「追尋個性—從上海東方衛視看省級衛視的發展之路」，頁31-32。

¹⁷³ 蔡尚偉等，電視文化戰略，頁240-241。

¹⁷⁴ 魏金成、廖亮、滿方，「海納百川 放眼中華」，視聽界，2004年2期（2004年4月），頁18-21。

¹⁷⁵ 楊大楷主編，中級投資學教學指導用書，頁191-193。

塢、東方的百老匯、東方的娛樂天堂、娛樂文化的生產和消費基地。因此，東方衛視推出《好男兒》及《我型我秀》節目，亦獲得高收視率的迴響，這很可能也會改變東方衛視的自我意識和形象¹⁷⁶。

由於世界電視行業發展的大趨勢是娛樂節目的蓬勃興起，2006年東方衛視的大規模改版將自己的立台根本調整為「新聞見長、影視支撐、娛樂補充、體育特色」，自然是看到這個大趨勢。改版後的東方衛視成功建構了娛樂品牌，突破央視與湖南衛視的雙重娛樂競爭，初步改變了中國電視娛樂圈的基本格局，在華語娛樂版圖中占據一席之地，大大提升在中國電視的影響力¹⁷⁷。

2005和2006年，SMG更著力構建媒體資產數位化網路平台，設計媒體資產管理框架以及功能框架。隨著媒體資產管理工作的逐步推進，2007年之後讓SMG始進攻媒體資產內容建設。如何在資源管理中深度挖掘內在價值，如何有效整合資源，成為東方衛視亟待解決的問題¹⁷⁸。

中國學者葉丹則提出構建專業化內容資源框架、節目資料編目、節目資源內容整合，並以進駐式管理服務、歷史數據外包項目管理規範營運模式與挖掘節目內容價值，加上建立創新服務品牌、資料增值品牌、專業的資訊發布平台，以打造品牌及構建對內對外資訊發布平台，進而提高SMG的媒體資產管理水平¹⁷⁹。

從過去文獻累積及筆者親身訪問的經驗皆可確定，「長三角」地區電視觀眾學歷有著比其他地區觀眾較高、思想較活躍的特性，使得東方衛視在「長三角」地區必須要有一定的企圖心，沒有在原地踏步的空間。其試圖在區域間藉由軟性合作、新聞聯播等方式，一方面逐漸蠶食「長三角」區域電視市場，一方面則利用地方台擴張落地，但又不立即扼殺其他聲音，以順利達成區域霸主的夢想，而不致遭受抵抗。

¹⁷⁶ 尹鴻、詹慶生，「創新娛樂—東方衛視《加油，好男兒》的競爭策略」，中國廣播電視學刊，2006卷10期（2006年10月），頁39-40。

¹⁷⁷ 同前註。

¹⁷⁸ 葉丹，「打造自己、打造品牌—淺析SMG媒體資產內容建設中需把握的幾個問題」，現代傳播，2007年第2期（2007年4月），頁91。

¹⁷⁹ 同前註。

第四節 區域整合聯盟

改革開放以來，如火如荼追求市場化的各省級衛視，紛紛找到自己的定位努力衝刺著，如東方衛視就選擇在「長三角」地區做為龍頭角色，帶動當地城市台的發展，但在經濟發展相對較落後的中國西部地區就沒這麼容易了。

除了當區域霸主，「頻道聯盟」也是一種資源共享的整合方式。選擇省台之間進行合作，節目聯營與互換、建立橫向的戰略聯盟，是實現資源共享與成本分攤的有效途徑。由資金缺口帶來省級衛視「強者恆強，弱者愈弱」的兩極分化局面，使得許多原本缺少資金的省級衛視，特別是西部省級衛視生存和壯大的空間愈來愈小，因此弱勢省級衛視與其他機構結成戰略聯盟，以達到共同擁有市場、共同使用資源和增強競爭優勢等目的，已經成為一種必要的競爭手段¹⁸⁰。

對此，省級衛視始出現「協同聯盟」戰略，不是單純為了一個節目或經營目標的鬆散聯合，其意義包括要提高省級衛視的規模效益，在整個區域有資源共享、截長補短的優勢¹⁸¹。

由於現在的觀眾收視習慣已成為「流動的」收視，一個衛視頻道的自身資源是有限的，因此光靠自身的力量很難辦好頻道。衛視頻道要學會整合資源，發揮各家所長，甚至進行「聯合經營」，才能吸引更廣泛的受眾收視¹⁸²。

所謂聯合經營，也是一種不同媒體間充分發揮各自優勢，以互惠互利為目的的省級衛視戰略之一，其是根據一定的協議達到合作的效果。參與聯合經營的傳媒不一定是互相獨立的企業，彼此間反而是既聯合又競爭的關係。目前有同質、異質媒體間兩種聯合經營方式¹⁸³。

以同質電視台來說，各台間常建立節目與經營方面協作的聯播網，不但可使相關電視台間形成共同利益，緩解彼此的競爭，並可透過合作產生更大的力量，

¹⁸⁰ 王敏芝，「產業鏈開發：省級衛視的突圍之舉」，頁 62。

¹⁸¹ 熊忠輝，中國省級衛視發展戰略，頁 196-199。

¹⁸² 魏佳，「追尋個性—從上海東方衛視看省級衛視的發展之路」，頁 36-37。

¹⁸³ 胡正榮，「大陸廣播電視媒介管理運行體系創新研究」，頁 177-178。

從而提升單一廣電媒體的實力，加強廣電媒體產業發展¹⁸⁴。

而異質媒體間的合作目前尚為少數，僅有一些報紙與電視台互相交換廣告資源，宣傳自身形象，但缺乏更深入的合作。事實上，異質媒體間的合作可更多樣化，對廣告主來說，不同媒體間的整合運用，絕對能產生最佳的廣告效果¹⁸⁵。

一般而言，省級衛視的商業價值若要得到廣告主的認同，必須滿足電視頻道的高覆蓋及入戶率、一定程度的收視率和相應的認知等三個基本條件。近年來，中國東部省級衛視頻道覆蓋密集，相對地，西部省級衛視在覆蓋率、入戶率上絕對不是東部衛視的對手¹⁸⁶。

加上 2000 年電視廣告的監測數據顯示，無論在「廣告抗跌性」或在可接收人次上，單一家省級衛視本來就不是央視對手，光是央視一套就有約 10.8 億的可接收人次。但若西部省級衛視能聯合起來，總計可接收人次達 75.2 億。加上省級衛視廣告在各地較不會像央視的廣告被插播，可見西部省級衛視若能採「集團化營運」方針聯合起來，即具備與央視及東部衛視抗衡的實力，進而減輕外部競爭壓力，增加廣告收入，這也是當前省級衛視在經營制度上亟需的變革之一¹⁸⁷。

2001 年 11 月 23 日，由北京、黑龍江、山西、重慶、吉林、四川、貴州、遼寧、天津、河北、內蒙古及雲南等 12 家省級衛視試圖發揮省級台的整合傳播優勢，簽署《省級衛視聯合服務公約》。當時的公約具體規定如下：

1. 公約成員將對企業進行共同的維護和支持，促進企業在各地市場的銷售和發展。對於通過衛視聯合廣告投放的客戶和廣告公司，不但能得到衛視頻道的密切配合，而且可以得到當地省級台其他頻道的大力支持。
2. 公約成員將提供各自地區重點企業與其他公約成員充分交流洽商機會。
3. 公約成員將充分利用各自的地域優勢，為客戶提供最有效的營銷服務和軟性宣傳，幫助客戶與當地管理部門進行協調和溝通，尤其對新產品的市場導入

¹⁸⁴ 胡正榮，「大陸廣播電視媒介管理運行體系創新研究」，頁 177-178。

¹⁸⁵ 同前註。

¹⁸⁶ 王蘭柱，「從收視率的角度看省級衛視全國競爭格局」，頁 135。

¹⁸⁷ 黎瑞剛，「傳媒集團的定位轉型與資源整合」，青年記者，2004 卷 11 期(2004 年 11 月)，頁 25-27。

提供便利的條件。

4. 公約成員資源共享，為客戶提供各種靈活的服務方式，使客戶享優惠方案。
5. 公約成員對聯合投放的廣告公司，也會提供良好的服務和優厚的回報。

省級衛視聯盟只有充分信任，才能真正形成與央視抗衡的力量。既然合組聯盟，依照公約，理應保證提供最優惠的政策和最低的價位，但執行起來彈性很大，條約內容亦流於空泛，缺乏實質性內容，也就對成員缺乏約束力。

「全國省級電視台協作委員會」亦於 2002 年 10 月 25 至 29 日曾在深圳發起組織「2003 年省級電視台廣告客戶聯繫會」，決定各省級衛視將在每天新聞聯播前後的 65 秒內進行廣告聯播，抽掉央視廣告，改為插播自己的廣告。省級衛視的這 65 秒約值 1.95 億元，而且比央視同時段的價格便宜 40% 左右。企業只需要一次與代表所有省級電視台的「全國省級電視台廣告協作委員會」談判即可，也使這次合作終於得到實質性進展。中國省級衛視廣告聯播明顯對央視極具殺傷力，包括廣告投放可與市場緊密結合、廣告主可選擇的時段與節目變多、有效避免廣告在單一媒體火拼、全方位捕捉目標觀眾等，但也存在一些致命傷¹⁸⁸。

首先，從落地情況來看，北京衛視落地多達 30 省以上，其他省級衛視則有些甚至不到北京的一半。若省級衛視落地情況差太多，是很難達成共識的。其次，中西部省級衛視很想與湖南、北京等衛視網綁起來聯賣廣告，但那些強勢衛視可能根本不想與中西部省級衛視合作，也造成各台不同調的情形¹⁸⁹。

再者，省級衛視的整合傳播究竟是真正的「聯播」還是「聯賣」？是真正的「廣告聯播」還是「頻道聯播」？絕大部分觀眾是傾向「轉台以避開廣告」的，所以廣告聯播有可能造成觀眾為了避開一個又一個的廣告而連連轉台。另外，30 多家省級衛視能否協調各自的節目及廣告時間也是很大的問題。最後，則因沒有公認的標準及完全的權力機構，致使聯盟實質上形同一盤散沙¹⁹⁰。

¹⁸⁸ 萬木春，「直擊中西部省級衛視經營隱患」，頁 120。

¹⁸⁹ 同前註。

¹⁹⁰ 「聯播」指廣告可以在不同頻道上同時播出，這樣當觀眾為避開廣告而轉台時，無論轉到哪一台都無法避開該產品廣告。「聯賣」則指多頻道同時購買，但並不會在不同頻道上同時播出。

目前來看，寄希望與多數強勢衛視結成聯盟的可能性還不是很大。由於中國西部地區經濟發展滯後，西部各電視台一直無法像東南沿海的電視台如此蓬勃發展，市場經營觀念落後，缺乏全國化與全球性的經營視野，因此至今仍在找尋最佳的區域合作戰略，透過結合各地方台的人力、資源和優勢節目，形成跨區域播出平台，以取得與東部、與央視相對的平衡點一起競爭¹⁹¹。

中西部省級衛視個體首先考慮獨合作夥伴應該是地緣文化接近、覆蓋收視相當的其他中西部省級衛視。正如曾被積極推動的「西部衛視聯合體」，只有先透過「滾雪球」的方式壯大實力並形成固定模式之後，才能吸引強勢衛視加入¹⁹²。

「西部衛視聯合體」是指西部貴州、雲南等 12 家省級衛視以跨省域聯合的方式實現西部電視的內部整合。這個聯合體不是 12 個無特色的綜合頻道，而是 12 個各具特色、針對不同收視族群的分眾頻道。西部的 12 個衛視頻道在統一的理念下，統一規劃運作及呼號包裝，以省級組合衛視的形式與央視抗衡。

「西部衛視聯合體」在時機成熟後還希望跳出「西部」，努力向外擴展，甚至與周邊鄰國合作，進軍國際市場。各台以平等聯合、共同經營的方式合作，進行資源有效配置，不像過去的「小而全」，而是把 12 家衛視打造成頻道的精品，把整個西部衛視市場做強，更有利擴大西部組合衛視的廣告整合優勢¹⁹³。

在西部強勢衛視中，組成衛視聯合體會有更大的空間與資源，區域內的資金、人才、節目資源優勢也可得到更好的發揮，從而提升影響力，產業運作的天地更加廣闊。若衛視可藉「西部組合衛視」之力起飛，弱勢衛視則不用再四處打游擊，可在統一規劃下集中工作，也讓精品品牌的建立更容易。西部衛視聯合體若能真正建立起來，不僅對整個西部衛視的生存有利，更可加速中國電視的進步。

對中國電視而言，「西部衛視聯合體」可開創一種跨區域媒體聯合的模式。在媒體的行政依附關係無法改變的情況下，建立跨區域媒體集團是不現實的。現

參考自萬木春，「直擊中西部省級衛視經營隱患」，頁 120。

¹⁹¹ 蔡尚偉等，電視文化戰略，頁 221。

¹⁹² 萬木春，「直擊中西部省級衛視經營隱患」，頁 120。

¹⁹³ 蔡尚偉等，電視文化戰略，頁 301。

有體制下要建立跨區域的電視機構不可能靠電視台的全面合併，而只能透過有限的資源整合進行合作。建立西部組合衛視即改變央視壟斷局面的捷徑之一。

西部地區媒體數量少，媒體競爭的激烈程度比東部地區弱，使媒體缺乏危機感，激發不起進步的原動力，創新能力差。西部省級衛視要迎頭趕上，首先應改變思維，解決觀念問題，把頻道及節目放進全中國市場去考量，主動參與競爭。否則，本地電視台的節目吸引不了本地觀眾，外地衛視也會將本地觀眾吸引走¹⁹⁴。

回來關注貴州衛視，2000年，中國啟動「西部大開發」，無疑加快了西部發展的步伐。大開發既是經濟及社會、文化的開發，即需要大媒體，也可造就強勢媒體。抓住西部大開發的機會，也成為貴州衛視發展的中心思想¹⁹⁵。

雖然省級衛視是全國性覆蓋，但也由於覆蓋面太廣，造成在全國各地的資源配置無法深入，形成省級衛視在外省的收視份額一直提不起來。而貴州衛視定位為「西部黃金衛視」後，覆蓋方面要擴大也要集中，對中國西部地區首先要進行重點覆蓋。先全面覆蓋各省會城市，並逐步落實到二三級城市。對西部以外區域，則採重點付費落地的策略¹⁹⁶。

2002年5月底，貴州電視台前台長李新民在「貴州電視台第二次改革與發展動員大會」正式啟動西部定位戰略。6月底，貴州衛視透過付費方式在西寧和呼和浩特落地，至此，貴州衛視全面覆蓋西部12省。8月即推出「區域+地方」的全新投放模式，在傳媒界引起巨大迴響¹⁹⁷。

2002年10月，西部黃金衛視在北京、上海、溫州等城市召開新戰略說明會。隨後並開始進行內部機制改革，根據西部戰略的需要進行部門設置、節目設置和編排等方面的調整。2003年3月，西部黃金衛視則改版推出全新節目形式¹⁹⁸。

儘管目前西部黃金衛視並不製作覆蓋西部的新聞資訊內容，但李新民認為，

¹⁹⁴ 高有祥，「西部省級衛視的特色頻道與品牌建設」，中國廣播電視學刊，2007卷7期（2007年7月），頁58。

¹⁹⁵ 李新民，中國電視大趨勢，頁129-130。

¹⁹⁶ 李新民，中國電視大趨勢，頁131。

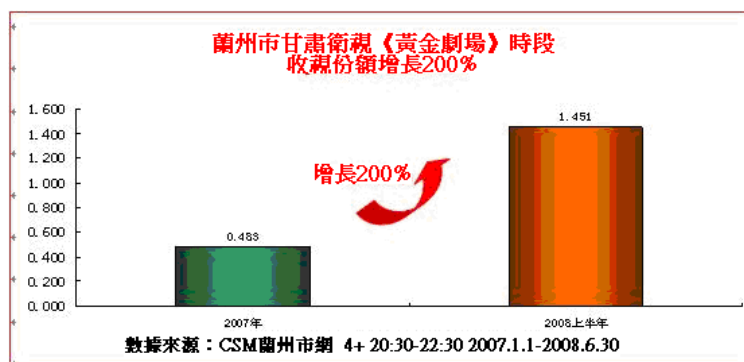
¹⁹⁷ 李新民，中國電視大趨勢，頁132。

¹⁹⁸ 潦寒，文化營銷，頁312-313。

「可以這樣說，西部黃金衛視是我們準備打造的西部衛視前奏曲。西部衛視也應該不是我們發展的終極目標，最終我們要建立西部台，這是發展的戰略步驟」。貴州衛視身為中國第一家定位區域的省級衛視，其本身具有的新聞價值和傳播推動力使西部黃金衛視的概念被低成本廣泛傳播¹⁹⁹。

貴州衛視到了 2007 年下半年，開始進行「貴甘合作」，也是近年中國省級衛視很重要的一次合作戰略經驗。貴州省人口近 4,000 萬，甘肅省人口近 2,700 萬，單獨任一省的人口數都微不足道，但將兩省人口數相加，卻可在全中國省級行政單位中排到第七名，僅次於廣東、河南、山東、江蘇、四川等傳統人口大省。加上近年來，貴州、甘肅兩省經濟均迅猛發展，後發優勢非常明顯²⁰⁰。

除了從前面得知，從圖 4-8 亦可看出，貴州衛視在 2008 年上半年收視大幅提升，甘肅文化影視頻道和衛視頻道晚間時段(18:00-24:00)市場份額亦分別排名甘肅省所有可接收頻道的第二、三位，本地傳播價值雖然不似貴州台這麼咄咄逼人，卻也已初露崢嶸。甘肅衛視在甘肅省所有省級衛視收視率排名由 2007 年第七位上升至第一位，在甘肅省所有可接收頻道收視率排名上升至第三位，相比 2007 年，甘肅衛視全天及晚間黃金時段(1930-2230)市場份額增幅超過 100%；在蘭州市，甘肅衛視晚間黃金時段市場份額相比 2007 年增幅則達到 200%²⁰¹。



資料來源：袁方，「貴甘聯合，傳動中國」，搜狐網，2008年10月07日，
<http://media.sohu.com/20081007/n259889343.shtml>。

圖 4-8 2007-2008 年甘肅衛視《黃金劇場》時段收視份額增長 200%

¹⁹⁹ 熊忠輝，「突圍與自強：省級衛視跨區域發展的前奏」，頁 14。

²⁰⁰ 袁方，「貴甘聯合，傳動中國」，搜狐網，2008年10月07日，
<http://media.sohu.com/20081007/n259889343.shtml>。

²⁰¹ 同前註。

企業廣告主選擇的媒體考量首先是看重省級衛視的覆蓋規模。從《美蘭德媒體調查研究》得知，貴州衛視 2008 年在全中國覆蓋達 7.05 億，相對 2007 年淨增近一億人次，覆蓋涵蓋西南、華北、華東地區；2008 年甘肅衛視覆蓋亦達 3.2 億，相對 2007 年增幅更達到 107%，同樣覆蓋西北、華北地區，兩衛視覆蓋人口規模相加已超過 10 億，雖然覆蓋區域重疊，但即使在重疊覆蓋區域中選擇兩家衛視聯動進行廣告傳播，廣告效果也可達到 1+1>2 之效，廣告傳播滲透效果更佳²⁰²。

甘肅衛視 2008 年上半年晚間黃金時段收視千人同比增幅高達 218%，增幅居所有省級衛視第一位，而貴州衛視也達 77%，位居所有省級衛視第五位。兩個衛視頻道在中心城市收視的強勁上揚，對主打全中國市場的企業而言，貴甘組合無疑是一個傳播價值不斷提升的宣傳平台²⁰³。

從表 4-5 更可看出，在近 10 億的中國二三級城市及農村電視觀眾中，貴甘衛視組合 2008 年 1 至 8 月份晚間黃金時段平均收視達到所有省級衛視第 8 名²⁰⁴。

表 4-5 2008 年 1-8 月二三級城市與農村省級衛視晚間黃金時段收視（千人）

排名	頻道	收視千人	排名	頻道	收視千人
1	安徽一套	16068	5	山東衛視	9428
2	湖南衛視	15561	6	江蘇衛視	8917
3	四川衛視	10198	7	江西衛視	7517
4	河南衛視	9799	8	貴州衛視+甘肅衛視	6976

資料來源：袁方，「貴甘聯合，傳動中國」，搜狐網，2008 年 10 月 07 日，<http://media.sohu.com/20081007/n259889343.shtml>。

在中國西部地區，貴甘衛視組合更是優勢巨大，2008 年上半年（排除地震期間）晚間黃金時段收視人次排名西部 12 個省級衛視的第 1 位（如表 4-6）²⁰⁵。

²⁰² 袁方，「貴甘聯合，傳動中國」，搜狐網，2008 年 10 月 07 日，<http://media.sohu.com/20081007/n259889343.shtml>。

²⁰³ 同前註。

²⁰⁴ 同前註。

²⁰⁵ 同前註。

表 4-6 2008 年 1-8 月西部地區省級衛視晚間黃金時段收視（千人）

排名	頻道	收視千人	排名	頻道	收視千人
1	貴州+甘肅衛視	3631.0	4	**衛視	1700.0
2	**衛視	3391.0	5	**衛視	1564.0
3	**衛視	2832.0	6	**衛視	512.0

資料來源：袁方，「貴甘聯合，傳動中國」，搜狐網，2008 年 10 月 07 日，<http://media.sohu.com/20081007/n259889343.shtml>。

而且在西部各省會城市及直轄市中，貴甘衛視組合於 2008 年上半年（排除地震期間）晚間黃金時段同樣是排名西部 12 個省級衛視第 1 位（如表 4-7）²⁰⁶。

表 4-7 2008 年 1-8 月西部省會及直轄市省級衛視晚間黃金時段收視（千人）

排名	頻道	收視千人	排名	頻道	收視千人
1	貴州+甘肅衛視	171.1	4	**衛視	77.4
2	**衛視	128.6	5	**衛視	67.1
3	**衛視	102.3	6	**衛視	35.3

資料來源：袁方，「貴甘聯合，傳動中國」，搜狐網，2008 年 10 月 07 日，<http://media.sohu.com/20081007/n259889343.shtml>。

自從 2001 年以來，「省級衛視聯播」就受到很大的關注，更加證明企業確實需要一個更具實效且更廉價的媒體。全中國 31 個省級衛視的廣告價格相加早已大大超過了央視的價格。現行的中國省級衛視中，已有近十家區域性強勢衛視，如東方衛視與貴州衛視等，甚至有「貴甘合作」等模式，都是想要藉由合作，以擴大收視份額。其必須真正擴大播出實效，有效為廣告主減少成本，才是中國省級衛視發展的趨勢。

²⁰⁶ 袁方，「貴甘聯合，傳動中國」，搜狐網，2008 年 10 月 07 日，<http://media.sohu.com/20081007/n259889343.shtml>。

第五章 中國省級衛視的編播制度變革

中國內地的電視台儘管已有五星級的硬體設備，但究其節目內容還是有一大半的節目在替政府、替黨宣傳政令。就算是一些流行、時尚的節目，內容也時常跟不上流行。在這全球化的時代，節目內容絕不是自己做得爽就好，務必要迎合世界潮流，否則同樣是接收衛星電視，觀眾可以不用看內地頻道，直接收國外的節目來看更有收穫。因此，省級衛視必須製播更創新的節目內容，才得以更吸引人觀賞。

現在在中國各大城市的有線電視用戶家中，平均能收看到包括本省、本城市的各級電視頻道超過 50 套，其中省級衛視頻道就超過 37 個，若包含數位電視頻道，一般觀眾已能收看逾百個頻道。電視競爭已走向頻道時代，因此強化頻道特色，超越競爭對手，提升競爭力，擴大市場份額，增加創收，是當下多數衛視頻道改版的直接動因。只有具鮮明特色和個性的頻道，才能為觀眾識別和記憶²⁰⁷。

省級衛視只要能製作出各地電視觀眾喜歡的節目，便可以在全國的廣告市場獲利。因此，其開始競相走「大而全」的道路，各衛視之間「跟風」現象嚴重，當筆者在內地打開電視機，看到不同的衛視同時播一齣戲，早已是司空見慣的事。

既然不能「大而全」，那麼就「專而精」。除了湖南衛視靠「快樂大本營」和「玫瑰之約」迅速搶佔了綜藝娛樂節目的制高點，逐漸確立時尚娛樂、年輕新銳的頻道形象。海南衛視在 2002 年改版成中國第一家主打旅遊的衛視，為遊客提供最即時也最正確的資訊。這樣即使在一個經濟、文化、人口都弱勢的省份，能得以憑藉其特有資源進行專業化革新，有效突破傳播資源和受眾資源的侷限²⁰⁸。

省級衛視欲找定位，一般堅持以下原則：根據電視的本質特徵、觀眾的需求尋找特色及根據自己的優勢來確定特色。找到頻道特色後，則需在節目及組合編排、品牌主持人、多元推廣和覆蓋通路等方面到位。一是努力打造幾檔與頻道定位相關聯的品牌節目；二是優化組合與編排，衛視節目設置必須規模化；三是活

²⁰⁷ 王永連，「尋求差異 打造特色 建立品牌——省級衛視改版的路徑與選擇」，頁 26。

²⁰⁸ 管琦，「競爭態勢下的東方衛視節目定位」，中國記者，2004 卷第 1 期(2004 年 1 月)，頁 69-70。

動節目化播出；四是依附名牌節目及大型頻道活動培養品牌主持人，增強頻道品牌影響力；五是全媒體、多元化行銷推廣；六是鞏固並提升全國覆蓋²⁰⁹。

隨著衛視入戶率的提高，當許多省級衛視發現自己節目的收視份額反而往下降，且只因為省級衛視本身的內容不夠創新，觀眾就離開了。這困境自然就逼迫各台找尋出路。近年來，類似「頻道專業化」、「市場細分化」的理念充斥在電視界。從「大而全」轉為「專而精」，至少能霸住一方山頭。過去廣告商投放廣告，總會跟著企業主市場區域的劃分，如東北、華北、華南等，選擇該區前幾名的強勢省級衛視來投放。而定位為「西部黃金衛視」的貴州衛視若內容得以吸引西部閱聽眾進而整合西部市場，成為西部地區收視第一的省級衛視，就正合廣告商及企業主青睞了。本章依據研究架構，分別就製播分離、頻道專業化、節目多樣化等面向探討中國省級衛視的編播制度變革，最後則將在變革後可能衍生的「閱聽眾擴大」及「節目同質化」現象作為本章小結，也提供中國省級衛視一點建議。

第一節 製播分離

「製播分離」制是市場經濟條件下電視產業經營的一種管理制度，中國電視產業在不違背黨和國家政策的統一指導之下，將新聞以外的其他電視節目生產和播出單位獨立開來，分別由不同單位負責經營管理的制度²¹⁰。製播分離成為中國電視節目運作過程走向市場化的表現²¹¹。

1999年中國國務院辦公廳轉發資訊產業部和國家廣播電影電視總局《關於加強廣播電視有線網路建設管理意見》(簡稱「82號檔」)中提出的「網台分營」為中國電視產業製播分離改革催生，除了新聞、社教等類型以外的電視節目仍由電視台製作外，其餘節目則開放由民營電視製作公司承製，自此，一些民營製作

²⁰⁹ 王永連，「尋求差異 打造特色 建立品牌—省級衛視改版的路徑與選擇」，頁 27。

²¹⁰ 周鴻鋒，「製播分離制是中國電視產業發展的必然」，聰慧網，2006年11月10日，<http://info.broadcast.hc360.com/2006/09/13150793786.shtml>。

²¹¹ 任金州，中國電視與市場經濟對話（北京：北京廣播學院出版社，2002年），頁 52。

公司如雨後春筍般出現，部份電視台甚至將非新聞類節目委託民間機構製作²¹²。

但是在 2000 年 8 月，中國國家廣播電影電視總局召開「全國廣播影視局長座談會暨村村通廣播電視現場會」中明確指出，電視台的「播出權、製作權、覆蓋權是截然不能分離的，有了這三個權才能真正實施宣傳權」，「廣播電台、電視台自身的製作權絕不能讓出去，否則我們的宣傳方針就得不到有效貫徹，輿論導向就得不到有效保證，關鍵時刻要出大問題」。從此，製播分離就無人提及。直至 2002 年，部份電視台再度提出實施製播分離，除了新聞節目外，其他電視節目可以由民間製作機構製作，電視台有選擇地購買節目，但是不要叫「製播分離」，可以改稱深化廣播電視體制改革。由此可知，透過市場化不斷的滲透，中國電視產業為了獲取利潤，已漸從政治束縛中掙脫，成為營利機構²¹³。

「製播分離」大致分為「台外分離」與「台內分離」兩種體制。其中「台外分離」包括四種模式：第一種為完全由製作公司負責投資，這是高風險、高回報的項目。如果節目受歡迎，製作公司可把同一節目賣到不同省市的電視台，從中獲得巨大利潤，像台灣很多獨立製片人就是採這種方式。第二種為由電視台與製作商合資製作節目，一方面製作商有保障，另一方面製作商可使用電視台或電台的資源，如製作公司拍攝戲劇，電視台則提供頻道資源播出。第三種為電視台已有製作方向和意念，於是委託第三者製作，目的是減低電視台營運成本，同時避免電視台人手及規模過度膨脹。第四種為電視台把整個頻道的時段「賣給」製作公司，即製作公司先用一筆款項把頻道「全包」下來，在製作節目之餘，也負責拉廣告客戶，廣告收益與電視台或電台以比例形式分帳。以「全包」形式運作，因有廣告報酬為誘因，製作公司會積極改良節目素質，電視台與觀眾都是雙贏。大體上，前三種模式在中國較為普遍，第四種比較「激進」的「製播分離」方式，暫時在中國只有廣播電台敢做²¹⁴。目前，「台外分離」在電視劇方面獲得較大迴

²¹² 呂宏、夏文蓉，「製播分離的『新長征』之路」，人民網，2006 年 9 月 12 日，
<http://media.people.com.cn/BIG5/22114/64606/70892/4808547.html>。

²¹³ 任金州，中國電視與市場經濟對話，頁 55。

²¹⁴ 馮應謙，「中國廣播業『製播分離』帶來的先機」，傳媒透視，2004 年 1 月，

響。中國內地有大批優秀電視劇，例如《雍正王朝》、《宰相劉羅鍋》都是由民營影視公司製作，再經由各家電視台購買播出²¹⁵。

但是「台外分離」的製播分離制度還未成為電視產業最主要的運作機制，各家電視台仍較傾向「台內分離」，即製片人制。「台內分離」制度流程如下：製片人從電視台承包節目，領取製作節目經費，自主招聘人員，發展節目的策劃、製作，節目完成後送回電視台審查，交付播出。不過，「台內分離」的製片人制，與市場接軌後也出現變化，以前製片人是電視台內部員工，後來發展到也可以是電視台以外的承包人；以前節目經費都是從電視台撥款，現在可由製片人自籌²¹⁶。

製片人制的出現，進一步去除計劃體制在廣電傳媒組織上的遺跡，這被視為是製播分離的基礎，以及專業化節目製作公司出現的前兆²¹⁷。另一種「台內分離」的製播模式，為各家電視台旗下的製作公司採取項目負責制，在項目運作的前期，電視台採取借款方式，保證其正常運轉；項目完成後，價格按照項目管理的要求，實行片酬制；節目完成後，將營收扣除所有項目的前、中期成本後所得的利潤，按照項目所占的股份進行分紅²¹⁸。

製播分離使得媒體與製作單位都會產生相應的變化。第一，節目生產單位的大量增加使生產日益市場化。第二，節目播出的日益專業化、細分化，以適應受眾市場的細分化和媒體市場的激烈競爭，廣電媒體組織的主要任務是播出節目。面對產業市場高度細分化，不論是專業化還是本地化，廣電媒體生存和發展的首要問題就是要在激烈競爭的傳媒市場，找準自己的定位，尋求發展²¹⁹。

然而，現階段中國各電視台的運轉資金來自政府撥款的部份不到10%，90%以上的收入來源於自身盈利，這其中80%以上靠廣告收入。加上購片、內容

http://www.rthk.org.hk/mediadigest/20040115_76_119733.html。

²¹⁵ 任金州，中國電視與市場經濟對話，頁55。

²¹⁶ 彭吉象，機遇與挑戰－電視專業化頻道的營銷策略（北京：中國廣播電視出版社，2006年），頁69-70。

²¹⁷ 宋紅梅、周艷，「資本運作：湖南廣電，大資本造就大媒介！？」，頁173。

²¹⁸ 周艷、王穎、胡卉哲，「電視節目市場透徹」，黃升民、周艷編，中國電視媒體產業經營新動向（北京：中國傳媒大學出版社，2005年），頁83。

²¹⁹ 胡正榮，「大陸廣播電視媒介管理運行體系創新研究」，頁177。

製作、衛星落地費的支出，衛視台的廣告收入甚至不足以參與獨播劇競爭。在「製播分離」體制下，電視劇製作商與電視台之間亦存在一個風險，如電視台可能以預購的方式買節目，使風險都壓在製作商一方。製作公司在製作過程中，當然希望資金愈早進來愈好；但花錢的電視台當然希望看到完整的作品再付錢，這也造成兩者合作的最大障礙²²⁰。

為解決這些問題，省級衛視甚至開始直接投資上游產業及影視製作公司，從而調整電視台在獨播劇產業鏈中的核心地位。或是有學者提出在電視劇製作領域從「製播分離」變為「製播聯動」，透過播出機構與製作機構的資本聯動來降低電視劇投資風險與發行成本²²¹。無論如何，從本研究提及的各種省級衛視經營制度變革可看出，中國省級衛視力求完全的製播分離，以在政治上有完全的空間，在競爭激烈的傳媒市場中一搏生死。

（一）東方衛視

2004年起，在真人選秀娛樂風潮之中，東方衛視的《我型我秀》已與央視《夢想中國》、湖南衛視的《超級女聲》獲得齊頭並進的機會。以全國性選秀類節目而言，其需投入相當大的資源，若無強勢資源與運作機制，僅憑單一頻道或節目的力量實難完成，而整合資源機制就成為大型電視娛樂節目走向成功的必要保證。2005年，SMG將集團旗下的娛樂資源整合為綜藝、音樂、大型活動、時尚四大事業部，綜藝部下轄新娛樂（新聞娛樂）、藝家歡（文藝）及戲劇三個SMG娛樂品牌和相關頻道，再加上東方之星演藝經紀公司，製作團隊人數近三百人，為東方衛視2006年三檔大型電視娛樂節目的同時上衛星提供機制與資源保障²²²。

2005年底，為了做大做強上海電視，SMG開始對新聞、娛樂資源進行整合。

²²⁰ 申睿、黃夢阮，「縱向戰略聯盟：打造省級衛視獨播劇產業鏈」，廣告大觀，2006年第6期（2006年6月），頁44-45。

²²¹ 同前註。

²²² 胡智鋒、張國濤，「東方衛視的娛樂創新之道」，中國廣播電視學刊，2006卷10期（2006年10月），頁34-36。

2005年12月，SMG整合原上海電視新聞綜合頻道、東方電視新聞娛樂頻道和東方衛視的全部新聞資源，組建了SMG電視新聞中心。中心下設上海市採編部、國內採編部、國際採編部、上視編播部、東視編播部、評論部、欄目部、製作部等9個業務部門和辦公室、總編室、人力資源部3個職能部門，擁有各類新聞專門人才600多人，是中國最具實力的電視新聞機構之一。新聞中心的成立，進一步加強了東方衛視的新聞資源優勢。同時，SMG還將集團旗下娛樂資源整合為綜藝、音樂、大型活動、時尚四大板塊。集團的資源整合，使東方衛視將新聞和娛樂兩手抓，發揮品牌優勢和平台優勢，不斷推出新節目和大型活動²²³。

整合之後的SMG娛樂資源包括SMG大型活動、SMG綜藝、SMG音樂和SMG時尚四大部分，下轄五個頻道、五個頻率、四個文化公司、一個時尚雜誌和一個大型活動部。大型活動部是SMG從原文藝頻道中抽調出八個晚會組，共60名資深導演，成立的一個機構，專門用於承辦政府重大項目和各種重大的主題晚會²²⁴。

由此可發現，東方衛視早已在自己SMG集團內進行製播分離。經由明確的職權劃分，各部門各司其職、各盡其分，才能將節目從製作到播出做到盡善盡美。就筆者的認知，過去「製播合一」的內地電視節目應較像台灣之前《今日農村》、《莒光園地》等類型的節目，以宣傳政令及政府施政成果為目標。但以《我型我秀》來說，已不再像過去單調的宣傳內容，政府的影子也沒有很明顯地在背後控制內容。現在看到的《我型我秀》，是一個商業競爭下的產物，單純給中國的年輕人帶來娛樂及給廣告主商業效益的綜藝節目。整個節目的架構，找來較不紅的年輕男女藝人主持（類似台灣MTV台的VJ），像跟觀眾聊天一樣，很輕鬆地介紹各組參賽選手，不時聊些生活話題等。當然最重要的，是整場節目都有廠商提供的簡訊投票活動，並show出贊助廠商Mark或透過如「可伶可俐新鮮之星」活動，一方面增加贊助廠商曝光的機會，一方面又為節目及參賽選手增加曝光。

此外，《我型我秀》除了為東方衛視打開上海以外的市場，更不時依據市場

²²³ 東方衛視打造強勢媒體品牌 搶占華人娛樂制高點，2007年1月9日，新浪網，<http://news.sina.com/v/2007-01-09/ba1403378.shtml>。

²²⁴ 王蘭柱主編，中國電視收視年鑑2007，頁95。

回饋，改變節目戰略。如 2008 年我型我秀在剛開始策劃時，發現近來選秀節目過多，選手也愈來愈難找，因此主動決定 2008 年不舉辦「海選²²⁵」，及取消「專業評委」這一傳統選秀元素，變成完全由選手演唱歌曲的手機答鈴下載量來決定勝負，此舉更增加廣告主願意贊助的動力。

雖然節目製作已不像過去製播合一，但 SMG 旗下各單位更是密切合作，建立起全國性衛視的高度，使得東方衛視的綜藝娛樂節目迅速在全中國散播開來。東方衛視的娛樂節目中，有 20% 都放棄了電視台內部自辦節目的模式，轉向對外委託及合作製作，展現東方衛視謀求合作，實現共贏的大志，進而使節目品質大幅提升。可見，實行製播分離後的東方衛視，得到更多台內台外密切的業務合作空間，製播跟以往截然不同的高品質節目，找到同時擁有自己特色的生財捷徑²²⁶。

（二）貴州衛視

換個角度，看到西部的貴州衛視，為了增加節目多樣性，製作電視節目一樣改為製播分離以增加廣告收益。根據北京美蘭德信息公司《2000 年貴州衛視收視報告》調查所述，貴州衛視在全中國可接收人次位居省級衛視第四名²²⁷。

即使 1998 年貴州和雲南共用一個頻道，成為全中國最早的衛星電視之一，但由於貴州本省 GDP 過低，加上改革開放後，中國的傳媒需要逐漸完全自負盈虧的政策，使得貴州衛視不得不向外發展，否則早已無法應付龐大的電視製作及經營成本。自 2002 年起，中國部份中西部省級衛視在節目經營和廣告經營方面有了大動作，開始進行製播分離的頻道改版和廣告經營戰略創新，當然，貴州衛視也不例外，一切都是為了增進自身「落地權」及收視率，以爭取更大的廣告利益。

如 2002 年 7 月至 9 月，貴州衛視與貴州益佰製藥聯合推出「真心益佰」有獎收視活動，雙方投入之金額創下中國省級衛視節目最高額推廣紀錄。8 月份，

²²⁵ 「海選」是指歷年來在全中國、甚至海外各地選拔出優秀青年男女前來參加《我型我秀》錄影選秀的各地試唱會。2008 年因內地選秀人才荒等因素，因此主動暫停辦理公開徵選活動。

²²⁶ 夏瑩，「從真人秀看東方衛視娛樂策略」，頁 148。

²²⁷ 李新民，中國電視大趨勢（北京：華夏出版社，2006 年），頁 128-129。

貴州衛視推出「區域+地方」的全新投放模式，在媒體界引起巨大迴響。不只如此，根據筆者親身收看貴州衛視的經驗，其除了連續劇外，幾乎所有時段的節目都像購物台一樣，與廠商合作，進行簡訊抽獎之類的活動，節目製作部門與業務部門各盡其職，但又充分合作，共同創造更大的收視利益，這在過去製播合一，只為宣傳政令的傳統媒體是不可能出現的戰略。現在因為媒體要自負盈虧，並在這殺紅眼的中國傳媒市場求生存，貴州衛視只有努力找戰略、抓定位，即使自己不出去找市場，也要嚴防其他省級衛視進來搶奪市場。

第二節 頻道專業化

2004年初，各地觀眾發現許多電視頻道有了變化。央視變了，各省衛視也都變了，就連市縣級頻道也變了。傳播學者稱2004年為「中國電視改版年」²²⁸。

頻道改版的背後，電視台主管們面對的是巨大的競爭壓力。中國的電視頻道數量居全球之最，加上衛星傳輸技術的進步，使得電視台之間的收視競爭已形成面對面的「零和格局」。且未來幾年內，數以百計的數位頻道更將與衛星等頻道展開更激烈的觀眾爭奪戰。節目內容早已不是稀有資源，千篇一律的節目會使觀眾愈顯厭倦，沒有特色的電視頻道最終也就只有死路一條²²⁹。

電視傳媒已進入品牌時代，特色對自身生存發展格外重要。在近年的節目改版宣傳中，各省級衛視頻道都努力向觀眾訴說自己的與眾不同。在自辦節目內容上，依據自身的優勢，各家都使出了自己的高招，如湖南主打娛樂，廣東重視財富，江蘇講述溫情，湖北強調公益，東方及貴州衛視則打出區域牌²³⁰。

西方有句戰爭名言說，「如果沒有絕對的優勢，那麼就將自己的優勢集中在戰場的一個區域」。中國策劃院研究員、智盛堂顧問策略總監張雲認為，在人力及財力等方面，省級衛視都與央視存在相當大的差距，沒有任何一家省級衛視能

²²⁸ 閻海生，「招標改版人事改革電視媒體：2004的風雨冷暖」，人民網，2004年12月21日，<http://www.people.com.cn>。

²²⁹ 同前註。

²³⁰ 同前註。

與央視一套抗衡。在全國收視市場競爭中，大而全的內容方針並不適合省級衛視，特色化路線才是省級衛視頻道合乎實際的戰略選擇²³¹。

各省級電視台紛紛上衛星之後，自覺透過這個通道向外界介紹投資環境，介紹本省的經濟發展、改革業績，介紹風土人情、吸引旅遊，同時在省內廣告不足的情況下，上衛星後還可以吸引外地廣告。因而最終出現東方衛視的「新聞見長、影視支撐、娛樂補充、體育特色」及湖南衛視的娛樂、安徽衛視的影視及浙江衛視的文化特色等，各衛視始重視品牌建設（如表 5-1），爭奪全國市場。加上國際傳媒也開始進入中國內地，各地媒體紛紛集團化，與這些媒體抗衡²³²。

表 5-1 部份省級衛視定位表

省級衛視	口號	內容定位	人群地位	理念定位
湖南衛視	快樂中國	青春時尚、娛樂	15-35 歲 偏女性	快樂
安徽衛視	劇行天下	電視劇大賣場		
東方衛視		新聞見長、影視支撐、 娛樂補充、體育特色		
廣東衛視	財富頻道			
四川衛視	天下故事	故事		
廣西衛視	女性頻道		女性	
江蘇衛視	情感頻道		女性	
雲南衛視	因浪漫而不同			浪漫
海南衛視	旅遊衛視	旅遊服務、風情地理		
浙江衛視	娛樂財富（2004）	娛樂、財富		
	活力打動中國 （2005）			活力
	風行天下（2006）			

註：空白處表示該衛視在這方面沒有明確的定位描述。

資料來源：張靈明、彭錦文，「省級衛視：在定位中迷失？」，中國廣告，2007 年第 4 期（2007 年 4 月）頁 86。

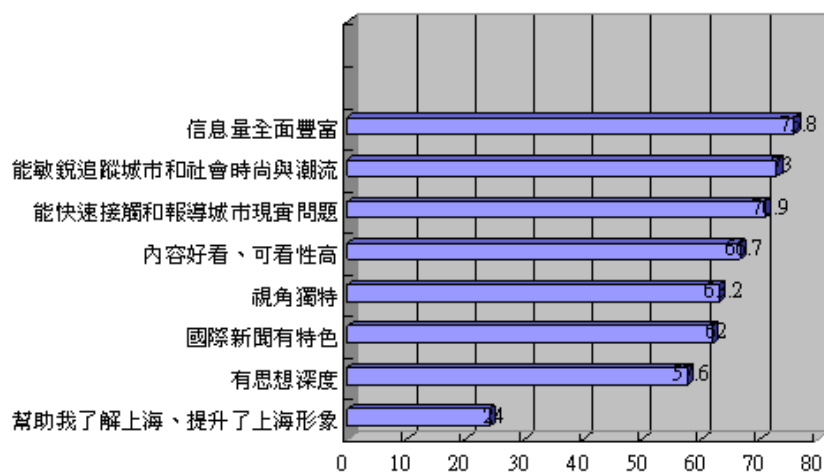
²³¹ 閻海生，「招標改版人事改革電視媒體：2004 的風雨冷暖」，人民網，2004 年 12 月 21 日，
<http://www.people.com.cn>。

²³² 徐勝，「打造跨區域強勢媒體—訪東方衛視總編輯陳梁」，頁 78-79。

（一）東方衛視

中國電視媒體「克隆」現象嚴重，大到頻道定位，小到節目包裝，只要一家媒體做出一點特色，大家只會一味跟在後面走。直到 2002 年 1 月 28 日，中國第一家以主打旅遊牌為主的旅遊衛視開播，打破了這單一的局面。2003 年後，上海電視台整合為東方衛視，山東衛視、陝西衛視、山西衛視和遼寧衛視等都將相繼進行整合、改版，辦出各自特色²³³。

現在只要講頻道改革，都會提到頻道專業化，首先需相對分化的受眾群體，從圖 5-1 統計出 2006 年東方衛視觀眾滿意度的結果來看，可明顯得知東方衛視是一個以「新聞見長」的頻道，觀眾對其新聞節目滿意度平均而言都相當高²³⁴。



資料來源：朱雯、李幸，「《東方衛視在長三角地區影響力評估》調研報告」，現代傳播，2004 年第 5 期（2004 年 10 月），頁 97。

圖 5-1 東方衛視新聞節目滿意度

長久以來，業界形成一種共識，即地方衛視頻道不能主打新聞。湖南、江蘇、浙江及廣東衛視的口碑與收視均極佳。但他們都沒有選擇主打新聞牌，並非其不想嘗試，而是因為這些地區不是中國政治、經濟、文化中心，主打新聞牌不會有號召力；其次，無論廣度或深度，省級衛視對新聞資源的挖掘和開發潛力都無法

²³³ 「克隆」是英文 clone 的音譯，簡單講就是一種人工誘導，以人工遺傳來操作動物繁殖過程的無性生殖，科學家稱之為「克隆」。這裡引申為指電視台盲目的跟風現象。參考自魏佳，「追尋個性—從上海東方衛視看省級衛視的發展之路」，頁 31-32。

²³⁴ 魏佳，「追尋個性—從上海東方衛視看省級衛視的發展之路」，頁 31-32。

與中央級媒體相比。但上海作為中國乃至東南亞的經濟、金融、貿易及航運中心，似乎可藉著強大的經濟實力、豐富的資源等優勢來支援「新聞立台」戰略²³⁵。

東方衛視欲主打新聞類節目已籌劃已久，從美伊戰爭期間就可看出。其當時除了派出自己的記者，還在螢幕下方以跑馬燈方式隨時關注整個戰爭的發展態勢。雖然現在東方衛視對發展新聞節目有著強大的信心，但如何在央視的權威地位和鳳凰衛視間殺出屬於自己的特色，則是更艱難的考驗²³⁶。

雖然東方衛視的選秀節目亦為全中國首屈一指，但由於中國綜藝娛樂節目市場太多頻道進入競爭，觀眾族群零碎化的進程逐步深化，綜藝娛樂節目迎來群雄逐鹿的「戰國時代」，故除了著名的幾個選秀節目繼續搶食綜藝類收視大餅外，則主打成為全中國唯一的新聞類省級衛視。

東方衛視是上海市官方執意要打造的一張能夠代表大上海的「名片」。既然作為宣傳上海的「窗口」，就必須從都市特有的商業品質和文化氣質，展現東方大城的丰采。「上海所代表的文化特徵和所承載的東西是和都市密切相關的，上海需要一個都市化的媒體去宣傳自身形象²³⁷。」東方衛視總編輯陳梁說。

從圖 5-2 得知，東方衛視除了在頻道形象上已得到觀眾的認同，甚至在新聞節目滿意度及報導的被關注程度，都已具備「從上海服務全國，連結東南亞的角度出發，新聞足以強化快捷、權威、全面性。也唯有此途才能讓東方衛視成為具全國影響力的大台之可能²³⁸」。

近來，東方衛視以中國東部的現代化都市為背景，關注中國現代化的進程。雖然其同時在新聞節目、娛樂綜藝節目及體育類節目擁有高收視率，但東方衛視仍以全面建設小康社會和市民話題為突破點，策劃許多城市生活報導，成為打造中國都市化媒體運動的先鋒，試圖成為一個清新、時尚、城市味道濃烈、時代特

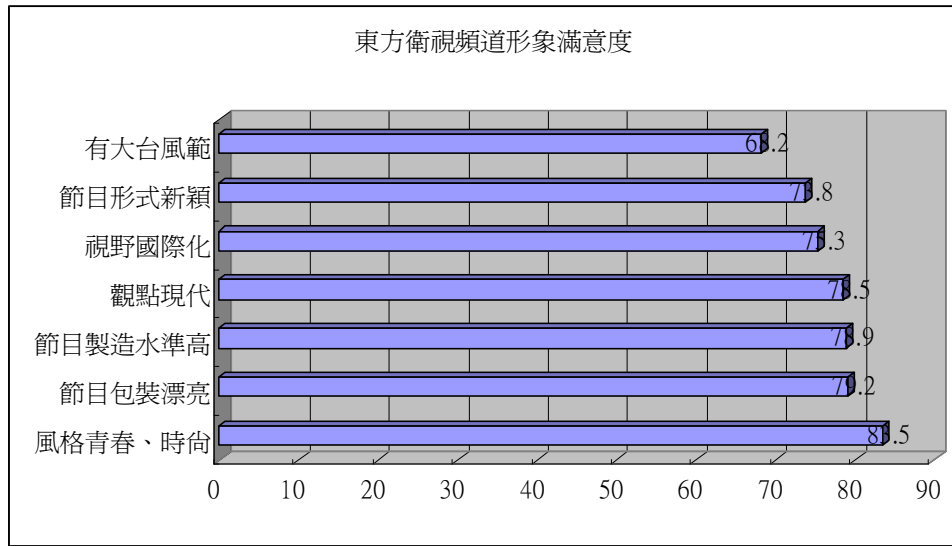
²³⁵ 李佳，「在新的定位中崛起-東方衛視的定位及發展」，頁 92-94。

²³⁶ 楊大楷主編，中級投資學教學指導用書，頁 191-193。

²³⁷ 朱學東、黃俊傑，「海派再起，東方衛視一週年」，人民網，2004 年 11 月 3 日，<http://www.people.com.cn>。

²³⁸ 徐敏，「東方衛視的一年之旅」，中國廣播影視，2004 年第 11 期（2004 年 6 月），頁 37-39。

色與個性特色鮮明的都市化新聞媒體品牌²³⁹。



資料來源：朱雯、李幸，「《東方衛視在長三角地區影響力評估》調研報告」，頁 97。

圖 5-2 東方衛視頻道形象滿意度

(二) 貴州衛視

西部是少數民族集中分布的地區，中國 56 個民族中 51 個居住在西部，佔少數民族人口的 80%。在雲南、貴州、廣西、西藏等省區，各民族獨特的文化、語言文字乃至抽象意義上的價值取向、民族性格與精神，在全中國都獨樹一幟。西部的省級衛視要在中國電視收視市場上佔據一席之地，就必須以地域文化、特定節目或特定受眾為支點，調整發展戰略，塑造自身特色。把服務少數民族、加強少數民族風情的報導及宣傳民族文化作為發展重點²⁴⁰。

對此，鑒於對西部民族地區衛視現狀的分析，學者建議應集中火力打造品牌節目。因此近年來，貴州衛視積極打造影響力，如成立貴州衛視圍棋隊與天馬公司(貴州台下屬廣告公司)圍棋隊。其中，天馬公司圍棋隊參加「全國乙級聯賽」、貴州衛視圍棋隊則參加「全國甲級聯賽」。這兩支圍棋隊也分別提升了貴州衛視在貴州以外地區的知名度。此外，貴州衛視還發展電子遊戲競技隊。電子遊戲是

²³⁹ 李佳，「在新的定位中崛起-東方衛視的定位及發展」，頁 92-94。

²⁴⁰ 黃東英，「淺論西部民族地區省級衛視的發展路徑」，新聞界，2007 年第 4 期(2007 年 8 月)，頁 88。

中國新興的娛樂產業，貴州衛視電子遊戲競技隊於 2007 年 4 月參加「廣州片區」八個省的競賽獲得第一名，將代表「廣州片區」參加全國競賽²⁴¹。

貴州衛視自 1998 年開辦圍棋專業節目《奕海方圓》以來，借與內地知名「聶衛平圍棋道場」簽約、更名「貴州衛視隊」之勢，多次主辦大型圍棋比賽，並轉播全球性圍棋比賽。據央視索福瑞公司調查，《奕海方圓》擁有全中國 1,400 萬以上的固定觀眾，超過其他同類節目的收視人數，使得中國內地指標性刊物《新周刊》將貴州衛視《奕海方圓》列為中國電視排行榜的候選節目²⁴²。

此外，貴州衛視的《光影再現》亦以「全國衛視中唯一的一檔大眾化攝影攝像節目」，成為貴州衛視的另一頻道專業化象徵。由《光影傳訊》、《光影賞析》、《DV 原生態》等六個板塊構成，《光影再現》吸引眾多攝影家和攝影愛好者，在中國的攝影界中頗具影響力，逐步成為貴州衛視的標誌性品牌節目²⁴³。

由上可知，貴州衛視在頻道主打內容方面，明顯將目標放在圍棋、電玩及攝影方面，並以圍棋為目前發展最佳的項目。因此，貴州衛視可不用將雞蛋放在這麼多籃子裡，可挑其中一兩個來主打，可能會帶來更佳的效益。

學者亦建議，貴州衛視亦可充分利用民族資源優勢，加強紀錄片的創作。紀錄片是西部民族地區電視台較成熟且有一定影響力的節目類型，憑藉西部人獨特的視角和得天獨厚的民族資源，使不少西部電視台製作品質不錯的紀錄片²⁴⁴。

2006 年在綜藝娛樂節目市場中，中央級頻道獨佔近一半的收視份額，省級頻道則以 43.8% 的佔有率緊隨其後，只留給市(縣)級頻道約 4.4% 的份額空間。省級頻道中又以省級衛視主導其地位，搶佔 1/4 的收視份額，是緊追中央級頻道後的第二大頻道集團²⁴⁵。可見，綜藝娛樂類節目是許多省級衛視選擇的頻道主打品牌。但本研究所關注的東方衛視及貴州衛視則不加入其他衛視的戰局，決定另闢屬於自己特色的省級衛視頻道專業化戰略，同樣收到不錯的收視成果。

²⁴¹ 黃東英，「淺論西部民族地區省級衛視的發展路徑」，頁 89。

²⁴² 同前註。

²⁴³ 同前註。

²⁴⁴ 同前註。

²⁴⁵ 王蘭柱主編，中國電視收視年鑒 2007，頁 129。

第三節 節目多樣化

節目是頻道的基礎，要提高收視率，關鍵還是節目品質。品牌節目具有「三高」特點：高知名度、高收看頻次和高欣賞指數。一個衛視頻道有兩三個品牌節目，其整體的綜合競爭力、美譽度、觀眾期待度、滿意度都會有所提升。而一個頻道在規劃節目時，既要考慮主打節目，也要考慮次要節目，使得各節目在整個頻道中較有規律，以相得益彰²⁴⁶。

2006年，中國華中和西南地區的有線電視用戶比例仍維持在80%以下，其他地區都在80%以上。由於頻道建設的加強，有線頻道專業化導致節目質量的提高，使得有線頻道節目的需求也加大了²⁴⁷。

有線電視用戶增加，對省級衛視觀眾增加有一定的幫助，但也意味著中國各衛視又將興起一波收視率大戰。如2004年5月1日，央視《東方時空》播出時間改到傍晚，且在《新聞聯播》、《焦點訪談》和兩集電視劇的後面，央視一套綜合頻道播出收視率最高的幾檔綜藝節目。對於「夜貓族」觀眾族群，央視還準備三檔晚間新聞節目和午夜電視劇。放棄了過去行之有年的模式，將節目編排變為如此靈活，可見就連一直保持收視第一的央視也為了適應現階段中國混亂競爭的電視市場，必須改變節目內容及編排²⁴⁸。

多樣化的節目戰略，基本還是要符合觀眾的口味及市場需求，各級電視台也藉由各種市場調查，規劃出迎合大多數觀眾喜好的節目，以追求更大的電視市場份額。從2006年的性別觀眾調查中顯示（如表5-2），女性每天比男性多看6分鐘電視，分別比2005年提高了1分鐘和2分鐘。²⁴⁹

²⁴⁶ 魏佳，追尋個性—從上海東方衛視看省級衛視的發展之路，頁31-32。

²⁴⁷ 王蘭柱主編，中國電視收視年鑑2007，頁6。

²⁴⁸ 閻海生，「招標改版人事改革電視媒體：2004的風雨冷暖」，人民網，2004年12月21日，<http://www.people.com.cn>。

²⁴⁹ 王蘭柱主編，中國電視收視年鑑2007，頁16。

表 5-2 2001-2006 年男女觀眾每天收視時間（分鐘）

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
男性	182	177	176	171	172	173
女性	183	180	181	175	177	179

資料來源：王蘭柱主編，中國電視收視年鑑 2007，頁 16。

在觀眾年齡方面，如表 5-3，則從 2003 年至 2006 年皆為 65 歲以上的觀眾每天收看電視時間最長，都在 240 分鐘以上。省級衛視因此從這些調查結果當中，隨時關注時下觀眾的需求，以製播各種類型的節目讓不同族群觀眾接受²⁵⁰。

表 5-3 2003-2006 年不同年齡段觀眾的人均日收視時間（分鐘）

	4-14 歲	15-24 歲	25-34 歲	35-44 歲	45-54 歲	55-64 歲	65 歲以上
2003 年	137	154	156	177	211	239	240
2004 年	135	146	150	170	209	234	240
2005 年	141	141	150	166	208	236	242
2006 年	144	142	148	168	210	237	241

資料來源：王蘭柱主編，中國電視收視年鑑 2007，頁 17。

省級衛視從重節目、輕廣告向節目與廣告並重轉變，從重節目編排轉向重節目行銷轉變，從重模仿向重創新、重活動、重差異、重個性轉變，從單一的廣告促銷向立體整合行銷轉變，從重收視率向市場份額、重品味、重影響力轉變，可看出經營理念的轉變已連帶改變了節目內容。無論節目內容如何修正、改革，可以先知道的是，各級電視台都會以觀眾胃口為依歸，致力擴大閱聽眾，以增加收視率²⁵¹。

²⁵⁰ 王蘭柱主編，中國電視收視年鑑 2007，頁 17。

²⁵¹ 陸地，「論省級衛視的發展環境與競爭策略」，頁 5。

(一) 東方衛視

東方衛視的前身上海衛視，開播於1998年10月1日，當時中國內地已有1,200多個有線台（網）收轉上海衛視節目，收視戶達4,000萬，覆蓋區的觀眾約二億人。上海衛視一直維持著每天24小時全天候播出，節目匯集自SMG旗下10個頻道的30多檔節目，內容涵蓋新聞、財經、專題、綜合、體育和電視劇²⁵²。

央視在上海一直打得很辛苦。央視各類節目2006年在上海的收視份額均低於50%，在教學類節目的市場份額更由2005年的68.4%大幅降至16.1%²⁵³。

儘管如此，上海衛視剛開播時的收視情形仍然沒有因此而比較好，同樣是很不理想，究其根源，問題還是出在節目的「全」字上。上海衛視自辦節目非常少，多數節目都取自SMG的其他頻道，頻道沒有定位、目標受眾模糊、節目缺乏特色。加上上海電視業多年來為了自我保護，限制外地電視進入，更拖住上海衛視改革的步伐，使得上海衛視的影響力和競爭力無論在中國或上海市都較弱。因此2002年底，上海衛視改組為東方衛視，改變節目策略，以求在上海電視市場突圍²⁵⁴。

表 5-4 2002 年上海市場收視份額前十名(%)

排名	頻道	市場份額
1	上海電視台電視劇頻道	19.4
2	上海電視台新聞綜合頻道	13.4
3	東方電視台新聞娛樂頻道	9.9
4	東方電視台文藝頻道	6.7
5	上海電視台體育頻道	5.3
6	中央台一套	4.1
7	中央台六套	4.1
8	上海電視台財經頻道	3.5
9	東方電視台戲劇頻道	3.1
10	上海電視台生活時尚頻道	3.1

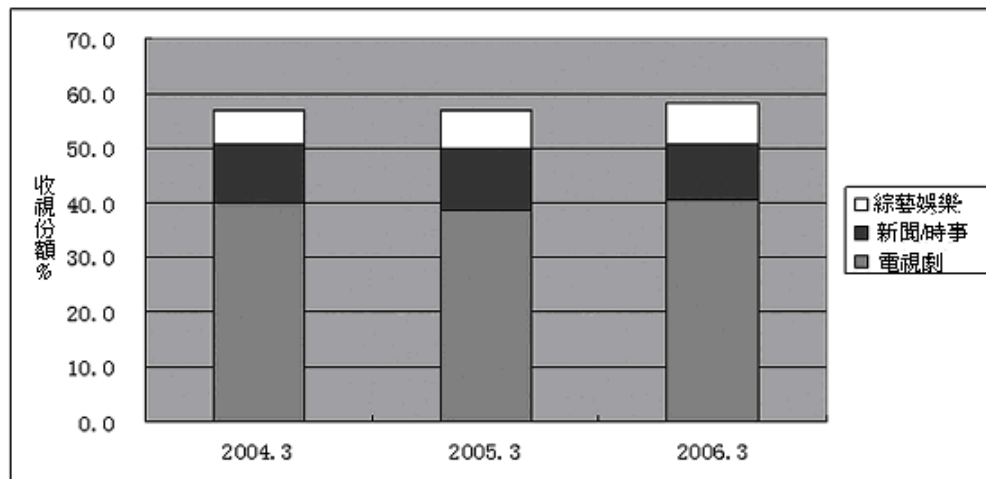
資料來源：北京廣播學院編，中國電視市場報告：2003-2004。

²⁵² 管琦，「競爭態勢下的東方衛視節目定位」，頁 69-70。

²⁵³ 王蘭柱主編，中國電視收視年鑒 2007，頁 17。

²⁵⁴ 管琦，「省級衛視的競爭態勢與策略—兼談東方衛視的定位思考」，當代電視，2004 年 11 期（2004 年 11 月），頁 24-25。

從 2002 年各電視台在目標觀眾中市場份額分析，SMG 所屬頻道在上海市各目標觀眾中均佔有較高的收視份額，央視則遠落後 SMG 各頻道。由表 5-4 可知，在上海市場收視份額排名前 10 位的頻道裡，SMG 的 11 個頻道有 8 個進榜，其中上海台佔了 5 個頻道，東方衛視台則為新聞娛樂、文藝及戲劇等 3 個頻道進榜。因此，東方衛視主打新聞體育、綜藝及戲劇等類節目，全力衝高市場份額，其中又以新聞作為最主打的節目類型。



資料來源：王永連，「尋求差異 打造特色 建立品牌—省級衛視改版的路徑與選擇」，頁 25。

圖 5-3 東方衛視各類節目收視份額

類型節目的均衡發展讓上海本地頻道牢牢把持住市場主體地位。從圖 5-3 可清楚發現，電視劇到了 2006 年仍是對東方衛視貢獻最大的節目類型，2004 至 2006 年各佔據 40% 左右的份額；新聞時事和綜藝節目同樣也有重要的地位，收視貢獻都在 10% 上下，綜藝娛樂類則有 5% 左右的貢獻。因此，東方衛視分成這幾類類型節目來主打，也就不讓人意外了²⁵⁵：

1. 東方衛視新聞體育熱

在上海，專題、電影和體育節目平分秋色，分別以 7.3%、5% 和 5% 的收視份額，而成為上海觀眾比較關注的另外三類電視節目。體育節目市場方面，2006 年上海電視觀眾收看體育節目的人均收視時間為 3,705 分鐘，次於北京和廣州，

²⁵⁵ 王蘭柱主編，中國電視收視年鑒 2007，頁 62。

比 2005 年增加 100 多分鐘。2006 年各類頻道體育節目的收視時間分配比例顯示，上海市級體育頻道佔有 58.6% 收視份額，中央級頻道則由 2005 年的 35.3% 上升到 2006 年的 40.5%，整個上海市場幾乎被上海市級體育頻道和中央級體育頻道所瓜分，其他頻道變得微不足道²⁵⁶。

央視將 2006 年德國世界杯獨家轉播權向地方電視台進行二次銷售的舉措給了上海地方頻道機會，使得上海電視台成為 2006 年德國世界盃在上海的大贏家，佔據收視率前 10 名的全部席位²⁵⁷。

在亞運會收視方面，央視五套比上海電視台略勝一籌，包辦收視率排名前三強，但央視在「中國超級杯足球聯賽」中就敗下陣來。上海台藉「中超聯賽」獨領風騷，成功保持了市場領先的地位。由此亦可見，東方衛視在發展體育節目上的優勢²⁵⁸。

2. 東方衛視選秀節目風

面對綜藝節目的不斷創新與搶攻市場，電視劇不得不讓出超過 5% 的收視份額。整體來說，2006 年是省級衛視表現突出的一年，各衛視頻道推進機制創新，整合各類資源，推出了多檔大型娛樂節目，借「對象差異化、參與大眾化」，打造品牌節目，強化頻道品牌，在收視表現上取得了佳績，使得 2006 年中國收視市場省級衛視頻道份額超過 2% 漲幅²⁵⁹。

和電視劇及新聞時事節目份額下降相比，上海市場上綜藝娛樂節目地位的上漲十分驚人，收視份額由 2005 年的 6.8% 漲至 2006 年的 11%，幾乎增加一倍。2006 年元宵節，藉由春節期間綜藝娛樂節目的收視高峰，強檔推出季播型主持人舞蹈競技表演秀節目《舞林大會》，在短期內迅速實現了收視攀升，甚至可與「長三角地區」春節聯歡晚會的收視率媲美，創造區域媒體綜藝節目收視的新神

²⁵⁶ 王蘭柱主編，中國電視收視年鑒 2007，頁 163。

²⁵⁷ 王蘭柱主編，中國電視收視年鑒 2007，頁 18。

²⁵⁸ 王蘭柱主編，中國電視收視年鑒 2007，頁 164。

²⁵⁹ 王蘭柱主編，中國電視收視年鑒 2007，頁 106。

話。繼《舞林大會》後，東方衛視的兩大選秀節目《我型我 Show》和《加油！好男兒》再次點燃上海觀眾對綜藝節目的熱情，兩檔選秀節目均在上海市場上有出色表現。正是在這連綿不斷的創新浪潮中，SMG 得以在全中國收視版圖上與央視和湖南文廣集團形成三角鼎立之勢，並成功導引當地節目市場格局的重構²⁶⁰。

《舞林大會全國版》則於 2006 年底推出，主打二線明星、體育明星及主持人上陣演出，仍讓看了平民選秀節目的觀眾眼前為之一亮，成為明星回歸選秀節目的重要標誌，在「超女」餘溫猶在的同時，使明星選秀又漸成新寵，首播收視率 1.5% 甚至超過《夢想中國》，直追《超級女聲》²⁶¹。東方衛視的三個重點選秀節目，可說在 2006 年後直到 2008 年，終於成為省級衛視綜藝類節目中，唯一突破《超女》的重圍的重點節目。

3. 東方衛視的戲劇市場

2006 年的上海收視市場中，電視劇、新聞時事和綜藝節目為整體收視貢獻了 57.7% 的份額，是市場無可諱言的主宰，連 SMG 的小眾戲劇節目都能獲得 1.8% 的市場份額，外省衛視在上海也有 23.5% 的電視劇市場份額，由此可知電視劇對於上海觀眾及電視台的重要性²⁶²。

數據顯示，2006 年的上海收視市場上，《真愛》和《危情杜鵑》等電視劇分別取得 14.2% 和 12.2% 的高收視率。2006 年上海市場收視率排名第 4 的電視劇《媽媽無罪》取得 9.6% 收視率。但在現實題材依舊佔主導的電視劇市場上，題材和形式的雷同使得電視劇收視難有大的突破²⁶³。

到了 2007 年，央視和中國教育台 18 個頻道、43 個省級衛視一起爭奪著全中國的市場。除了少數城市由區域電視台佔有過半收視率外，大部分地區皆為央視及省級衛視的天下。整體來說，2007 年中國各級電視平均收視率排在前面的

²⁶⁰ 王蘭柱主編，中國電視收視年鑒 2007，頁 59。

²⁶¹ 王蘭柱主編，中國電視收視年鑒 2007，頁 133。

²⁶² 王蘭柱主編，中國電視收視年鑒 2007，頁 58。

²⁶³ 同前註。

有天氣預報、綜合新聞、電視劇、真人秀、法制及體育賽事。在上海，除了排名第一的上海新聞綜合頻道「新聞透視」，月收視率為 9.7%--10.2%，其次則為電視劇、天氣預報和其他新聞節目，可見電視劇仍為上海觀眾在新聞以外最關注的節目類型之一²⁶⁴。

表 5-5 上海衛視與東方衛視頻道與節目比較

	頻道和節目包裝 漂亮、有特色	節目內容豐 富、好看	主持人富有特 色、有水平	充分展示了上 海形象	四項綜合
上海衛視 平均分數	75.89	76.90	78.44	80.38	77.90
東方衛視 平均分數	82.60	82.46	83.12	83.28	82.90

資料來源：朱雯、李幸，「《東方衛視在長三角地區影響力評估》調研報告」，頁 97。

表 5-6 上海衛視與東方衛視頻道與節目比較百分比

	頻道和節目包 裝漂亮、有特色	節目內容豐 富、好看	主持人富有 特色、有水平	充分展示了 上海形象
東方衛視分數比上海衛視 高的人數百分比	60%	56%	55%	50%
東方衛視分數比上海衛視 低的人數百分比	24%	27%	29%	33%

資料來源：朱雯、李幸，「《東方衛視在長三角地區影響力評估》調研報告」，頁 97。

依據表 5-5 及 5-6 調查結果，東方衛視明顯在節目各方面的指標上皆勝過上海衛視，成為上海地區的新興代表性電視台。2006 年改版前，東方衛視匯集《看東方》、《東方快報》、《城際連線》、《環球新聞站》、《東方夜新聞》等新聞直播節目。根據上海觀眾喜歡看新聞的特性，密集的新聞節目編排，改變原上海衛視新聞節目偏少的格局，開始與其他衛視走不同的路。此外，東方衛視還推出一系列娛樂節目，如《東方夜譚》、《娛樂星天地》、《我型我 SHOW》、《創智贏家》、《舞林大會》等，都在中國內地產生一定的影響力²⁶⁵。

²⁶⁴ 張曉明、胡惠林、章建剛主編，2008 年中國文化產業發展報告，頁 110-112。

²⁶⁵ 東方衛視打造強勢媒體品牌 搶占華人娛樂制高點，新浪網，2007 年 1 月 9 日，<http://news.sina.com/v/2007-01-09/ba1403378.shtml>。

東方衛視在新聞節目編排上，除了將《看東方》新聞直播時間延長為 150 分鐘，成為中國最長的直播新聞，關注全球及多種新聞兼容，娛樂資訊並舉。還有每天 18：30 整合東方衛視原有的《城際連線》和《環球新聞站》的《東方新聞》，力求打造立足上海、放眼世界的專業新聞節目。而招牌節目《東方夜新聞》仍在每天 22：00 播出 45 分鐘，以新聞加評論為特色，追求「第一報導權」和「第一解釋權」，第一時間對重大新聞的背景、價值和影響進行分析，常邀請相關專家及重要人物直接與主持人對話。東方衛視明顯加強了現場直播量，新聞節目全部直播，重大事件盡可能現場直播，其對加強新聞節目品質及可信度的重視程度可見一斑²⁶⁶。

在新聞節目改革方面，從 2006 年 7 月 1 日，青藏鐵路試運行時可看到，SMG 電視新聞中心在東方衛視推出《青藏巔峰之旅》全天大型直播節目，從 8：30 至 18：30，透過現場直播、現場連線、嘉賓訪談、專題、觀眾參與、簡訊互動等形式，完整紀實通車典禮及對青藏高原進行深度報導。當日新浪網直播點擊率超過 500 萬人次，再次彰顯東方衛視整合新聞資源後巨大的影響力²⁶⁷。

2006 年 9 月 4 日至 11 日，東方衛視則推出「911 五週年特別報導和直播」特別節目，這是全球唯一直播報導此內容的華語傳媒。特別報導除最新動態外，還有系列專題片描繪 911 後的世界。9 月 11 日 19：30—22：45 的直播節目中，除了紐約和華盛頓 D.C. 兩地紀念活動的現場畫面外，還與全球多個遭受過恐怖攻擊的城市進行 7 次衛星直播連線。這也是上海國際新聞報導史上的初體驗²⁶⁸。

SMG 以「借鑒國外先進模式」為特色的節目創新，在中國電視市場刮起一陣小旋風。其中，新聞節目是東方衛視根據觀眾需求選擇的主打類型，還有像選秀等綜藝節目在收視市場上，也讓東方衛視增加整體收視份額。SMG 的節目創新採「本地嘗試、全國推廣」戰略，創新思維更在 SMG 旗下各頻道開花結果。利用上

²⁶⁶ 東方衛視打造強勢媒體品牌 搶占華人娛樂制高點，新浪網，2007 年 1 月 9 日，
<http://news.sina.com/v/2007-01-09/ba1403378.shtml>。

²⁶⁷ 同前註。

²⁶⁸ 同前註。

海本地頻道在上海市場的優勢，SMG 的創新節目戰略在改造本地頻道的同時，自然會影響到上海當地的節目競爭格局²⁶⁹。節目更多樣化後的東方衛視，不但能擊敗《超女》，甚至已有進軍全中國市場的實力。從東方衛視連獲 2004、2005 年「中國最有投資價值的媒體」評為「最有投資價值的廣播電視品牌」，並在「新週刊新銳榜」中獲得「2006 年度傳媒」稱號即可看出。

（二） 貴州衛視

西部民族地區衛視的節目創新戰略本來就很難與東部衛視抗衡。首先，他們本身資金就有限，難以與東部衛視競爭購買獨播劇、首播劇，收視份額自然拉不起來；加上 GDP 又不如東部，廣告主及廣告商更加難以對西部衛視產生興趣。

跟東部衛視硬拚也不是辦法！因此，中國內地學者黃東英建議，貴州衛視可增加節目表現類型，重視對民族文化的動態報導。現有介紹西部民族地區風土人情的片子多集中在風光、旅遊、民俗等靜態內容，如貴州衛視的《多彩貴州》、《發現貴州》等。但靜態的風光旅遊片、民俗歌舞娛樂類節目只能是西部民族文化的一個部份。面對新人和新事，西部民族地區衛視應嘗試使用新的節目表現形式，進行及時的深入報導，多樣化反映西部民族文化的動態訊息，是體現西部民族文化生命力及影響力的重要舉措，也是不斷創新的表現²⁷⁰。

同時，貴州衛視應重視節目編排，加強民族文化的宣揚。雖然各台對自辦節目的重視程度不太一致，但在大環境影響下，絕大部分西部衛視採用把電視劇等大眾化的節目放到黃金時段，其他分眾性節目放到離峰時段的手段。如雲南衛視除《走遍雲南》在中午 11:58 播出外，其餘自辦節目都安排在晚間 11 點左右播放。對於沒有獨播劇、首播劇優勢的西部民族地區衛視，在考慮收視率的同時也必須考慮特色節目的宣傳與推薦，應把自己的王牌節目、特色節目在黃金時段予

²⁶⁹ 王蘭柱主編，中國電視收視年鑒 2007，頁 58。

²⁷⁰ 黃東英，「淺論西部民族地區省級衛視的發展路徑」，頁 90。

以適當排入，培養習慣受眾，提高頻道影響力²⁷¹。

除了戲劇節目慎選時段外，貴州衛視其實也動用全台資源製播談話性節目《論道》，邀請龍永圖主持，引發許多媒體的關注。《論道》的受眾主要是一些關注中國和世界經濟、文化走向的知識群體。貴州衛視台長白芳芹自己知道，《論道》不會有很高的收視率，但卻很具影響力的節目。挑選現任亞洲博鰲論壇秘書長龍永圖主持，是因為龍永圖曾經歷中國「入世」談判且具個人魅力，加上他是貴州人，白芳芹則當面邀請他前來主持²⁷²。

此外，關注民生也是貴州衛視的一種責任。過去貴州衛視推出大型公益活動「關注農民工我們的兄弟姐妹」，這也是貴州電視台投入的大型節目，自從開播後，與央視同步，也造成很大的迴響。

2007年，據美蘭德調研資料顯示，貴州衛視在全中國的覆蓋人口規模突破6.1億，較2006年增長近一億人，排名全中國39家省級衛視頻道第八名。2007年9月，貴州衛視成功調整到擁有更多觀眾規模的中星6B衛星上傳送節目，可以預期貴州衛視全中國覆蓋人口規模仍將繼續大幅增長²⁷³。

不斷擴大覆蓋的貴州衛視，2007年晚間核心資源也做出戰略調整，除了《黃金劇場》從20:10提前到19:36，兩集連播調整為三集連播外，尚有《中國農民工》及《論道》，更堅實了全中國覆蓋基礎。2007年1-11月貴州衛視晚間黃金時段（19:30-22:30時段）平均收視千人在CSM全國測量調查中穩定保持中國省級衛視頻道前12強，其中8月份更達到第七名；在CSM全國35個中心城市中，2007年貴州衛視晚間黃金時段平均收視千人較2006年增加49%，排名上升5位，進入中國省級衛視頻道排名前14強²⁷⁴。

2008年貴州衛視節目編排全新改版，晚間檔黃金段節目以貴州台重點打

²⁷¹ 黃東英，「淺論西部民族地區省級衛視的發展路徑」，頁90。

²⁷² 余未人，「挑戰的步履——《論道》述評」，人民網，2008年07月15日，<http://media.people.com.cn/BIG5/22114/126362/127272/7514014.html>。

²⁷³ 孔炯、龐微，「貴州電視台2008開創黃金新紀元」，貴州電視台廣告運營中心，2008年10月14日，<http://www.cnadp.com/mt62.asp.htm>。

²⁷⁴ 同前註。

造，具有濃郁西南方言特色的情境喜劇《六點開心幫》奠定觀眾基礎；核心劇場《黃金劇場》則以 26 部、近千集全全國首輪衛星電視劇為戰略資源，並針對戲劇特色，差異化、全方位整合推廣；白天電視劇場以首播、經典二輪劇重新編播組合，多集連播《英雄劇場》、《紅粉劇場》，觀眾定位明確，着力打造品牌化劇場。2008 年貴州衛視並全新編排，減少廣告時數，宣導綠色收視，提升頻道全天觀眾保留率，使節目之間觀眾流動更順暢，並有效提升廣告時段傳播價值²⁷⁵。

貴州是欠發達、欠開放的省份。它的經濟文化相對滯後，由於歷史發展的因素，其經濟發展相對滯後。為了發展出貴州三千九百萬萬人關注的節目類型，打造貴州衛視的節目形象，以成為一個面向全中國，乃至全世界的窗口，在西部民族地區衛視當前的激烈競爭中，可發揮身處民族文化資源豐富區域的獨特優勢，以民族文化传播作為頻道定位，經濟開發為其中一項主軸，打造各種類型優勢節目、調整傳統思維，以期在新一輪競爭中能有所作為²⁷⁶。

第四節 閱聽眾擴大

原本只是一個省的電視台，隨著上衛星後，成為全中國都收看得到的省級衛視，當然也使該台的目標閱聽眾範圍擴大，能接受的廣告商應該也就愈來愈多，而不再只是在自己省內而已。

以戲劇市場來說，21 世紀以來，電視劇在中國逐漸成為觀眾最喜歡的電視節目型態。從 2003 年中國電視統計數據表明，中國省級衛視電視劇廣告收入佔頻道經營總收入 50% 以上的達 14 家，而僅依靠晚間黃金時段（19:00—22:30）電視劇的廣告收入就佔頻道廣告總收入 39% 以上的衛視頻道達到 13 家。《中國電視劇市場報告（2005-2006）》中亦表明，2004 年中國電視觀眾人均收看電視劇的時間為每天 56.5 分鐘，約佔人均日收視時間的 1/3 強。因此，各家省級衛

²⁷⁵ 孔炯、龐微，「貴州電視台 2008 開創黃金新紀元」，貴州電視台廣告運營中心，2008 年 10 月 14 日，<http://www.cnadp.com/mt62.asp.htm>。

²⁷⁶ 黃東英，「淺論西部民族地區省級衛視的發展路徑」，頁 90。

視紛紛努力搶攻戲劇市場。2005年，各省級衛視則隨著央視，同步搶攻起「獨播劇」市場。²⁷⁷。

除了電視劇外，中國的閱聽眾收視習慣不斷地在改變，而省級衛視也應當迎合新潮流，隨時製播全中國大部分的閱聽眾喜愛的節目類型，以增加閱聽眾及收視份額。

（一）東方衛視

2006年，SMG進行新聞、娛樂資源整合後，東方衛視再添活力，新聞節目、娛樂節目兩翼起舞，並在中國電視界創造收視熱點。從一整天的收視走勢來看，上海當地頻道幾乎在全天所有的時段都成為市場主導，其中晨間07:00—08:00和晚間18:00以後時段的優勢更為明顯。央視只有在晨間04:30—06:00時段收視份額略超過上海當地頻道²⁷⁸。

既然「獨播劇」市場搶不過央視，東方衛視就於2006年4月20日在上海揭開《加油！好男兒》「海選」的序幕，致力從娛樂節目中脫穎而出。在上海地區，《加油！好男兒》始終大幅領先同時段同類節目。據A.C.尼爾森調查顯示，2006年8月26日《加油！好男兒》「大決戰之夜」在上海地區的平均收視率達10.6%，CSM索福瑞數據也有12.8%的高收視。在全中國收視方面，索福瑞17個監測城市數據顯示，《加油！好男兒》平均收視率為3.29%，是同時期最強勁的真人秀節目，明顯超過當年度的《超女》。2006年10月6日，《舞林大會》亦在東方衛視首播即達全中國17個城市平均收視率2.2%，加上《我型我SHOW》影響力不斷提升。可見東方衛視已做足準備，蓄勢待發進軍全中國電視市場，擴大收視率²⁷⁹。

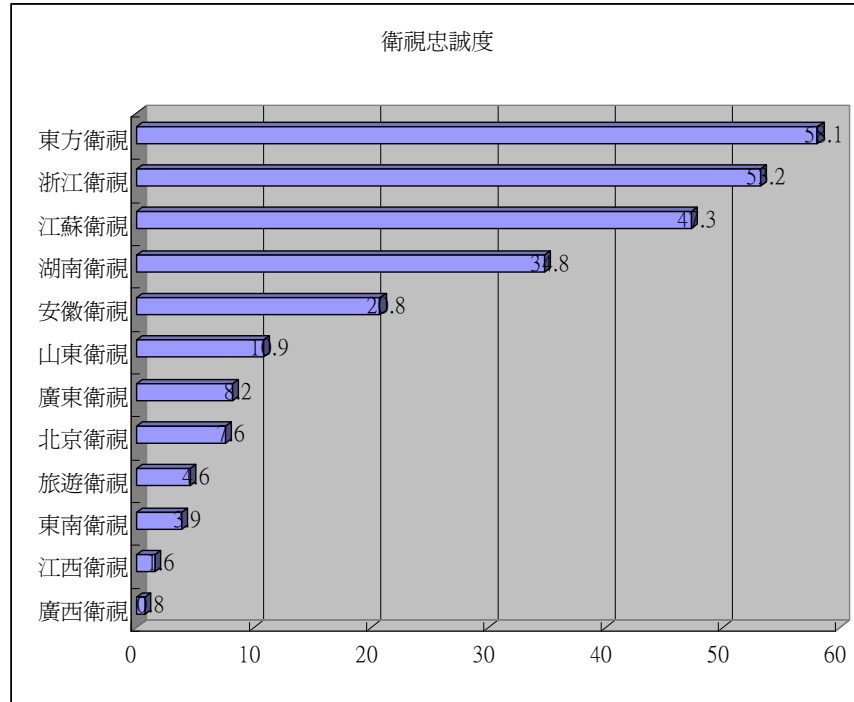
從圖5-4看到，東方衛視的觀眾在全中國各省級衛視的忠誠度上遙遙領先。

²⁷⁷ 獨播劇指播映權、發行權等權限都被買斷，買家擁有獨家資源，只在特定頻道播出的電視劇。參考自申睿、黃夢阮，「縱向戰略聯盟：打造省級衛視獨播劇產業鏈」，頁43。

²⁷⁸ 王蘭柱主編，中國電視收視年鑒2007，頁32。

²⁷⁹ 「東方衛視打造強勢媒體品牌 搶占華人娛樂制高點」，新浪網，2007年1月9日，<http://news.sina.com/v/2007-01-09/ba1403378.shtml>。

在打開電視立刻有上百個頻道可選擇的現在，能有 58.1% 的觀眾忠誠度，可見東方衛視本身節目內容就隨時在創新，隨時掌握觀眾的口味，不但維持固有收視率，更無後顧之憂地持續擴大自己的收視份額。



資料來源：朱雯、李幸，「《東方衛視在長三角地區影響力評估》調研報告」，頁 97。

圖 5-4 省級衛視忠誠度比較 (%)

目前各個衛視頻道為了擴大收視率及覆蓋率，紛紛推出各類選秀節目，草根選秀和明星選秀交相輝映。但愈來愈多的選秀，觀眾已有點審美疲勞，如何轉變節目的形式，又成為各頻道需要考慮的問題。加上 2007 年中國廣電總局已限制選秀節目的持續時間，在這些背景下，如何達到一個理想的收視水平，對於各衛視頻道而言又是一個難題²⁸⁰。

從省級衛視增加覆蓋率的立場來看，從表 5-7、5-8 比較來看，東方衛視 2006 年在全中國覆蓋率排第 18 名，但在中國東北地區直接竄升進前十強。顯見東方衛視除了上海本地市場外，在東北同樣很吃得開，使該台未來在節目規劃上，可

²⁸⁰ 王蘭柱主編，中國電視收視年鑑 2007，頁 7。

將東北觀眾的喜好納入，以拓展自身市場，得以尋求「長三角」以外的電視廣告資源。

表 5-7 2006 年中國衛視頻道覆蓋率排名前二十位

序號	頻道	覆蓋率%	序號	頻道	覆蓋率%
1	中央電視台綜合頻道	95.7	10	山東衛視	74.2
2	中央台二套	84.3	11	安徽一套	73.1
3	中央台五套	82.5	12	中央電視台少兒頻道	72.6
4	中央台六套	82.4	13	浙江衛視	72.0
5	中央台三套	81.8	14	湖南電視台衛星頻道	69.0
6	中央台八套	81.6	15	中央台十一套	68.3
7	中央台四套	80.2	16	廣東衛視	67.5
8	中央台七套	79.4	17	中央台十套	67.1
9	中央電視台新聞頻道	76.5	18	上海東方衛視	66.4

資料來源：王蘭柱主編，中國電視收視年鑑 2007，頁 8。

表 5-8 2006 年中國東北區衛視頻道覆蓋率排名前二十位

序號	頻道	覆蓋率%	序號	頻道	覆蓋率%
1	中央電視台綜合頻道	97.8	7	中央台四套	80.2
2	中央台二套	89.4	8	中央台七套	78.7
3	中央台六套	83.5	9	山東衛視	77.2
4	中央台五套	82.6	10	上海東方衛視	76.5
5	中央台八套	82.4	11	安徽一套	76.1
6	中央台三套	81.2	12	中央電視台新聞頻道	74.8

資料來源：王蘭柱主編，中國電視收視年鑑 2007，頁 9。

（二）貴州衛視

2004 年是貴州衛視上衛星十五週年，也是貴州衛視直接面對競爭的關鍵年。在當前電視媒體之間面對白熱化的競爭，央視與省級衛視聯盟間、省級衛視與省級衛視間及衛視頻道與城市頻道間的競爭等都突顯出極為嚴峻的局面，而在已取得絕大多數省內觀眾認同的貴州衛視，現階段主要尋求的是省外觀眾的認同，以進軍全中國，擴大收視市場²⁸¹。

2004 年雖然有歐洲杯及美洲杯、亞洲杯足球賽，甚至有雅典奧運，體育節目成為 2004 年傳媒最具價值的賣點，但由於貴州衛視實在沒有能力與央視直接對打體育節目。因此將主軸放在黃金劇場電視劇，並實施三集連續播。貴州電視台繼多年前最早實行黃金劇場兩集連續播後，2004 年再成為省級衛視中較早實施三集連續播。根據貴州電視台廣告部門內部統計數據，此舉使得貴州衛視晚間黃金時段的收視份額因而成倍增加，終於讓貴州衛視在 2004 年創造 70% 的省外觀眾，日漸得到全中國廣告主的認同²⁸²。

電視劇市場在中國，一直有「收視保險桿」之稱，2006 年，央視僅在獨播劇就投資二億元。前五名的東部省級衛視在電視劇方面也都投入一億元以上，這種天文數字幾乎是西部地區省級衛視 2005 年整年的廣告收入。加上城市台的競爭，由資金缺口帶來的「馬太效應」，將使省級衛視出現「強者恆強，弱者愈弱」的兩極分化局面，使得許多原本缺乏資金的省級衛視，特別是西部省級衛視生存和壯大的空間愈來愈小²⁸³。

貴州衛視曾與許多省級衛視組過多次相關的「省級衛視聯盟」。「橫向聯盟」是省級衛視之間為一定的市場目標透過一定的協議結合的戰略聯盟。前面提過，由於各台間相互的直接競爭、較高的執行及監督成本和較弱的懲罰違反協議的能力，是省級衛視橫向聯盟模式失敗的主因。在電視劇市場上，浙江衛視曾帶領四

²⁸¹ 中國廣告編輯部，「省級衛視的全國性定位與跨地域營銷」，頁 91。

²⁸² 中國廣告編輯部，「省級衛視的全國性定位與跨地域營銷」，頁 92。

²⁸³ 申睿、黃夢阮，「縱向戰略聯盟：打造省級衛視獨播劇產業鏈」，頁 43。

家衛視，用巨資先行購得獨播劇，再與大家分享。「浙江+4」的成員不用花費購買獨播劇，卻能提前幾個月壟斷播出。看似四個頻道紛紛降低了購片成本，實際上是將購片成本轉移到電視劇共同播出的廣告利潤上，四家聯盟衛視得以相互落地分享中國廣告市場。但各衛視間仍是在市場中直接競爭，一旦聯盟中有一家的收視率大大高於其他台（如浙江衛視），聯盟也很難不解體²⁸⁴。

即便很難執行，省級衛視縱向戰略聯盟仍以影視劇創作生產為基礎，與上下游聯合開發衍生產品和配套內容，形成相對完整的產業價值鏈，有助於傳媒順應價值鏈縱向一體化管理要求，整合價值鏈系統中各傳媒分散資源，迅速增強各媒體實力，擴大市場份額，分擔市場風險，實現優勢互補²⁸⁵。

此外，與「三集連續播」策略相得益彰的是，貴州衛視從2004年7月9日起正式推出一項全國性的大型有獎收視活動—由貴州珍酒廠獨家贊助的「大元帥有獎收視活動」，發起「看貴州衛視，找密碼標版，贏轎車大獎」的簡訊熱潮。在一個月內，吸引45多萬人次參加²⁸⁶。

2007年10月更由貴州衛視播出《百萬智多星》，其類似台視的《百萬大富翁》，更加開創貴州衛視不一樣的節目類型，同樣衝高全國收視紀錄。或許，貴州衛視有獎收視活動只是短期行為，並非帶狀節目，但貴州衛視如此大的投入必將進一步提升頻道影響力，並從根本上加強廣告客戶的利益，體現貴州衛視對廣告客戶利益的高度重視。

貴州衛視在覆蓋戰略上努力，將自己做大，就不怕被大台吃掉。即使無法立即進軍全中國市場，但鎖定在西部地區發展的貴州衛視，覆蓋人口至今早已超過5億，而且仍不遺餘力加強在西部的覆蓋領先優勢。貴州衛視的節目改革與名牌節目製播、頻道形象建設的宣傳推廣都體現不甘人後，一心謀發展的決心與實踐能力。作為中國首家定位區域牌的「西部黃金衛視」，貴州衛視透過十八年的「星」路歷程，正朝著既定的目標穩步前進。

²⁸⁴ 申睿、黃夢阮，「縱向戰略聯盟：打造省級衛視獨播劇產業鏈」，頁44。

²⁸⁵ 同前註。

²⁸⁶ 中國廣告編輯部，「省級衛視的全國性定位與跨地域營銷」，頁92。

第五節 節目同質化

2002年6月4日《中國經營報》報導指出：「北京光線電視策劃研究中心負責人王長田本身有在內地自製電視節目，他指出，電視台願意出價買節目往往一集只有上千元人民幣，但更願意花大錢去找上百家電視台簽約。」在中國的電視台愈來愈不願自製節目的情況下，大家紛紛去搶「獨播劇」或其他賣座的節目，也使各台播出就那幾部有市場的節目在輪播，如同筆者訪問上海期間，每每打開電視，看東方衛視在播一部連續劇，過幾小時發現其他衛視也播同齣戲。

廣電媒體斥資拍攝或購買好的廣電節目，是有助於爭取觀眾的。學者賴祥蔚就指出，現在省級衛視頻道數量不斷增加，應找到自己的特色，製播屬於自己閱聽眾喜歡的節目。不過因為中國各區域傳媒大致仍處於分層壟斷的經營，因此外部競爭壓力沒這麼大，於是減弱了中國內地電視台尋求優質節目的動力，更容易形成同時追求「閱聽眾擴大」，卻造成各台「節目同質化」的現象。

市場化的省級衛視不斷追隨中國各地觀眾收視傾向在製播節目，也造成各台目標一致，做出的節目類型也一致，各台的特色節目也就隨之減少。

（一）東方衛視

儘管中國的廣電媒體節目市場才誕生不久，規模非常有限，不過由於政權對待媒體的態度與過去的計畫體制等因素，在這個市場中的節目製作者更少，因此廣電媒體節目供不應求的情況始終存在，節目類型當然更是有限。

除了戲劇市場同質化嚴重以外，隨著2005年《超女》的熱播，省級衛視總算找到了一個看似市場還不錯的方向，「平民選秀」的真人秀節目形態由此成為中國電視娛樂的熱點。2006年，中國國家廣電總局先後批准近20個平民選秀節目，可見中國「電視選秀大戰」打得火熱。一般則預測「選秀大戰」仍是央視《夢想中國》、湖南衛視《超級女聲》和東方衛視《我型我秀》的「三國鼎立」情況。出乎預料的是，東方衛視另外又出了《加油，好男兒》卻成為三國大戰中的一匹

黑馬²⁸⁷。

從CSM《中國電視綜藝娛樂節目市場報告 2006—2007》相關資料可看出，2005年電視台的真人秀節目製作總量為7,110小時，佔該類節目總量的90%，其中，民間電視製作機構製播的真人秀節目製作量亦有790小時，佔10%²⁸⁸。

真人秀節目在電視台所佔比例偏高，其中，《超女》在開始階段佔有明顯的優勢，到了中期明顯出現後勁不足的現象，漸入收視低谷，直到總決賽才有所攀升。《夢想中國》和《我型我SHOW》則仍維持穩步上升²⁸⁹。

央視和湖南衛視攜各自的王牌選秀節目毋庸置疑地成為2006年各家電視選秀大軍的領軍人物。而東方衛視也打出一場漂亮的勝仗，既有《我型我SHOW》的不俗表現，又有才藝選秀的《加油！好男兒》聯袂演出，加上年底推出《舞林大會》的成功，使得東方衛視的娛樂市場後來居上，亦漸成氣候²⁹⁰。

從選秀節目大戰可看到，各省級衛視欲使出渾身解數，為自己增加收視份額及廣告營收。但由於過去與現代的種種因素，使得各台不約而同選擇了同一條路走。強勢的省級衛視當然不會因為互相的競爭而被打敗，反而會因為公開競爭提升節目品質，如東方衛視的《我型我SHOW》及《加油！好男兒》。但節目品質無論如何提升，省級衛視選秀節目過熱是不爭的事實。觀眾打開電視機，看到太多選秀節目，很容易形成視覺疲勞，更嚴重就可能從此不開電視。

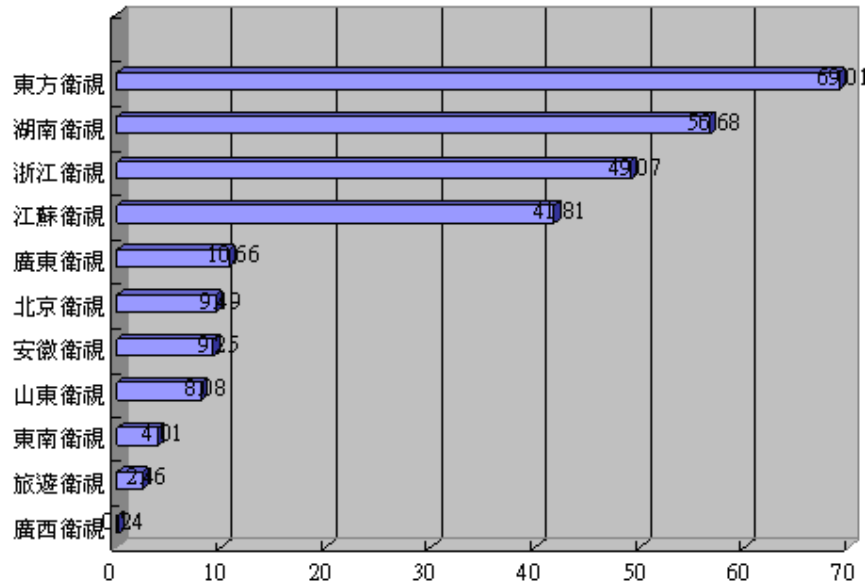
從圖5-5看到，東方衛視的觀眾在2007年觀眾美譽度上領先各省級衛視。要讓東方衛視繼續讓觀眾甚感新鮮，不落俗套，除了要加強自身節目品質外，在現在打開電視就有上百個頻道可選擇的時代，找出自己的品牌特色才是長久經營收視份額的關鍵，而不是為了短期的收視份額，造成節目同質化，反而使未來東方衛視都沒人要看了。

²⁸⁷ 尹鴻、詹慶生，「創新娛樂—東方衛視《加油，好男兒》的競爭策略」，頁39-40。

²⁸⁸ 張曉明、胡惠林、章建剛主編，2008年中國文化產業發展報告，頁113-114。

²⁸⁹ 王蘭柱主編，中國電視收視年鑒2007，頁132。

²⁹⁰ 同前註。



資料來源：朱雯、李幸，「《東方衛視在長三角地區影響力評估》調研報告」，頁 97。

圖 5-5 省級衛視美譽度比較 (%)

(二) 貴州衛視

各家省級衛視隨著對節目資源強烈的需求，優秀節目需求大於供應的缺口愈來愈大，促使價格一路飆升，加快衛視頻道的兩極分化，強者愈強，弱者愈弱。

一個成熟的頻道，從包裝到節目都應有自己的特色。現今的省級衛視頻道就各有不同的風格，各有自己的整體化特色。特色鮮明亦可解決原來界線模糊、節目雷同等問題²⁹¹。

強勢的省級衛視不會因為彼此競爭而被打敗，但弱勢地區的省級衛視就沒這麼好運了。不只貴州衛視，西部民族地區大部分的省級衛視到目前為止，尚沒有一家在全體成功體現各自地域文化的特色和精髓，這也是各家省級衛視節目同質同構的根源之一。西部民族地區衛視走同樣的道路，但又無法比強勢衛視強，使得愈來愈跟不上整個省級衛視市場。

主打西部區域牌的貴州衛視，已找到圍棋類節目主打，也在中國圍棋市場造

²⁹¹ 魏佳，「追尋個性—從上海東方衛視看省級衛視的發展之路」，頁 31-32。

成一時的轟動。其他的特色，則以定位在貴州當地特色節目為主，如《發現貴州》、《多彩貴州》等。雖然現階段貴州衛視的收視成果仍無法與東部強勢衛視相比，但有自己的特色定位絕對是正確的戰略方向，只有找出與其他台區隔的市場定位，節目較不致造成同質化，收視份額較能穩定成長。

隨著單頻道播出比重的增加，電視劇收視效益遞減，黃金檔依賴電視劇的衛視收視出現不同程度的下滑。省級衛視要想從同質化的肉搏戰中突圍，晚間節目資源必須真正做到獨有、稀缺、差異化。因而以獨家資源為核心的頻道內容建設成為省級衛視新一輪發展的重大命題²⁹²。

事實上，沒有文化、缺乏創新，是大多數省級衛視的死穴。這裡的創新，是指在繼承傳統優秀文化和國外優秀文化的基礎上，不斷融合時尚元素和時代精神；也可指傳統的文化藝術形式包裝，表現當代的生活內容，包括流行的娛樂和影視劇甚至新聞節目。模仿者死，差異者生，創新者榮，乃恆久不變之真理²⁹³。要如何一舉擴張市場，又不至於造成節目同質化，則是貴州衛視的節目編播戰略需審慎評估的了。

²⁹² 王永連，「尋求差異 打造特色 建立品牌—省級衛視改版的路徑與選擇」，頁 25-26。

²⁹³ 陸地，「論省級衛視的發展環境與競爭策略」，頁 7。

第六章 中國省級衛視的所有制變革

從前面幾章可以得知，中國省級衛視早已不像只為了做政府的宣傳的傳統媒體。改革開放以來，日趨市場化的中國傳媒，需要的是企業化的經營手段，以增加商業營收，而不再是單純一個政府底下的事業機構能負荷的。因此，省級衛視有必要進行改革，以因應瞬息萬變的全球傳媒市場。同時，亦不斷找尋適合自己的戰略，進行產業化發展，使自己的軟硬體資源得以完整呈現給全中國各地、各族群的閱聽眾。

然而，中國傳媒開始產業化也是近二十多年的事情，因此傳媒業在邁向市場的進程中也存在著若干問題。其一，簡單利用行政手段，而不是利用資本的力量和市場的「看不見的手」去配置傳媒市場資源，可免除一些市場的問題。但在產業發展尚未成熟到規模化時，人為按照行政意志將產業資源捏合在一起，無疑又是破壞傳媒生產力的行為。其次，以目前中國傳媒實際擁有的資源狀況，即使將全中國的傳媒資源統合起來，與國際超級傳媒集團相比，規模依然很小²⁹⁴。

一般而言，地方企業實施戰略須確保充裕的資源（內容、人才、技術、資金、廣告）及價格優勢，須適時改革其生產組織和機制，以擴大生產能力及提高生產效率，以及須面向全國行銷，追求全國市場佔有率²⁹⁵。在市場化的中國傳媒市場，也就必須從所有制開始改革，從事業機構走向公司化經營，並尋求國際資本補強政府的經費挹注，以面對來自全球的挑戰。

第一節 公司化改革

雖然傳媒是黨的喉舌，這一點不會改變。中國的傳媒，還是必須肩負宣傳黨的方針政策等重要使命。但改革開放掀起的市場經濟大潮，以及近年網路市場的突飛猛進、有線電視和地方衛視的蓬勃發展，逐漸瓦解了傳統以黨報為主軸的傳

²⁹⁴ 喻國明，「中國傳媒業的投資前景」，明報月刊，第37期（2002年4月），頁25-27。

²⁹⁵ 熊忠輝，中國省級衛視發展戰略，頁182-185。

媒架構，削弱中央傳媒的壟斷地位²⁹⁶。

過去中國是一個中央是比較專制、壟斷資源的政府，實行計劃經濟，而現在地方政府一方面追求有政績，一方面追求經濟轉型，當他要市場化、私有化、市場化時，都需要與國際接軌。因此政府就必須要有職能改革與地方治理變革。

2004年2月11日，中國廣電總局提出《關於促進廣播影視產業發展的意見》，首次對中國廣播影視產業化經營進行全面性闡述，也為各類資本進入進一步消除政策障礙。該《意見》在第三點第二條規定：「逐步加大廣播影視市場的開放力度，逐步放寬市場准入，吸引、鼓勵國內外各類資本廣泛參與廣播影視產業發展，不斷提高廣播影視產業的社會化程度。允許各類所有制機構作為經營主體進入除新聞宣傳外的廣播電視節目製作業，允許境外有實力有影響的影視製作機構、境內國有電視節目製作單位合資組建由中方控股的節目製作公司。電台、電視台和廣電集團內重組或轉制為企業的單位，可吸收國內社會資本探索進行股份制改造，條件成熟的廣播電視節目生產行銷企業經批准可以上市融資。」這一系列政策使得跨行業經營和民營、國外資本打開了廣播電視行業的大門²⁹⁷。

一方面，中國傳媒在公司化方面有更多的發展；但另一方面，中國政府對傳媒的控制，尤其在短時間內仍在加強對境外衛星電視地面接收設施和電視節目落地的控制，如2001年中國收緊對衛星接收天線的監管便是一例。2002年2月，中宣部亦強調，傳媒在報導重大政策時需使用新華社通稿，並不得隨意刊登從網路下載的新聞。可見，在公司化改革背後，仍有一股強大的反動力量在箝制²⁹⁸。

無論如何，隨著公司化改革的引入，收視率成為省級衛視廣告收入的指標，中國原有的眾多衛視台與廣大收視人口對於電視節目質與量的增長，都已形成強大的推動力。

²⁹⁶ 俞旭，「『入世』對中國傳媒衝擊有限」，頁22。

²⁹⁷ 申睿、黃夢阮，「縱向戰略聯盟：打造省級衛視獨播劇產業鏈」，頁45。

²⁹⁸ 俞旭，「『入世』對中國傳媒衝擊有限」，頁22。

（一）東方衛視

中國省級衛視在過去「製播合一」體制下，就已有大批優秀的節目製作人和節目製作設備，但礙於制度的僵化與缺乏市場機制競爭，使各電視台一直做不出叫好又賣座的電視節目。

從中國官方出版的《中國廣告年鑑 1992 年版》數據來看，1991 年上海市的廣告總收入為 4.07 億元人民幣，1999 年增加為 107 億元人民幣，可見上海廣告市場的成長空間很可觀。儘管市場龐大，但是上海市的廣電媒體節目供應者卻屈指可數，這與當年廣電媒體市場結構有關。

2002 年，SMG 改組上海衛視為東方衛視，由過去的事業機構進行公司化改革。由前幾章即可發現，東方衛視並非原上海衛視的簡單翻版，而是 SMG 依托上海廣電資源優勢打造的全新品牌，基本定位是「立足上海、依託長三角、服務全國、輻射海外」，並努力作為「中國都市旗幟、國際傳媒標準、社會製作視窗、全國城市平台」。

2005 年底，SMG 則對集團內新聞資源和娛樂資源進行整合。公司化的東方衛視與 SMG 集團內的區域頻道形成良好的協同作戰機制。2006 年起，更結合台內綜藝部與大型活動部、音樂部與發展研究部、總編室等部門的製作力量。加上其直接投資上游產業，成立影視製作公司及演藝經紀公司，實現播出平台向上游延伸。若非東方衛視本身已完成公司化改革，根本不可能發展這些子公司。

因此到了 2006 年，SMG 在廣播電視廣告的總收入增加為 33.51 億元。其中，3 個改革頻道的廣告收入為 6.74 億元—東方衛視達到 3.51 億元，增長 24.41%，增加 6,907 萬元；生活時尚達 2 億元，增長 35.38%，增加 5,231 萬元；第一財經達 1.23 億元，增長 11%，增加 1,248 萬元。廣告經營中心廣播電視廣告達 26.57 億元，增長 6.13%，增加約 1.53 億元²⁹⁹。可見省級衛視公司化經營後，非但經營戰略可更靈活，廣告營收亦得以有明顯的成長。

²⁹⁹ 中國國家廣播電影電視總局中國廣播電視年鑒編委會編，2007 中國廣播電視年鑒，（北京：中國廣播電視年鑒社，2007 年），頁 1。

省級衛視公司化效應對知識和智力密集型的電視劇製作尤為重要。這樣就可從行政程序上節省下的成本，投入到優質節目的製作成本中，這將形成新一輪的良性循環。同時這種方式並不需要長期固定，衛視台可以根據具體情況靈活制定合作策略。而東方衛視則採不同於區域合作的方式，同時以政治的力量，整合並改變上海的衛視市場³⁰⁰。

（二） 貴州衛視

2002年5月底，貴州電視台台長李新民在「貴州電視台第二次改革與發展動員大會」除了正式啟動西部定位戰略，並於內部啟動一系列的企業化、公司化改革。且廣告經營、第三產業、數位電視成為貴州衛視的「狡兔三窟」。

然而，貴州電視台長李新民說，貴州省的經濟基礎薄弱，廣告市場短期內趕不上東部地區，所以必須培植第三產業，拓展資金渠道。原本的貴州電視台舊大樓容納設備和人員的能力居全國省級台倒數第一，而近年貴州衛視則以加強基礎設施方面為主。其新大樓的人均業務使用面積已在全中國領先，可承擔設備和人員的擴充，為節目生產增量打下基礎。同時將辦公大樓出租，與經營貴州省最大的網咖，藉此來增強電視台經濟實力³⁰¹。

在數位電視的建設上，貴州衛視也急起直追。2005年圍棋頻道已開播，攝影頻道則籌備中。李新民顯然很看重數位電視，他認為，公共性頻道主要靠經營廣告，有很強的地域性，而數位頻道主要是靠收視費面向全國的，可以幫助貴州衛視擺脫地域限制，與東部台甚至央視在數位頻道發展上處於同一起跑點上，面對同一個受眾市場。打破了地域限制，預計在若干年內廣告營收即可加倍³⁰²。

對大多數省級衛視來說，僅靠自有資源很難發展成為全國性頻道。省級衛視未來的發展理念必須突破區域化限制，將資源導向變為市場導向，透過競合思

³⁰⁰ 申睿、黃夢阮，「縱向戰略聯盟：打造省級衛視獨播劇產業鏈」，頁 45。

³⁰¹ 熊忠輝，「突圍與自強：省級衛視跨區域發展的前奏」，頁 15。

³⁰² 熊忠輝，「突圍與自強：省級衛視跨區域發展的前奏」，頁 15。

維，努力實現對戰略資源控制與利用的最大化。

除此之外，省級衛視可透過與民營製作機構以「虛擬企業」的方式，透過技術及人才等優勢資源支援民營製作機構，共同籌劃及製作節目³⁰³。在台灣如三立等很多公司走的合作模式，在中國也開始有愈來愈多省級衛視走這條路，如貴州衛視與內地知名「聶衛平圍棋道場」簽約，製播《奕海方圓》節目，同時讓圍棋風紅極一時，貴州衛視亦取得不錯的收視表現。且貴州衛視與貴州當地藥廠聯合推出抽獎節目同樣創下高收視份額。若非公司化經營，貴州衛視根本不可能有這些與廠商的合作空間。

提出西部黃金衛視戰略口號、貴州衛視進軍東部及 2003 年台長李新民獲「全國十大新聞風雲人物稱號」等，紛紛提高了貴州衛視知名度，彰顯其價值³⁰⁴。

隨著中國傳媒市場的競爭日益加劇，各自力求公司化的中國傳媒行業，同時致力打破地域界限跨區域合作，以求更大的拓展空間。包括在 2007 年 9 月 6 日，貴州衛視與甘肅廣電總台的合作，就是打破傳統以區域分割跨地域發展的電視格局。貴甘合作這樣得到官方明確認可的深層次全面合作在中國電視史上的第一次，也對中國電視傳媒的變革產生深遠的影響³⁰⁵。

第二節 尋求外部資金

中國傳媒領域至今尚未受到大型系統的市場化開發，其產出豐厚利潤回報的潛力極大。作為新經濟的重要組成部分，傳媒業具有未來可持續發展的良好前景。傳媒的投資大致都被視為是正面的投資，但由於目前體制和政策的限制，面對這個大市場，業外資本實際進入的規模據估計僅在二十至三十億元人民幣³⁰⁶。

³⁰³ 虛擬企業是具有不同資源與優勢的企業為了共同開拓市場而組織的、建立在信息網絡基礎上的共享技術與信息，分擔費用，聯合開發的、互利的企業聯盟體。參考自申睿、黃夢阮，「縱向戰略聯盟：打造省級衛視獨播劇產業鏈」，頁 45。

³⁰⁴ 熊忠輝，「突圍與自強：省級衛視跨區域發展的前奏」，頁 15。

³⁰⁵ 袁方，「貴甘聯合，傳動中國」，搜狐網，2008 年 10 月 07 日，<http://media.sohu.com/20081007/n259889343.shtml>。

³⁰⁶ 喻國明，「中國傳媒業的投資前景」，頁 27。

傳媒業的主要收入來源是廣告。從中國傳媒業的廣告收入近年增長了近二十倍，達到八百億元，十年內平均增幅為 35%。預計若干年內，仍可維持 10% 到 15% 的年均增幅，可見中國傳媒市場的發展潛力是巨大的³⁰⁷。

當前中國傳媒市場的規模，理論上可以超過一千億元人民幣，但傳媒業 2001 年實際擁有的市場僅約八百億元，至少還有近三分之一的增量空間沒有有效佔有；之所以未能做到，很大程度上與傳媒市場開發能力低有關³⁰⁸。

此外，隨著傳媒投資熱的升溫，競爭者的擴張，傳媒既往的高營收也有逐漸走低的平均化趨勢。如果沒有創新傳播模式和市場進一步開拓，過去的暴利就會回歸薄利。中國也在「入世」後承諾，對外開放傳媒產品的銷售渠道³⁰⁹。

2001 年從 9 月中旬到 11 月中旬，在上海、青島等經濟發達地區，央視廣告部先後舉辦 11 場所謂的「推介會」。2004 年 11 月 19 日，安徽、上海東方和湖南三家省級衛視頻道也在北京分別舉辦各自的「廣告推介會」³¹⁰。

隨著「推介會」的盛行，透露出中國電視台在廣告行銷理念方面的重大轉變。將企業聚到一起，透過拍賣競價的方式提高單位廣告時段的價格，以實現整體廣告收益的最大化，是中國電視台透過市場手段提升自身價值的重要方式，也看出電視台將廣告時段視為自身重要市場資源的意識逐漸增強。且電視台對客戶服務意識增強也體現在很多業務的細節，如在網站上將相關廣告內容編排得詳細有序，有廣告需求的企業可以很快了解電視台的各種廣告刊播事宜。或是電視台廣告部積極擴充完善自己的職能設置，增加策劃、推廣等小組之後及廣告效果分析部門、數據分析公司等。至此，中國各電視台已在實際的作業上愈加重視廣告營收，以增加營運所需的資金³¹¹。

由於政策的開放，使電視媒體可在短期內迅速籌集產業發展所急需的大量資

³⁰⁷ 喻國明，「中國傳媒業的投資前景」，頁 27。

³⁰⁸ 同前註。

³⁰⁹ 俞旭，「『入世』對中國傳媒衝擊有限」，頁 20。

³¹⁰ 閻海生，「招標改版人事改革電視媒體：2004 的風雨冷暖」，人民網，2004 年 12 月 21 日，<http://www.people.com.cn>。

³¹¹ 閻海生，「招標改版人事改革電視媒體：2004 的風雨冷暖」，人民網，2004 年 12 月 21 日，<http://www.people.com.cn>。

金，使媒體能以少量的國有資產控制大量的社會資金，以快速壯大傳媒經濟實力，同時能夠提高媒體的抗風險能力和競爭力，且衛視頻道亦可與電視劇製作商成立前面提及的「虛擬企業」結成鬆散聯盟³¹²。

（一）東方衛視

東方衛視於2002年元旦起在日本正式落地播出，2003年元旦起通過與TVB戰略合作正式在澳洲播出，2004年10月1日起則加入由國家廣電總局組建的長城（北美）電視平台在北美落地播出。2005年2月1日起，東方衛視隨長城（亞洲）電視平台面向亞洲播出，覆蓋港澳台等地。2006年8月20日，根據廣電總局安排，東方衛視再次成為長城（歐洲）電視平台的成員，面向歐洲落地播出³¹³。

東方衛視海外節目版除了開展對外宣傳工作，並成為溝通海內外觀眾的重要橋樑。如長城（北美）電視平台17個頻道中，東方衛視排在最受觀眾喜愛訂製節目的第四名，在省級衛視中排名第一。在日本、北美、澳洲等地海外觀眾都曾透過不同方式與東方衛視進行互動交流³¹⁴。

東方衛視不斷吸納海外留學歸國人士加盟，給電視台帶來國際化傳媒操作理念，並繼續保持外語節目在中國的領先優勢，鑄造自己「國際化」的形象。東方衛視要勇於站在世界的東方，強化國際化思維，透過不懈的努力，躋身成為國際化、都市化與時尚的現代傳媒。這是目標，也是東方衛視與SMG的不二選擇³¹⁵。

在推動落地的過程中，東方衛視採取全面開放對等落地規範管理市場運作方針，並實行有針對性地鋪建網絡，提高有效覆蓋，有效落地的覆蓋策略迅速覆蓋了全國所有的直轄市、省會城市、計畫城市，在地級市的覆蓋率也達到90%，此外，還在北美、澳洲、日本、港澳等地區落地，全球共有5億以上人口可收看到東方衛視。優質的中心消費城市群的獲得，不僅迅速擴大東方衛視的影響力，

³¹² 申睿、黃夢阮，「縱向戰略聯盟：打造省級衛視獨播劇產業鏈」，頁45-46。

³¹³ 姜宗仁，「發揮集團優勢 強化海派風格」，當代電視，2006年10期（2006年10月），頁65。

³¹⁴ 同前註。

³¹⁵ 李佳，「在新的定位中崛起-東方衛視的定位及發展」，頁92-94。

而且有力促進東方衛視經營的推進³¹⁶。

改革開放以後，各省級衛視從政府取得的經費愈來愈少，各節目製作也需自負盈虧，為了求得更大的節目製作資金，SMG 則在電視本業以外，開始找尋副業經營。如從平面媒體得到 9,492 萬元廣告收入，其中，旗下的《第一財經日報》廣告收入達 7,192 萬；《每週廣播電視報》廣告收入 1,151 萬，《上海電視》雜誌廣告收入 1,150 萬。此外，五岸傳播銷售收入 1,835 萬，東方 CJ 銷售收入 4.45 億，新媒體各公司收入總計 1.43 億元³¹⁷。

同時，為提高各頻道及節目的收視表現，進一步鼓勵客戶加強廣告投放，SMG 廣告經營中心根據市場反應度及觀眾喜好程度對品牌類節目進行分類打包，制定出整體的行銷方案提供給客戶。同時按季分別舉辦春、夏、秋季影視劇目及時段編排，為客戶制定廣告投放計劃依據³¹⁸。

SMG 亦結合第十三屆中國廣告節、中國廣告論壇等業內活動盛事，以「傳播世界的力量」為主題，積極推廣節目品牌，使 SMG 成為全中國媒體最具靈活性和影響力的整體傳播優勢和媒體實力，提升集團在中國傳媒中的影響力³¹⁹。

2006 年，廣播廣告在 SMG 資源整合的戰略指導下，完成由分散經營到統一經營管理的轉變，廣播廣告創收達到三億元，比 2005 年增長 33%，僅次於北京，位列全國省級廣播電台第二。加上承辦《中國廣播廣告高峰論壇》及《第二屆神廣杯「時尚廣播、品牌之夜」頒獎晚會》設計策劃廣播宣傳刊物—《時尚電台》；製作廣播廣告形象宣傳片，重塑廣播整體形象，進一步擴大廣播的品牌影響力³²⁰。

SMG 的中心整合行銷傳播亦由品牌內涵出發，以植入式廣告為手段，同時兼顧客戶需求和節目生產兩個服務方向，像《我型我秀》節目中，在螢幕或佈景上不時出現贊助商的品牌，這將節目與客戶產品品牌深度結合，尋求媒體精準投放

³¹⁶ 孟建、裴增雨，「合縱連橫：對東方衛視實施資源整合戰略的再思考」，新聞界，2005 年第 3 期（2005 年 3 月），頁 43-45。

³¹⁷ 同前註。

³¹⁸ 同前註。

³¹⁹ 同前註。

³²⁰ 孟建、裴增雨，「合縱連橫：對東方衛視實施資源整合戰略的再思考」，頁 43-45。

的整體方案。2006年，透過這種整合行銷的理念營造了諸如《巔峰之旅》、《舞林大會》、《越女爭鋒》等一系列的成功案例，實現銷售收入8,500萬元。2006年，SMG下屬的五岸傳播有限公司亦實現全年銷售收入1,835萬元，比2005年增加14.6%，利潤亦增加166.1%³²¹。

在業外投資方面，2003年8月，SMG和韓國CJ家庭購物株式會社在上海國際會議中心簽約，共同投資成立上海東方希杰商務有限公司，進軍家庭購物產業。東方希杰透過電視、網路、商品型錄三大事業領域，共享接單與物流基礎設施開展家庭購物業務，成為中國第一家真正的家庭購物企業³²²。

2004年4月1日，東方希杰電視購物節目在東視戲劇頻道開播，每天播出五小時，當年完成1.59億銷售額。隨著公司管理和營運經驗日臻成熟，2005、2006兩年的品牌知名度不斷提高，銷售額一直保持高速增長。2005年銷售額為3.82億，增長140%；2006年銷售額5.25億，增長38%，其中電視購物完成4.26億，網上商城銷售5,300多萬，透過商品型錄銷售4,600多萬，單日銷售額最高紀錄突破300多萬，訂購顧客數也從2004年的16.5萬增加到2006年的59.2萬，增加43%。「誠信經營、人本管理」的經營理念使東方希杰在三年內贏得了上海市場，使家庭購物真正走進上海人的生活。2006年，東方希杰開始推進在華東地區的戰略佈局。在業績不斷增長的同時在市場開發及業務拓展方面也取得實質性的進展，包括開賣保險類產品、開始免息分期付款商品銷售等，且配送地區擴大到蘇杭一帶，電視購物節目並在嘉興開播，成功登陸SMG新媒體³²³。

2006年東方希杰的顧客滿意度持續攀升，進一步鞏固在家庭購物行業的品牌公信力。2006年底針對主要目標顧客（25-55歲），根據不同性別、年齡段就商品配送等服務方面進行市場調查。平均滿意度達8.8分（滿分10分），滿意和非常滿意共達99%，其中非常滿意65%，較2005年增長29%³²⁴。

³²¹ 孟建、裴增雨，「合縱連橫：對東方衛視實施資源整合戰略的再思考」，頁43-45。

³²² 同前註。

³²³ 中國國家廣播電影電視總局中國廣播電視年鑒編委會編，2007中國廣播電視年鑒，頁2。

³²⁴ 同前註。

SMG 同時經營東方明珠公司。2006 年，東方明珠在資源不斷優化整合和產業協調發展的基礎上，產業穩步發展、逐步提升並轉型，文化休閒娛樂業和新媒體產業等新型產業全方位拓展，經營業績持續保持穩健快速的發展。全年實現營業收入 15.27 億元，成長 14.29%；利潤總額 5.27 億元，成長 15.12%；淨利潤 4 億元，成長 12.61%，奠定良好的發展基礎，其核心競爭力和影響力亦有提高³²⁵。

在世界品牌實驗室公佈的 2006 年《中國 500 最具價值品牌》中，「東方明珠」排名上升 9 位，位居第 81 位，品牌價值上升到 65.91 億元，且屬於排行榜中僅有的 28 個世界級品牌之一，品牌國際影響力進一步提升。進一步加強投資者關係管理，在由《證券市場周刊》發起並聯合南京大學首創的《投資者關係排行榜》中，東方明珠名列第 14 位，並同時榮獲最佳大型公司類最佳進步獎。同年並根據政府安排，東方明珠承擔了大型組織峰會配套服務工作。上海國際會議中心投入資金 1,200 多萬元修繕，得到各國元首和各級政府的高度評價³²⁶。

此外，SMG 又成立「五岸傳播公司」作為節目行銷的窗口。2006 年其肩負中國國際 14 個展會的組展工作，籌備全年近 1,500 平方米的展台搭建，近 160 張的宣傳海報，近萬份的節目宣傳資料，充分展現 SMG 的面貌，也將每年的作品推向市場。同時，五岸傳播還受國家廣電總局委託進行 2006 國際影視節的中國聯合展台組展工作，整個組展協調和宣傳工作得到廣電總局的好評³²⁷。

法制類、娛樂類、紀實類和青少年節目為五岸傳播發行的主力資源，其中尤以法制類和娛樂類為核心銷售力量，佔中國節目版權銷售的 83.6%；另外還成功運作若干頻道代理，如《動物星球》、《家庭演播室》及《天地英雄校園年度頒獎晚會》等，廣告業務因此也得到提升。隨著發行網絡的逐步成熟以及市場認可度的提高，五岸公司也逐步探索一些新的經營模式。對內，受上騰娛樂委託，協助《我型我秀》在全國四家電視台地面推廣；對外，受自然美委託，將節目發行

³²⁵ 中國國家廣播電影電視總局中國廣播電視年鑒編委會編，2007 中國廣播電視年鑒，頁 2。

³²⁶ 中國國家廣播電影電視總局中國廣播電視年鑒編委會編，2007 中國廣播電視年鑒，頁 3。

³²⁷ 同前註。

到全中國 20 餘家電視台，這兩個項目均取得不錯的經濟效益³²⁸。

此外，今年國際發行業務異軍突起，成為五岸傳播銷售增長的重點，佔整個業務收入的 18%，與去年同期相比增長 12%。其國際發行市場已經覆蓋北美、日本、東南亞及歐洲，客戶質量也在穩步提高。其中，《娛樂在線》成功進入美國洛杉磯 18 台 (LA18) 和韓國中華電視台的黃金時段，及《開心公寓》節目和劇本向越南的輸出。這些在國際市場上的突破取得亦取得經濟與社會效益³²⁹。

回到傳媒本業，SMG 在電視劇方面，2006 年已完成全部製作的電視劇在播出和發行上都取得良好銷售成績。如重點劇目《諾爾曼·白求恩》在央視一套黃金檔播出，收視人群達到 1,170 萬。傳奇劇《飛花如蝶》在上海同期播出的電視劇中收視率第一名，平均收視率達到 6%，在嘉興市達到 8%，在越劇的發源地浙江嵊縣高達 40%，均為兩地當年當地最高。根據白先勇小說改編的情感劇《玉卿嫂》在江蘇、山東、深圳等許多省市電視台都名列收視率第一，集團的投資回報率達到 35%。電視劇《玫瑰綻放的年代》更被各省市電視台收購³³⁰。

加上國家廣電總局電影局通過的數位電影《我願意》、《拈花惹草》、《恐婚男女》，與膠片電影《十三歲女孩》。另外還收購《致命虛幻》、《雙鏢》、《米尼》等七部電影，繼續增添 SMG 片庫建設。此外，SMG 在 2006 年共投資生產動畫片六部 336 集 4,553 分鐘，還有多部電視動畫片（如《小青天司徒公》、《老呆和小呆》、《外灘 520》等）也已進入後期製作階段，即將完成³³¹。

SMG 在動畫創作上亦引起海內外業界強烈關注，國際知名 Disney、Sony 等跨國公司和德國、新加坡等業者及香港、台灣的各大製作公司紛紛前來接洽合作生產及發行業務。在專業領域中，SMG 已成為目前國產動畫產業的重要力量³³²。

SMG 出品的影視劇（含卡通）超過 56 部，影視劇動畫產品超過 600 小時。SMG 自主投資發行的電視劇《月影風荷》、《玉卿嫂》、《錯愛一生》、《此情可問天》、

³²⁸ 中國國家廣播電影電視總局中國廣播電視年鑒編委會編，2007 中國廣播電視年鑒，頁 1-2。

³²⁹ 同前註。

³³⁰ 同前註。

³³¹ 同前註。

³³² 中國國家廣播電影電視總局中國廣播電視年鑒編委會編，2007 中國廣播電視年鑒，頁 3-4。

《飲食男女》及發行老劇《濟公》、《上海一家人》等共計 7 部 159 集³³³。

2006 年上海錄像影視公司自己生產，出品的卡通片《摺紙戰士》和《老呆和小呆》、動畫電影《嫦娥奔月》亦入選「十一五」國家重點音像出版物規劃選題上海選題目錄。在拓展市場及尋求外部資金方面，東方衛視與 SMG 可說是不遺餘力，也得到豐碩的成果，可見在公司化後的中國省級衛視，為了要增加收入，確實要多角化經營，以維持電視台龐大的經營成本³³⁴。

在上海這個與全球接軌的國際大城市裡，觀眾一定較其他城市更加注重生活品質，思想也更活躍，當然會讓全球廣電媒體注意到上海市場的可發展潛力。東方衛視不只在中國內部找尋其他資金，更利用上海的外貿優勢，積極到國外尋求落地及資金，不但為自己增加收入，更能成為其他省級衛視在所有制改革上的借鏡。

（二）貴州衛視

中國東部沿海地區經過 20 多年的高速發展，已具備較強的實力，甚至有大量的資金可向海外找尋投資機會。然而，位處中國西部地區的貴州衛視就沒有東方衛視這麼好的環境。中國政府現在希望以「西部大開發」吸引東部地區與國外大量資金、技術、人才等生產要素的投入³³⁵。

西部大開發僅靠現有的資金來源和投資方式，將很難滿足西部開發的需要，因此，中國社會科學院金融研究中心王國剛認為，應透過發展資本市場為西部大開發籌集資金。具體作法包括中央政府發行「西部開發」建設國債、實行建業股票制度、鼓勵創業投資與加快對內開放步伐。西部地區應同時重視「對外開放、引進外資」與「對內開放、吸引內資」，對西部產業發展才更有利³³⁶。

³³³ 中國國家廣播電影電視總局中國廣播電視年鑒編委會編，2007 中國廣播電視年鑒，頁 3-4。

³³⁴ 同前註。

³³⁵ 陳賀新，改革中國：來自傳媒的力量：1989—2004（張志勇主編，北京：中華工商聯合出版社，2004 年），頁 221。

³³⁶ 同前註。

中國學者董藩也認為，西部大開發中最難解決的資金問題，除了發行西部開發建設彩票、發行地方政府公債籌集和回流資金外，還可採取創建「二板市場」的方式。在西部建「二板市場」主要源於對西部開發融資的考慮，由於現在中國經濟工作的中心是「國企改革」，加上上市融資的條件較高，因此中小企業要上市較為困難，西部地區的中小企業更是如此。西部存在眾多的中小企業，其中有一些是有前途的新興科技產業，它們規模小、融資困難、科研經費不足，「二板市場」的建立將能幫助它們融進大量資金為西部開發服務³³⁷。

金融投資機構以前和傳媒業的關係，主要是公關宣傳報導以及單純的信貸關係。但隨著證券市場出現傳媒板塊，如包括博瑞傳播、電廣傳媒、賽迪傳媒紛紛上市，及傳媒集團化發展後，傳媒與資本已開始聯姻。近年來，上市公司與證券公司紛紛成立媒體部門，這正是為了開展傳媒市場的投資工作³³⁸。

因應傳媒資本市場興起，近來中國也興起許多傳媒投資仲介機構，如《中報媒體投資管理研究所》即為北京新近成立的一家企業，以傳媒投資仲介為主打業務，也成為傳媒資本市場重要的仲介服務機構³³⁹。

同時，中華傳媒網與河北大學媒介經濟研究所等單位也組建中國第一家傳媒投資諮詢顧問中心，以網路為平台，藉由學術優勢，面向電視、廣播、報紙、雜誌及圖書出版業開展諮詢服務³⁴⁰。

在傳媒投資漸成主流的今天，西部地區的省級衛視也有更大的資本輸出，跨地區發展等行為，向一些有市場發展前景的同類傳媒投資，如內蒙古衛視、青海衛視就已引入業外資本。但在增加廣告收入的背後，依然存在不少的隱患³⁴¹。

隱患之一是廣告經營與產權所有屬性的衝突仍未消除。中國電視媒體廣告經營市場化運作與政府行政管制節目播出一直是難以調和的矛盾，這其實是一個市

³³⁷ 相對於上市條件較高的「主板市場」而言，證券業人士把較晚出現的專為中小企業、科技業融資的一種較低階採用自律監管或由證交所附帶管理的證券交易市場稱之為「二板市場」。參考自陳賀新，改革中國：來自傳媒的力量：1989—2004，頁 222-223。

³³⁸ 曹鵬，中國傳媒新論（何舟、陳懷林編，香港：太平洋世紀，1998年），頁 507。

³³⁹ 曹鵬，中國傳媒新論，頁 508-509。

³⁴⁰ 同前註。

³⁴¹ 萬木春，「直擊中西部省級衛視經營隱患」，頁 119-120。

場經濟與計畫經濟及意識型態的矛盾。在引入業外及境外資本後，這個矛盾更會持續甚至會進一步加劇³⁴²。

其二是電視台在廣告外包後，雖然按照合同規定每年可以獲得一定量的廣告收入，而且可以專注於提高節目品質，但長期看來卻造成節目編播與廣告經營的脫節。此外包的作法可能會喪失電視台在廣告經營方面的主導權³⁴³。

其三是對外部公司和資本的依賴將逐漸增大，這在一定程度上會形成電視台的又一經營風險。短期來看，外部有生力量的加入會使衛視的廣告收入在短期內得到快速提升，但是長期的外包卻會使電視台自身的廣告經營能力萎縮，最後不得不依靠外部公司的力量維繫命脈³⁴⁴。

雖然有隱患，西部各省級衛視仍有意藉由「省級衛視聯盟」，以加強中國思想文化。特別是在「入世」後，一方面要積極適應經濟全球化趨勢的要求，但另一方面又不能喪失在思想文化領域的主導地位和主動權，傳媒透過有效的結盟和合作，在積極介紹國外優秀文化產品的同時，可為中國思想文化的傳播提供更廣闊的舞台。再者，有利於提升中國傳媒訊息資源的整體競爭力，包括訊息的獲取、訊息的處理與儲存、發布及訊息技術的提高與更新。西部衛視一旦聯合起來，訊息競爭力是很驚人的。第三，可鞏固並擴大受眾市場。「入世」後，中國傳媒環境發生巨變，受眾對訊息的需求及選擇空間都更大，發展西部組合衛視有利打開中國電視的國際市場，同樣有利於社會主義現代化的國家形象傳播³⁴⁵。

因此，貴州衛視與甘肅廣電總台也開始有合作，並定位於「戰略聯盟，友好合作；資源分享，互利雙贏；聯合經營，提高創收；擴大影響，增強實力」。這次的合作涉及頻道營運、節目及廣告的經營、人員培訓、改革發展等方面。作為貴州衛視與甘肅廣電總台跨區域媒體深度合作起點³⁴⁶。

³⁴² 萬木春，「直擊中西部省級衛視經營隱患」，頁 119-120。

³⁴³ 同前註。

³⁴⁴ 同前註。

³⁴⁵ 蔡尚偉等，電視文化戰略，頁 303-304。

³⁴⁶ 袁方，「貴甘聯合，傳動中國」，搜狐網，2008 年 10 月 07 日，
<http://media.sohu.com/20081007/n259889343.shtml>。

「貴甘合作」首先得到良好的覆蓋及收視，保障廣告效果。從本研究前面得知，貴甘衛視組合收視千人排名在 CSM 各個測量中均在十強衛視之內，24 省網組合中的表現更是突出，排名第八位，更重要的是兩衛視的實際廣告價格在收視排名前十的衛視頻道中算便宜的，因此貴甘衛視組合的優勢排名應可進入省級衛視前五，可說是中國最具銷售力的省級衛視聯合體之一³⁴⁷。

貴甘兩省電視戰略聯盟的一個重要出發點就是整合兩省電視傳媒資源，充分利用規模效應，給全中國廣告主一個更優質的媒介平台，從廣告銷售的各個環節給廣告主帶來更優質的服務，實際為廣告主降低投放成本，同時整體提升傳播效益。「貴甘合作」除了傳統的廣告時段整合銷售外，還有各種形式的特殊廣告資源整合，加上活動行銷資源，如兩台合作的西部最佳企業公民評選、大型公益電視活動、西部民族形象大使評選等，均有效開拓兩省廣告市場。甚至「貴甘合作」不認為傳媒合作就夠了，還希望能帶動貴甘兩省經濟、文化及社會的全面合作，貫通西部市場帶，全面提升貴、甘兩省在中國的影響力³⁴⁸。

貴州電視台廣告營收在 2006 年破 3 億後，2007 年又繼續突破 4 億大關，其中光貴州衛視收入就突破 3 億元，在全中國覆蓋及收視均取得耀眼成績。貴州衛視與甘肅省廣播電影電視總台的戰略聯盟更開創了中國省級電視媒體實質合作的先河。加上貴州電視台成立「廣告運營中心」，目的是將廣告營運、頻道覆蓋、電視劇購買、編排等職能集於一身，希望以企業需求為導向，整合所有相關資源為企業廣告行銷服務，也收到不錯的效果³⁴⁹。

在當前投資政策仍不明確的中國傳媒，目前行業外資本投資傳媒只能獲得一定期限的經營權與收益權，不一定能獲得實際控制權及國家認可的產權，因此存在相當多的風險。且隨著傳媒競爭加劇，市場份額集中化的趨勢，新進入市場的難度也加大。強勢傳媒建立起市場進入的資金壁壘，可能把小型媒體逼到絕境。

³⁴⁷ 袁方，「貴甘聯合，傳動中國」，搜狐網，2008 年 10 月 07 日，
<http://media.sohu.com/20081007/n259889343.shtml>。

³⁴⁸ 同前註。

³⁴⁹ 孔炯、龐微，「貴州電視台 2008 開創黃金新紀元」，貴州電視台廣告運營中心，2008 年 10 月 14 日，<http://www.cnadp.com/mt62.asp.htm>。

以中國地域之大、人口之多，應能夠完成幾十個分眾頻道。中國的「分眾」規模愈大，衛視的市場份額愈大，廣告收入就愈多愈成功。不同的市場，具有不同的價值，中國省級衛視在鞏固城市市場的同時，要把開拓農村市場作為戰略項目來抓。在中國區域電視市場裡，全中國不同區塊市場的重要性順序基本如下：東部地區城市、中西部城市及東部地區鄉鎮市場、西部地區中小城市市場、東部地區農村市場及中西部農村市場。因此，省級衛視必須先護住其他衛視較難進入的自己省區內農村鄉鎮市場，及市場份額最大的全中國城市市場³⁵⁰。事實上，中國已形成數個跨區域投資的勢力範圍。中國傳媒橫向投資的成功率是非常高的，回報率也極高。由此亦可讓貴州衛視有更多機會取得外部資金，充實自我實力³⁵¹。

過去在中國，電視產業結構是單一的，由國家壟斷，民營和境外資本不允許進入。自改革開放以來，電視行業的准入門檻不斷降低，民營資本逐漸參與到電視節目流通、製作等環節當中，而且 2004 年 44 號令開放外資可透過合資、合作的方式成立廣播影視節目製作公司。但中國內部市場規則與格局的複雜性使得境外資本尚處於試驗觀望階段，加上外資尋求的合作夥伴也會是實力較強的國有電視機構，民營企業的處境不僅未因此得到多大改觀，反而境況更不樂觀。因此，從這個角度上來看，目前中國電視產業的所有制結構仍是以國有電視機構為主體，民營等多種所有制為輔的。這不僅是因為民營製作機構在資本實力和製作能力上都無法和國有機構相抗衡，也表現在國有機構仍壟斷節目製作流程，以製作低成本、小製作的娛樂資訊類節目在市場中主打。不過在相關政策逐漸放寬、新技術的發展上都為民營化的電視產業提供了新的機遇，特別是民營與國有機構合作方式趨於多樣、合理。而且隨著新技術的發展與應用，受眾個性化需求的增加，國有電視機構製播分離改革的不斷深入，富有原創性的節目愈來愈成為中國電視行業發展的著力點所在，為非國有電視機構提供了很大的發展空間³⁵²。

³⁵⁰ 陸地，「論省級衛視的發展環境與競爭策略」，頁 7。

³⁵¹ 曹鵬，中國傳媒新論，頁 509。

³⁵² 張曉明、胡惠林、章建剛主編，2008 年中國文化產業發展報告，頁 113-114。

第七章 結語

第一節 結論

近年來，中國省級衛視在價值要素上，隨著電視行業競爭加劇和市場化的高度運作，不少省級衛視認識到自己具有「全國性」價值，不再只能侷限於本省內發展，以探索更廣闊的價值空間，或打出區域旗號，重新定位，以打開更廣闊的發展空間。中國學者熊忠輝歸納出幾點中國省級衛視擴張發展的戰略基礎³⁵³：

- (1) 省級衛視制定戰略有一個基本前提，就是有一個清晰的定位，包括受眾、角色及市場定位，定位模糊無疑會使省級衛視缺乏有效的發展戰略。
- (2) 電視節目生產存在依靠市場與企業本身等兩種方式。一個特定行業是否縱向一體化取決於生產流程中各階段的決策。當交易必須在企業內部發生而非在市場進行時，省級衛視自然就會進行縱向一體化經營。
- (3) 戰略計畫應包括：業務部門當前的狀態，發展方向是什麼，應採取哪些行動以實現這個目標。
- (4) 發展戰略通常不是一成不變的，在進行適時的、必要的調整、修正，或在推行一種戰略的同時，適當吸收採用其他不同戰略，都是重要的任務之一。

自從改革開放後，中國電視行業經營方式出現巨變，省級衛視也不例外，紛紛進行市場化，加上政府給的行政補貼愈來愈少，各台為了自負盈虧，致力擴大收視率，以增加廣告營收，使各台彼此間的競爭逐漸加大。加上中國已於2001年12月「入世」，為了在眾多頻道中脫穎而出，各省級衛視開始找定位、定戰略，其中，貴州衛視從資源有限的貴州省出發，目標成為「西部黃金衛視」；東方衛視則從經濟高度發展、資源豐沛的上海市向外拓展。兩台不約而同選擇從區域市場出發，以壯大自身力量，與中國內地各電視頻道決一死戰。本研究即從研究問題中抽絲剝繭，整理出中國省級衛視現階段的制度變革現象，如下所述：

³⁵³ 熊忠輝，中國省級衛視發展戰略，頁179-181。

（一）內部公司化，對外重收視

改革開放後，「廣告」成為中國省級衛視的主要收入來源，也是衡量電視市場地位的主要指標。但從本研究看出，省級衛視除了近年來電視廣告成長趨緩，從1983年起的51.7%，降為1997至2001年的14.8%，同時要面對廣告收入從1997年的20億，到2002年大幅增為63.5億的央視。省級衛視在上有央視打壓，下有城市台緊逼的外部環境下，已經感受到愈來愈強烈的市場壓迫感。

因此，以東方衛視為例，紛紛開始轉型或經營副產業，包括東方希杰等公司，都是其轉型公司化後成立的眾多子公司之一。藉此一方面分散成本，一方面則可縱向整合經營，減少外部製作公司等剝削。東方衛視對內則充實自身節目品質，擴大收視率，並加強市場大的節目，如東方衛視一直引以自豪的新聞節目與近年火紅的選秀節目《我型我秀》、《加油！好男兒》及《舞林大會》等。

而在中國西部，很早上衛星、覆蓋面寬、收視率高且廣告價位低廉的貴州衛視，在2000年時，廣告份額就已佔全貴州省的33%，由於看出在省內成長空間有限，才有「西部黃金衛視」的戰略構想。況且，貴州衛視的省外觀眾是省內的12倍，省外廣告也占總額的80%，明顯地，貴州衛視跨足外省市場本來就是理所當然。

貴州衛視自1998年開辦圍棋節目《奕海方圓》以來，除了多次主辦或轉播全球性大型圍棋賽事，逐步讓「圍棋」成為貴州衛視的標誌性品牌之一，加上成立貴州衛視與天馬公司（旗下廣告公司）圍棋隊，更突顯主打「圍棋」品牌的動機。此外，貴州衛視還發展電子遊戲競技隊，並於2007年4月參加「廣州片區」八個省的競賽獲得第一名³⁵⁴。

由上可知，貴州衛視在頻道主打內容方面，明顯將目標放在圍棋、電玩等方面，並以圍棋為目前最主要的發展項目。因此，貴州衛視是將雞蛋放在好幾個籃子裡，而非只寄希望於其中一兩個主打而已。

³⁵⁴ 黃東英，「淺論西部民族地區省級衛視的發展路徑」，頁89。

除了藉由圍棋節目熱播，公司化經營後開始經營業外資本，成立圍棋公司，貴州衛視還是自 2001 年起始終在打區域牌，包括與與西部各衛視組成「西部衛視聯合體」，及與甘肅衛視合組「貴甘組合衛視」，一切都是為了走出貴州，獲得更大的收視率及廣告營收。

（二）拒絕黑心節目，頻道更重品質

2002 年 10 月，上海文廣新聞傳媒集團（SMG）旗下的上海衛視改頭換面，投入二億元推出東方衛視，在中國各地，甚至日本、澳大利亞、澳門等國家和地區落地，口號是「中國都市旗幟、全國城市平台」。東方衛視審視上海的優勢及潛力，量身打造成一個都市化衛視的總體定位，形象定位在都市的、時尚的、針對「中國都市消費和生活方式的標竿」，覆蓋中國 90% 以上消費主體的地級以上城市，與央視「國家媒體、權威性」的形象有很大差異。東方衛視在節目內容定位則提出「新聞見長、影視支撐、娛樂補充、體育特色」，同時確定了自己的特色定位，也可加入其他頻道的競爭行列。

東方衛視從開播到現在，由於節目不斷追求創新及品質，一直得到很多關注，收視率也得到原上海衛視的四倍。在中國省級衛視中，最受青少年受眾歡迎的三個衛星頻道分別就是東方衛視、湖南衛視及浙江衛視³⁵⁵。

整體來說，2006 年是省級衛視表現突出的一年，各衛視頻道推進機制創新，整合各類資源，推出多檔大型娛樂節目，打造「對象差異化、參與大眾化」的品牌節目，強化頻道品牌，在收視表現上取得佳績，也使 2006 年省級衛視頻道份額漲幅超過 2%³⁵⁶。東方衛視也不例外，除了確定其電視劇、新聞時事和綜藝節目為整體市場中無可諱言的主宰，亦開發專題、電影和體育節目成為上海觀眾較關注的另外三類節目。

在綜藝節目方面，《我型我秀》、《加油！好男兒》及《舞林大會》就在 2006

³⁵⁵ 熊忠輝，中國省級衛視發展戰略，頁 91-108。

³⁵⁶ 王蘭柱主編，中國電視收視年鑒(2007)，頁 106。

年收視率大放異彩。體育節目市場上，央視 2006 年將德國世界杯獨家轉播權二次銷售給上海地方頻道，使得上海電視台成為德國世界盃在上海的大贏家。而上海電視台亦藉「中超聯賽」獨領風騷，成功保持市場領先的地位。東方衛視找到上述定位後，終於在全中國求得穩定的收視份額，並在 2006 年底大幅成長³⁵⁷。

部份中西部省級衛視於 2004 年起在節目及廣告經營方面進行頻道改版和廣告經營戰略的創新，貴州衛視則定位為西部黃金衛視，以區域行銷為主力策略。

貴州衛視很快就有改變。2006 年，民生新聞節目《百姓關注》首度躋身收視冠軍榜，全年平均收視率 18.46%，比 2005 年提高近 10%，市場佔有率最高突破 40%，也因此改變了部份傳統看央視新聞聯播的市場。到了 2007 年底至 2008 年 6 月，貴州衛視仍是貴州全省收視率最高的頻道之一³⁵⁸。

此外，包括如《多彩貴州》、《發現貴州》等節目，亦開展貴州衛視增加節目表現類型，重視對民族文化動態報導的特色。同時，貴州衛視也動用全台資源製播談話性節目《論道》，邀請博鰲論壇秘書長龍永圖主持，引發許多媒體的關注。

2007 年，貴州衛視在全中國的覆蓋人口規模突破 6.1 億，較 2006 年增長近一億人，排名全中國 39 家省級衛視第八名。2007 年 1-11 月貴州衛視晚間黃金時段平均收視穩定保持中國省級衛視頻道前 12 強，其中 8 月份更達到第七名。2008 年則全新改版，減少廣告時數，宣導綠色收視，提升頻道全天觀眾停留率，使節目間觀眾流動更順暢，有效提升廣告時段傳播價值³⁵⁹。

本研究觀察的東方衛視及貴州衛視在選擇具特色的專業化戰略中得到了不錯的市場份額，同時在市場化競爭的壓力下，不斷求創新，增進節目品質，足以成為中國內地傳統媒體在內容改革上的借鏡。

³⁵⁷ 王蘭柱主編，中國電視收視年鑒(2007)，頁 164。

³⁵⁸ 國家電影電視總局主編，2007 中國廣播電視年鑑，頁 297-298。

³⁵⁹ 孔炯、龐微，「貴州電視台 2008 開創黃金新紀元」，貴州電視台廣告運營中心，2008 年 10 月 14 日，<http://www.cnadp.com/mt62.asp.htm>。

（三）三個臭皮匠，更勝一個諸葛亮

由於「鳥籠理論」的關係，觀眾在看電視的過程中是高度流動的狀態，且高流動帶主要出現在廣告集中的時段。依據這個理論，整合衛視傳播資源就是將衛視頻道和區域媒體組合起來搭建起一個有效的「鳥籠」，並將觀眾鎖定在這個「鳥籠」中，再利用多個省級衛視頻道的立體交叉覆蓋重點目標市場，高頻率暴露，從而提升產品和品牌知名度。就像 2003 年 10 月 18 日，上海前景傳播公司提出「衛視整合傳播」概念，聯合 28 家省級衛視媒體，獨家代理他們的頻道資源³⁶⁰。

在電視觀眾增長十分有限，人均收視時間保持穩定，市場份額不會擴大的情況下，全中國衛視格局中強者更強，弱者更弱的「馬太效應」日趨顯著，地方傳媒在當地收視率穩定的保護傘正在逐步被侵蝕。尤其是西部弱勢省級衛視，若無法建立先進的市場機制參與競爭，終會被市場淘汰³⁶¹。

在貴州衛視方面，除了藉由圍棋節目熱播，開始經營業外資本，成立圍棋公司，貴州衛視還於 2001 年時打算與數家衛視組成「西部衛視聯合體」。雖然中國近年的幾個省級衛視聯盟皆因彼此信任不足而解體，貴州衛視仍於 2007 年底起與甘肅衛視合組「貴甘組合衛視」，至今仍在合作中，也讓兩台收視份額及廣告營收翻倍成長。

區域電視媒體跨區聯合經營是中國未來必然的趨勢，前景很被看好，但也存在著一些結構性的難點，使實際運作仍有以下幾點困境³⁶²：

- 1. 制度困境—結構矛盾日益突出：**媒體跨區域經營與現行中國政府制度結構矛盾日益突出。縱向上，各電視台隸屬於各級政府；橫向上，現行中國傳媒均為一級地方政府所有，跨區域意味著一個地方政府對媒體的投資、所有權和未來的預期收益都將重新歸屬為跨區域媒體所在地的政府所有。這對地方政

³⁶⁰ 鳥籠理論是把觀眾比喻成一群小鳥，在頻道與節目之間自由穿行，沒有軌跡。其完全是因為觀眾手中的遙控器和太多的頻道選擇。參考自欣華，「28 家省級衛視絕地反擊」，四川經濟日報（2003 年 10 月 28 日），第 003 版。

³⁶¹ 高有祥，「西部省級衛視的特色頻道與品牌建設」，頁 58。

³⁶² 楊大楷主編，中級投資學教學指導用書，頁 193-194。

治和經濟利益是巨大的衝擊。

2. **產權困境—利益分割糾纏不清：**廣電媒體機構雖然實行事業單位企業化管理，但事業單位的身份仍屬某一特定政府單位，資產國有，不能隨意進行國有資產的轉讓及買賣。然而，雙重屬性往往糾纏不清，電視台無法按企業方式運行，進入股市、融通資本、產權交易和治理結構改造仍然有障礙。
3. **本地化困境—市場操作難以規範：**本地化操作涉及內容、傳輸網絡、人力資源的本地化，特別是媒體與地方政府的關係及如何規範地方市場競爭秩序。
4. **壟斷困境—市場壁壘堅冰難破：**隨著廣電集團化步伐加快，各省電視相繼完成合併，形成電視資源的壟斷。

省級衛視聯盟要約束內部競爭、抬高廣告價格，首先，只有在預期聯盟會提高並維持價格，省級衛視加入聯盟比單兵作戰更有利可圖時，它們才有動力聯合。但聯盟僅控制全國性廣告市場的一小部分，央視具有很強的削弱聯盟抬高價格的能力，這時聯盟即使硬性規定較高的廣告價格也無法執行。

其次，省級衛視聯盟應具備察覺欺騙行為，懲罰違約者的能力。如 2002 年 10 月，聯盟依「衛視聯播」5 個廣告段位的收益決定以各衛視廣告價格按比例分配。為了多分得廣告費，有的台則暗自提升自己的廣告價格。同時，聯盟規定的廣告折扣遠遠高於省級衛視單獨出售的折扣，各台顯然會暗中降低廣告價格以吸引更多客戶。因此，聯盟需成立「廣告協作委員會」相關機構來約束各省級衛視。

最後，聯盟必須具備較低的組織和執行成本。也要儘可能解決「大台冷、小台熱」的情形，如一直熱心於聯播事務的安徽衛視於 2001 年宣布退出；2002 年，實力很強的北京衛視也沒加入。可見在出售廣告套餐時，仍涉及複雜的利益關係。

當上述問題未解決時，省級衛視聯盟就仍是一個鬆散的組織，實現預期目標只能是奢望。央視 2002 年 11 月 18 日的廣告招標活動成功進帳 33.15 億元，比前一年增長 26%，間接證明了聯盟的失敗³⁶³。

³⁶³ 趙曙光，媒介經濟學案例分析（北京：華夏出版社，2004 年），頁 69-79。

自從省級廣電集團成立，就上演一場省級衛視整合，衝擊央視權威的戲碼。要形成一個真正跨區域的電視播出機構，需要中國電視行業跨區域跨行業跨媒體的整合。在這個整合中，傳統的行政力量是一隻手，而更重要的另一隻手就是市場經濟條件下各類市場要素的運作。

目前，衛視經營已經形成一個產業鏈，覆蓋、收視和廣告構成了產業鏈的三個環節。省級衛視產業鏈屬於整個電視產業鏈的分支，單一家省級衛視的發展難免與這個大系統產生聯繫，因此，省級衛視的業務擴張必定涉及產業鏈各個環節。

正所謂茲事體大，要立即在中國全面鋪開衛視整合工作也是不容易的，但有愈來愈多省級衛視已透過各種方式與途徑嘗試各種生產要素的整合，包括省級衛視產業鏈、省級衛視聯盟，甚至衛視聯播等規劃。隨著這種整合，很快就有機會誕生超強勢的省級衛視。

第二節 建議

觀察了貴州衛視與東方衛視在改革開放後的制度變革後，筆者認為中國省級衛視擁有全球最大的市場及各項資源，應有更大的發展空間，以因應在全球化市場下的激烈競爭。依據本研究相關問題，對省級衛視發展及後續研究的建議如下：

（一）給省級衛視發展上的建議

（1）擴大市場化合作的中國省級衛視

電視台經營節目產品的銷售鏈是：節目→觀眾（收視率）→廣告主→電視台（廣告收益），電視台想要增加廣告收入，需要節目和廣告並行，以節目為本、行銷先導。貴州衛視廣告部的行銷理念「不是在銷售我們生產的產品，而是在銷售消費者需要的產品³⁶⁴」。具體而言，電視媒體的行銷主要在產品宣傳、媒體推介、銷售渠道、廣告價格等方面。

從西部省級衛視的合作，到建立起以新聞為標的市場的東方衛視霸主，中國

³⁶⁴ 孫曰瑤，區域市場—精確營銷（經濟科學出版社，2001年），頁20-21。

省級衛視已出現各種競爭與合作關係。明顯地，其皆以自身利益與區位選擇為首要考量。找出最適合自己，又不危害區域整體發展之戰略，方為目前各省級衛視亟待發掘的道路。

(2) 跳出省域，與央視搶市場的中國省級衛視

「1+1>2」才能使省級衛視間彼此合作得到最大的功效，省級衛視集合的競爭優勢要大於各個參與者競爭力的簡單相加。儘管中央不時向地方放權，省級衛視的權限逐漸擴大，但央視為求自保，仍佔盡優勢，搶攻區域市場。省級衛視整合能否真正齊心對抗央視，亦為觀察省級衛視發展之重要方向。

如東方衛視在新聞節目方面就與新華社合作，讓新聞跳脫地方色彩的侷限，與央視新聞聯播競爭，而《加油！好男兒》、《我型我秀》等幾檔選秀節目更是造成全中國轟動，收視直逼湖南衛視《超級女聲》。

貴州衛視則於2007年底開始與甘肅電視合作進行「衛視聯播」，收視份額在全中國排名大幅上升，並在西部地區屢屢奪第一。至少到目前為止，貴州衛視除了組建「西部黃金衛視」外，已找到「貴甘合作」這個在擴大西部地區收視份額方面有實際成效的戰略模式。在主打區域牌的東方衛視及貴州衛視找到這些發展方向，可為其他中國省級衛視提供找戰略、尋定位。

(3) 在區域閱聽眾間求生存的中國省級衛視

省級衛視為求發展，將本身市場跨出省際界線，目標閱聽眾亦隨之擴大。然而，該台以服務省內民眾為本，為了迎合全國閱聽眾需求，其是否將服務省內特殊需求之比例降低，為省級衛視需審慎思考之戰略方針。

東方衛視在新聞節目方面除了與新華社合作外，更製播「長三角地區」的新聞聯播，將自己的新聞觸角走出上海，擴大至整個「長三角地區」，使得東方衛視近年已逐步成為「長三角地區」收視市場的主力電視台。

此外，貴州衛視亦充分利用民族資源優勢，加強紀錄片的創作，如《發現貴州》等節目。紀錄片是西部民族地區電視台較為成熟並有一定影響力的節目類型，憑藉西部人獨特的視角和得天獨厚的民族資源，亦使不少民族地區電視台製

作出品質不錯的紀錄片³⁶⁵。

(4) 迎接來自全球挑戰及資金的中國省級衛視

儘管湖南衛視收視常年保持省級衛視第一，但依筆者了解，有些湖南人並不喜歡湖南衛視，原因是該台廣告太多，廣告置入在電視劇裡太過明顯，內地觀眾戲稱湖南衛視可改稱作「廣告衛視」。加上年輕的內地觀眾普遍認為「大陸有些電視劇看得真得好沒勁兒！」，他們想盡辦法下載或偷接來看港台或其他國家的電視劇。

中國不是只有湖南衛視可以看！從現況來看，東方衛視的節目及頻道已在日本、東南亞，甚至北美等地落地。可見東方衛視的內容已獲得國際上已開發社會的認可，即使中國電視行業開放外資進入，也不怕自己會被多彩多姿的外來電視節目打敗。然而，貴州衛視由於身處資訊較不發達的內地，節目內容就真的較無法與國際電視台抗衡。因此，貴州衛視首先應擴充自己的市場份額，在西部地區站穩立足點，再改革內容與頻道，逐步走向國際，以因應未來全球化的電視市場。

過去身處在「同一個」以黨政中心思想為宣傳方針的世界，擁有「同一個」欲爭取更多政府補貼夢想的中國省級電視，今天早已無法在這樣的「同一個世界，同一個夢想」中生存。

在全球都在發展區域經濟的今天，「全球在地化」及「在地全球化」的呼聲不絕於耳，加上中國市場經濟愈來愈開放，區域傳媒除了與內地媒體搶佔市場，尚需面對來自全球媒體的競爭。世界主要媒體均已摩拳擦掌，等待進入中國市場的機會，省級衛視是否準備好迎戰，則為未來最重要的發展議題之一。

同時，筆者於 2005 年至 2008 年間數次訪問中國大陸發現，內地的電視台外部設備皆相當新穎、先進，台灣沒有一家電視台能與其抗衡。可能因為種種財政上的壓力，市場化之後的中國大陸電視台，早已不是我們心裡所想的那樣落後。

像中國傳媒行業這樣具有極大開發潛力和可持續發展的產業。善於創新和尋找細分化的市場，突出其彰顯自身核心價值的差異點，是未來傳媒行業競爭的主

³⁶⁵ 黃東英，「淺論西部民族地區省級衛視的發展路徑」，頁 88。

戰場。中國傳媒之所以感到市場空間和容量的侷限，癥結在於缺乏發現機會的戰略眼光和操作到位的戰術手段。要有更加縝密的改革戰略、依託更加科學可靠的發展方向，在競爭中抓住機會，進入逐漸走向自由的傳媒市場，中國省級衛視絕對有超越現狀、「贏」向未來的一天³⁶⁶。

（二）給後續研究的建議

本研究針對主打區域戰略的中國省級衛視，探討省級衛視在市場化發展大方向中的制度變革。省級衛視本身在經營制度、編播制度及所有制上，是否因為愈來愈競爭的電視環境而有大幅度的變革？

事實上，無論是貴州衛視或東方衛視，皆在各種制度上有所變革，以因應這場電視台間的競爭，且都採取了從區域出發的戰略。無論是在各自的節目內容改革或是策略聯盟，現階段皆收到不錯的效果，收視率及廣告營收也都有成長。

然而，受限於篇幅以及相關內地資料取得較不易，本研究無法針對不同類型、不同區域的省級衛視進行更深入且全面的比較，進而更完整了解所有中國省級衛視各自的制度變革，此為本研究限制。對此，本研究建議未來相關研究者可針對其他地區、其他定位的中國省級衛視（尤以高度市場化者為佳）深入分析其變革，將得以更通盤了解中國電視行業各種變革的全貌，而非僅限於經營制度、編播制度及所有制等方面的變革。

此外，中國政府於 2008 年起開始實施「勞動法」，即中國內地勞工享有更高的工作權保障，但勢必造成部份外商的撤資，此舉是否造成 2009 年以後中國勞工失業率提升等問題，進而影響區域經濟不平衡、降低區域收視率及消費力，亦值得未來相關研究持續關注。

本研究的實務貢獻在於可提供台灣各主管大陸事務之政府單位當前中國電視行業實際第一手及第二手資料。並在當前兩岸經濟正步入正途，重新出發的歷史機遇期當中，作為台灣傳播媒體西進中國內地發展時之戰略規劃參考。

³⁶⁶ 喻國明，「中國傳媒業的投資前景」，頁 27。

參考文獻

一、中文書籍

Robert G. Picard 著，馮建三譯，媒介經濟學(原書名:Media Economics:Concepts and Issues)，(台北：遠流，2005 年)。

中國國家廣播電影電視總局中國廣播電視年鑒編委會編，2007 中國廣播電視年鑒(北京：中國廣播電視年鑒社，2007 年)。

王躍生，新制度主義(台北：揚智，1997 年)。

王蘭柱主編，中國電視收視年鑑 2007(北京：中國傳媒大學出版社，2007 年)。

北京廣播學院編，中國電視市場報告：2003-2004(北京：華夏出版社，2004 年)。

任金州，中國電視與市場經濟對話(北京：北京廣播學院出版社，2002 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，1999 年)。

宋紅梅、周艷，「資本運作：湖南廣電，大資本造就大媒介！？」(北京：中國物價出版社，2001 年)。

李新民，中國電視大趨勢(北京：華夏出版社，2006 年)。

何曉兵，從中心到相對—電視音樂傳播價值論(北京：中國傳媒大學出版社，2007 年)。

周艷、王穎、胡卉哲，「電視節目市場透徹」，黃升民、周艷編，中國電視媒體產業經營新動向(北京：中國傳媒大學出版社，2005 年)。

胡正榮，面向 21 世紀的傳播學研究(北京：北京廣院，2000 年)。

胡智鋒，會診中國電視(北京：文化藝術出版社，2005 年)。

孫曰瑤，區域市場—精確營銷(經濟科學出版社，2001 年)。

凌燕，可見與不可見(北京：中國傳媒大學出版社，2006 年)。

郭鎮之，中國電視史(北京：文化藝術出版社，1997 年)。

馬敏、王玉德，西部大開發的歷史審視(武漢：湖北人民出版社，2001 年)。

耿慶武，中國區域經濟發展(台北：聯經，2001 年)。

國家電影電視總局主編，2007 中國廣播電視年鑑（北京：國家電影電視總局，2007 年）。

張家銘，台商在蘇州-全球化與在地化的考察（台北：桂冠，2006 年）。

陳賀新，改革中國：來自傳媒的力量：1989—2004（張志勇主編，北京：中華工商聯合出版社，2004 年）。

張曉明、胡惠林、章建剛主編，2008 年中國文化產業發展報告（北京：社會科學文獻出版社，2008 年）。

國家廣播電影電視總局發展改革研究中心，2006 年中國廣播影視發展報告（北京：社會科學文獻出版社，2006 年）。

曹鵬，中國傳媒新論（何舟、陳懷林編，香港：太平洋世紀，1998 年）。

曹萬學主編，地方電視傳媒發展研究（北京：中國傳媒大學，2007 年）。

彭吉象，機遇與挑戰—電視專業化頻道的營銷策略（北京：中國廣播電視出版社，2006 年）。

游鈺，卡特爾規制制度研究（北京：法律，2006 年）。

楊大楷主編，中級投資學教學指導用書（上海：上海財經大學出版社，2005 年）。

楊國樞，社會及行為科學研究法（台北：東華，1978 年）。

楊雪冬，全球化（台北：揚智，2003 年）。

楊曉民、周翼虎，中國單位制度（北京：中國經濟出版社，1999 年）。

熊忠輝，中國省級衛視發展戰略（上海：上海人民出版社，2005 年）。

趙曙光，媒介經濟學案例分析（北京：華夏出版社，2004 年）。

劉幼琍，「大陸廣播電視事業兼談大陸廣電集團化與數位化的發展與政策」，行政院新聞局編，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）。

蔡尚偉等，電視文化戰略（北京：中國市場出版社，2007 年）。

潦寒，文化營銷（南昌：江西人民出版社，2007年）。

錢蔚，政治、市場與電視制度—中國電視制度變遷研究（鄭州：河南人民出版社，2002年）。

魏永徵，中國新聞傳播法綱要（上海：上海社會科學院出版社，1999年）。

顧朝林等，經濟全球化與中國城市發展（台北：台灣商務印書館，2002年）。

二、中文期刊

中國廣告編輯部，「省級衛視的全國性定位與跨地域營銷」，中國廣告（2005年1月），頁89-92。

王永連，「尋求差異 打造特色 建立品牌—省級衛視改版的路徑與選擇」，視聽界，2007年第6期（2007年12月），頁25-27。

王長庚、張雲，「區域營銷：省級衛視經營的新戰略」，現代傳播，2004年第1期（2004年2月），頁121-122。

王敏芝，「產業鏈開發：省級衛視的突圍之舉」，青年記者，2007卷21期（2007年11月），頁61-62。

王毓莉，「中共改革開放政策對電視事業影響之研究」，新聞學研究，第57期（1998年7月），頁92-200。

尹鴻、詹慶生，「創新娛樂—東方衛視《加油，好男兒》的競爭策略」，中國廣播電視學刊，2006卷10期（2006年10月），頁39-40。

申睿、黃夢阮，「縱向戰略聯盟：打造省級衛視獨播劇產業鏈」，廣告大觀，2006年第6期（2006年6月），頁43-46。

朱雯、李幸，「《東方衛視在長三角地區影響力評估》調研報告」，現代傳播，2004年第5期（2004年10月），頁97。

汪子錫，「市場經濟制度下中共政治傳播結構的變化」，空大人文學報，第13期（2004年12月），頁223-227。

李佳，「在新的定位中崛起—東方衛視的定位及發展」，忻州師範學院學報，第21卷第6期（2005年12月），頁92-94。

呂郁女，「邁向集團化發展的中國大陸廣電管理制度」，廣電人，第87期（2002年3月），頁20。

- 李瞻，「中共的廣播電視事業」，廣播與電視，第1期（1992年7月），頁93-108。
- 孟建、裴增雨，「合縱連橫：對東方衛視實施資源整合戰略的再思考」，新聞界，2005年第3期（2005年3月），頁43-45。
- 茅于軾，「樹立市場觀念—西部大開發成敗的關鍵」，明報月刊，37卷3期（2002年3月），頁29。
- 俞旭，「『入世』對中國傳媒衝擊有限」，明報月刊，第37期（2002年4月），頁22。
- 高有祥，「西部省級衛視的特色頻道與品牌建設」，中國廣播電視學刊，2007卷7期（2007年7月），頁58。
- 姜宗仁，「發揮集團優勢 強化海派風格」，當代電視，2006年10期（2006年10月），頁65。
- 胡智鋒、張國濤，「東方衛視的娛樂創新之道」，中國廣播電視學刊，2006卷10期（2006年10月），頁34-36。
- 徐敏，「東方衛視的一年之旅」，中國廣播影視，2004年第11期（2004年6月），頁37-39。
- 馬曼麗、張樹青，「論西域文化的重大變異及其對建設中華文化的啟迪」，民族研究，2000年1期（2000年1月），頁76-84。
- 徐勝，「打造跨區域強勢媒體—訪東方衛視總編輯陳梁」，中國記者，2004卷第1期（2004年1月），頁1-2。
- 徐勝，「打造跨區域強勢媒體—訪東方衛視總編輯陳梁」，中國記者，2004卷第1期（2004年1月），頁78-79。
- 夏瑩，「從真人秀看東方衛視娛樂策略」，中國廣告，2006年第10期（2006年10月），頁148-149。
- 陸地，「論省級衛視的發展環境與競爭策略」，山東視聽，2006年第3期（2006年6月），頁5-7。
- 陳德昇，「經濟全球化與中國區域經濟發展」，中國大陸研究中心通訊，第6期（2006年1月），頁19-26。
- 陳懷林，「90年代中國傳媒的制度演變」，21世紀雙月刊，第53期（1999年6月），頁4-14。

陳韜文，「開放的限度—『入世』後中國傳媒市場化與政治控制」，明報月刊，第 37 期（2002 年 4 月），頁 23-24。

張靈明、彭錦文，「省級衛視：在定位中迷失？」，中國廣告，2007 年第 4 期（2007 年 4 月），頁 54。

張靈明、彭錦文，「省級衛視：在定位中迷失？」，中國廣告，2007 年第 4 期（2007 年 4 月），頁 86。

黃東英，「淺論西部民族地區省級衛視的發展路徑」，新聞界，2007 年第 4 期（2007 年 8 月），頁 88-90。

馮建三，「中國『市場社會主義』媒體的探索」，台灣社會研究季刊，第 56 期（2005 年 12 月），頁 93-132。

喻國明，「中國傳媒業的投資前景」，明報月刊，第 37 期（2002 年 4 月），頁 25-27。

黃煜、魏然，「從“喉舌”到黨營企業—中國大陸電視傳媒 40 年歷史軌跡探索（1958~1998）」，東亞季刊，第 29 卷第 3 期（1999 年 7 月），頁 60-93。

萬木春，「直擊中西部省級衛視經營隱患」，廣告大觀，2005 年第 7 期（2005 年 7 月），頁 119-120。

葉丹，「打造自己、打造品牌—淺析 SMG 媒體資產內容建設中需把握的幾個問題」，現代傳播，2007 年第 2 期（2007 年 4 月），頁 91。

楊開煌，「大陸政體下的媒體角色之變遷—解釋典範之探討」，東亞季刊，第 23 卷第 2 期（1991 年 10 月），頁 20-38。

劉凡，「省級衛視合作的企業化戰略聯盟之探討」，聲屏世界，2006 年第 11 期（2006 年 11 月），頁 9-10。

劉軍，「關於西部電視產業發展的思考」，新聞界，2001 年第 3 期（2001 年 6 月），頁 52-53。

熊忠輝，「突圍與自強：省級衛視跨區域發展的前奏」，視聽界，2004 年第 5 期（2004 年 5 月），頁 13-15。

管琦，「競爭態勢下的東方衛視節目定位」，中國記者，2004 卷第 1 期（2004 年 1 月），頁 69-70。

管琦，「省級衛視的競爭態勢與策略—兼談東方衛視的定位思考」，當代電視，2004 年 11 期（2004 年 11 月），頁 24-25。

黎瑞剛，「傳媒集團的定位轉型與資源整合」，青年記者，2004 卷 11 期(2004 年 11 月)，頁 25-27。

賴祥蔚，「中國大陸電視收視率調查的歷史分析」，廣電人，第 84 期(2001 年 12 月) 頁 20-25。

賴祥蔚，「中國大陸電視廣告的政治經濟分析」，廣電人，第 88 期(2002 年 4 月)，頁 54-64。

賴祥蔚，「地方發展型國家：廣東廣電媒體的案例」，華岡社會學報，第 18 期(2004 年 6 月)，頁 38-43。

曉聲，「省級衛視台落地差異為何如此之大」，有線電視技術，2000 年第 7 卷第 5 期(2000 年 5 月)，頁 73。

薛可、余明陽，「中國電視媒體進入品牌競爭時代—東方衛視『時尚化』定位的啟示」，新聞記者，第 291 期(2007 年 5 月)，頁 58。

魏佳，「追尋個性—從上海東方衛視看省級衛視的發展之路」，電視研究，2004 年第 3 期(2004 年 3 月)，頁 31-37。

魏金成、廖亮、滿方，「海納百川 放眼中華」，視聽界，2004 年 2 期(2004 年 4 月)，頁 18-21。

三、博碩士論文

呂爾浩，「市場化地方統合主義：蘇州開發區個案研究」，國立政治大學東亞研究所碩士論文(2001 年 7 月)。

趙金玲，「中國大陸社會主義市場經濟下的電視產業發展」，輔仁大學大眾傳播研究所碩士論文(1996 年 7 月)。

鄭明正，「中國大陸區域經濟發展政策：沿海與內陸省區間之比較分析」，國立中山大學大陸研究所碩士在職專班碩士論文(2005 年 5 月)。

賴祥蔚，「中國大陸廣電集團的政治經濟分析」，政治大學政治學系博士論文(2002 年 1 月)。

四、西文書籍

Lee Chin-Chuan, *Power, money, and media: communication patterns and bureaucratic control in cultural China* (Evanston, IL: Northwestern University Press, 2000).

Marc Blecher , “Development State, Entrepreneurial State: The Political Economy of Socialist Reform in Xijiu Municipality and Guang County” , in Gordon White edited , *The Chinese State in the Era of Economic Reform* (N.Y. : M. E. Sharpe. Inc. , 1991) , pp. 265-288.

Douglass C. North, *Structure and Change in Economic History* (N.Y. : W. W. North & Company, 1981) , pp. 201-202.

Douglass C. North, *Institution, Institutional Change and Economic Performance* (Cambridge: Cambridge University Press, 1990) , pp. 3-4.

Zhao Yuezhi, *Media, Market, and Democracy in China: Between the Party Line and the Bottom Line* (Urbana, IL: University of Illinois Press, 1998) .

五、西文期刊

Chan Joseph Man, “Calling the tune without paying the piper : the reassertion of media controls in China,” In C. K. Lo, S. pepper, & K. Y. Tsui, (Eds.) , *China Review* (1995) (H. K. : Chinese University Press, 1995) , pp. 5. 1-5. 16.

Peter, Golding, and Graham Murdock, “Culture, Communication, and Political Economy.” In James Curran and Michael Gurevitch, eds. , *Mass Media and Society*. (N.Y. : Arnold, 1996) , pp. 70-90.

He Zhou, “Chinese Communist Party Press in a Tug-of-war : A Political-Economy Analysis of the Shenzhen Special Zone Daily,” in Chin-Chuan Lee. , *Power Money and Media : Communication Patterns and Bureaucratic Control in Cultural China* (Evanston Illinois : Northwestern University Press , 2000) , pp. 116-117.

He Zhou, “How Do the Chinese Media Reduce Organizational Incongruence? Bureaucratic Capitalism in the Name of Communism,” in Chin-Chuan Lee. , *Chinese Media, Global Contexts* (London: Routledge, 2003), pp. 196-214.

He Zhou, “Chinese Communist Party Press in a Tug-of-war : A Political-Economy Analysis of the Shenzhen Special Zone Daily,” , pp. 113-151.

He Zhou, “How Do the Chinese Media Reduce Organizational Incongruence? Bureaucratic Capitalism in the Name of Communism” , In C. C. Lee, (Ed.) *Chinese Media, Global Contexts* (N.Y. : Routledge, 2003) .

Chan Joseph Man, Calling the Tune without Paying the Piper: The Reassertion of Media Controls in China. In C. K. Lo and Maunice Brosseau (Eds.), *China Review 1995* (H. K. : The Chinese University, 1995) .

Zhao Yuezhi, From commercialization to conglomeration: The transformation of the Chinese press within the orbit of the Party State, *Journal of Communication* (N. Y. : Oxford University Press, 2000) 50, 3-26.

六、網站及媒體資料

「2008年上半年省級衛視全國收視盤點」，媒體刊例網，2008年10月7日，
<http://www.mtklw.com.cn/news/sjdb/081007-sjdbl.html>。

孔炯、龐微，「貴州電視台2008開創黃金新紀元」，貴州電視台廣告運營中心，2008年10月14日，<http://www.cnadp.com/mt62.asp.htm>。

北京信息中心，「衛視的覆蓋範圍與傳播價值」，C114中國通信網，2005年7月28日，<http://market.c114.net/179/a163606.html>。

朱學東、黃俊傑，「海派再起，東方衛視一週年」，人民網，2004年11月3日，
<http://www.people.com.cn>。

余未人，「挑戰的步履——《論道》述評」，人民網，2008年07月15日，
<http://media.people.com.cn/BIG5/22114/126362/127272/7514014.html>。

呂宏、夏文蓉，「製播分離的『新長征』之路」，人民網，2006年9月12日，
<http://media.people.com.cn/BIG5/22114/64606/70892/4808547.html>。

邢建毅、蔣淑媛，「製播分離體制的確立對電視業的影響」，2006年10月22日，
<http://www.66wen.com/05wx/xinwen/xinwen/20061022/46511.html>。

周鴻鐸，「我國廣播電視發展的三個階段與兩次飛躍」，人民網，2007年2月15日，
<http://media.people.com.cn/BIG5/22100/63554/63555/4361629.html>。

周鴻鋒，「製播分離制是中國電視產業發展的必然」，聰慧網，2006年11月10日，
<http://info.broadcast.hc360.com/2006/09/13150793786.shtml>。

袁方，「貴甘聯合，傳動中國」，搜狐網，2008年10月07日，
<http://media.sohu.com/20081007/n259889343.shtml>。

東方衛視打造強勢媒體品牌 搶占華人娛樂制高點，新浪網，2007年1月9日，
<http://news.sina.com/v/2007-01-09/ba1403378.shtml>。

閔海生，「招標 改版 人事改革 電視媒體：2004 的風雨冷暖」，人民網，2004 年 12 月 21 日，<http://www.people.com.cn>。

貴州都市報，「貴州省 GDP 去年達 2710 億 增幅居全國第 21 位」，新浪網，2008 年 2 月 21 日，
<http://finance.sina.com.cn/china/dfjj/20080221/10244530478.shtml>。

馮應謙，「中國廣播業『製播分離』帶來的先機」，傳媒透視，2004 年 1 月，
http://www.rthk.org.hk/mediadigest/20040115_76_119733.html。

朱豔燕、楊曉平，「省級衛視組合超央視一套 12 倍」，(中華工商時報，2003 年 11 月 20 日)。

李正圖，「經濟全球化與中國區域經濟發展」，(文匯報，10 論苑，2007 年 7 月 9 日)。

趙明，「中國現代化報告 2004：2020 年基本實現現代化」，(中國經濟時報，2004 年 2 月 9 日)。