

“学术行”是南方电视学刊打造多年、在业内有一定影响的学术品牌。今年，我们把学术考察的重点放在几家近两年进步明显、影响力和排名上升较快的省级卫视上，与其掌门人作了较为深入的对话。现将这些对话整理成文，与大家分享。

一个二线卫视崛起的标本

——对话湖北广播电视台台长王茂亮

文/余得通 黄耀华 韦聚彬

对话时间：2012年6月15日

对话地点：湖北电视大厦

对话人物：王茂亮 湖北广播电视台台长、党委书记

余得通 《南方电视学刊》常务副总编辑

黄耀华 《南方电视学刊》编辑部主编



2011年9月底，时任深圳广电集团总裁的王茂亮调任湖北广播电视台台长、党委书记，短短三个月时间就完成了湖北卫视的改版。今年，湖北卫视的面貌焕然一新，在省级卫视中的排名也稳步上升，到四月初已成功打进前十名。业界赞叹之余，也纷纷猜测这位沿海大都市过来的掌门人究竟使用了什么妙招。6月15日，我们就此请教了王茂亮台长……

南方电视学刊（以下简称“学刊”）：您从深圳广电集团调到湖北时，湖北卫视情况如何？

王茂亮（以下简称“王”）：当时，湖北卫视在全国排位16到18

名，处于中流水平；而湖北的经济总量居全国第10，湖北卫视与湖北省地位不相称。总书记提出湖北要成为中国中部崛起的重要战略支点，湖北卫视作为湖北的一个窗口，与这个要求也不适应。另外，本省的老百姓都希望能多看看本省自己的电视节目，但是由于湖北卫视没有能很好地满足老百姓的需求，不少老百姓只能选择观看外地的卫视节目。所以，当时的湖北卫视，和湖北发展的水平、和湖北承担的使命、和湖北人民的期待都有差距。

学刊：现在确实有一些省级卫视与本省的经济社会发展水平很

不相称。那么您是从什么地方入手来改变这种状况的呢？

王：卫视是一个省级电视媒体的重点、龙头，要改变湖北电视发展的落后局面，必须从湖北卫视抓起。我是2011年9月29日来湖北广播电视台报到的，我们剩下的改版时间只有三个月：2012年元月1日必须改版。因为2012年元旦起“限娱令”就生效了，而当时湖北卫视居然是全国卫视里娱乐节目最多的，一周共有14档，比湖南卫视还多。所以“限娱令”逼迫我们必须要在元旦前完成改版。但倒逼的压力，也是一个契机。由于前一任湖北卫视总监聘

期即将到期，年龄也快到制度规定退下的岁数，他顾全大局，主动提出提前卸任，让新任总监能从长考虑卫视改版。因此，国庆节一过，我们立即任命向培凤为新的湖北卫视总监，和我一起全力改版。

学刊：卫视改版势必牵扯到它自身定位等一系列基础性的问题，但是我发现你们把台标也换了，为什么要改台标？

王：卫视该从哪里抓起？从新闻抓起。我来的第一天晚上，就在新闻中心值班；之后连续四个月，我每天下午都在新闻中心值班，仅有两天是因为省委有会议而错过了。现在虽然没有天天去，但是我每周都会抽出时间去新闻中心值班，参与新闻策划。

除了新闻之外，我们还要考虑给湖北卫视一个全新的面貌。当时我们就一起想：湖北卫视的定位是什么？拥有的资源是什么？市场在哪里？和别人的差异在哪里？什么地方还有我们发展的空间？

这一堆问题得出的第一个答案是，我们必须从台标改起，从呼号改起。以前我们的台标形象是一只凤凰，因为楚人崇凤。这个凤凰形状的台标和凤凰卫视的台标差不多同时问世。经过十几年的发展，凤凰卫视已经成为全球华人知名的媒体，但湖北卫视的凤凰图标却少有人认识。如果我们还沿用这个台标，永远也只能做凤凰第二，所以必须改台标。

学刊：改台标确实不是一件随便和容易的事情，你们是怎么考虑的？

王：我们认为，中国最有代表性的符号是长城、长江、黄河。而长江边上的九个省市卫视没有一个刻意用长江做台标的。这就为我们留下了“长江”这个空白可以利用。最终新的台标设计，我们决定主打长江牌。

现在的新台标设计，它的含义是：“长江奔腾之势，两江（长江、汉江）汇流之意，湖北跨越之姿”，后面还有六个字——“中国心，世界观”。

这个标识，就是湖北卫视发展的理念。“长江奔腾之势”，是我们的地域品牌；“两江汇流之意”，是我们的区域特征；“湖北跨越之姿”，表示我们是展示湖北的一个窗口；“中国心”，表明湖北是中国的中心，我们要传承中国的优秀文化，弘扬社会主义核心价值观，担当中部崛起支点的使命；“世界观”，表明我们要以开放的胸怀面向世界，吸收世界优秀文明成果，向世界发出中国的声音。

我们用了两三周时间来选新台标，听取了国内外十几批人介绍自己的方案，每天晚上都讨论到二三点。确定LOGO之后，我们卫视改版的灵魂也就找到了：卫视的音乐、宣传片都要带上长江的印记；所有节目都要想着不仅是为湖北人做，而且是中部做、为中国做，为了向世界传递中国。

要达到这个目标，湖北卫视就必须追求一流。如果是二流三流，还谈什么为中国做、为世界做？连宣传片我们都是找与张艺谋合作的团队来做的，就是为了效果一流。

学刊：目标这么宏大，时间又这么紧迫，两者几乎是不可协调的矛盾，你们是怎么解决的？

王：当时所有人在最终效果出来之前，几乎都不知道卫视改版出来后会是什么，只有我和培凤两个人心里比较清楚。当时，包括节目制作、主持人包装、新闻播出系统改造、节目形象设计、音乐元素运用等各方面工作，差不多有100个团队同时在工作，而且居住在国内外多个地方。我们没有时间对所有工作人员一起进

行培训。我们就一个个团队讲，节目怎么做，片花怎么设计，音乐怎么配，包装的要求是什么等等。在那个过程中，大家都不太清楚改版后的卫视是什么样。等最终串联出来后，所有人才眼前一亮：哦，原来是这样！

省委对卫视改版很重视，省委书记李鸿忠指示说，“一般不出手，出手不一般”，对我们提出很高的要求。省委常委、省委宣传部长尹汉宁可谓是湖北卫视和湖北日报改版的“总总监”，亲自抓改版。还剩下10天时间的时候，我请部长来看，但是我告诉他：现在还只能看到部分片花，节目都还没有出来呢。看了两个小时之后，部长给予肯定。按常规，一个频道彻底改版，至少需要半年左右的时间准备，但我们只有三个月，我们超常规运作。到了元旦播出的所有节目，其实都还是样片，都是第一版节目。在深圳工作时，我们第一版节目肯定不会播出的，做出来就是为了挑毛病、来完善的；第二版或第三版节目才播出。但是在湖北我们时间太紧，根本没有时间、没有条件再改。因为，10月中旬的时候我们才确定节目理念、方向；10月底才把各个节目团队拉起来；我们还没有高清演播室，只好到北京、上海去租。在这样的情况下，硬着头皮，提升4个原有栏目，新上11个栏目，湖北卫视元旦改版了。

学刊：你们在三个月内完成了几乎不可能完成的任务，值得钦佩，也值得骄傲。这次改版，你们非常突出新闻节目，您还参加新闻节目值班、亲自审看新闻，是出于什么样的考虑？

王：这次改版，我们重新编排，形成五个节目带，即重导向的新闻节目带、讲贴近的生活节目带、求品质的人文节目带、显特色的综合节目带和求文化的大型周末

娱乐节目带。但我认为，第一重要的是新闻节目带。新闻是我们突破的重点。周边的兄弟卫视，湖南娱乐强，安徽电视剧强，江西、河南自制节目强，正好给湖北卫视留下了新闻的空间。

湖北卫视的新闻节目原来有一个理念，是梁家新副台长提出来的，叫“新无止境，闻达天下”。我认为这个理念很好，所以就坚持下来。湖北新闻要成为中部的窗口，向全国传递中部的声音。现在湖北卫视的《湖北新闻》节目在全国的排位，已由原来的20位左右提升到第6左右了。有的同志有一个认识误区，认为新闻节目是一个“鸡肋”，不做不行，做了又没有什么收视。其实，新闻做好了不仅有收视，而且可以带来影响力。这半年我们搞了《汉水丹心——南水北调移民》大型直播，《构建中三角 打造第四极》大型联合采访等几个新闻策划，很好地带动了湖北卫视、湖北广播电视台形象的提升。

我们还创办了《长江新闻号》。国内电视台国际新闻做得好的，除了央视，还有东方卫视，再一个就是深圳卫视的《直播港澳台》。《长江新闻号》的理念是：从长江的视角看中国，从中国的视角看世界。它一出来，收视大多排在全国前10。但是湖北台之前没有做过国际新闻，没有这样的团队，也没有这方面的资源，只好临时整合，组建了一个队伍就干起来了。只准备了一个多月的时间，元旦就咬牙播出了，连演播室所在的长江豪华游轮都是虚实结合制作出来的。

这样，《湖北新闻》、《长江新闻号》和白天的财经新闻，五档新闻节目，排名全部是全国前10，新闻立台就实现了。这样，卫视的传播功能、媒体使命也就实现了。

学刊：现在改版后的节目是怎



么体现“中国心、世界观”的？

王：湖北卫视的节目外求形式优美，内求文化力量。即使是娱乐节目也是如此。比如《我爱我的祖国》，就是要传递对祖国的热爱、骄傲和自豪的感情，但它也是一档娱乐节目。开始，有的年轻人觉得栏目名称太“正”。但我说，有什么比祖国更能凝聚人心呢？这档节目引进的是荷兰的模式，节目以轻松益智问答为主线，答题内容都和祖国相关，涵盖趣味方言、民俗揭秘、人文地理、绝活展示、历史重温、金曲回放等方面。特别值得一提的是，我们把“益智娱乐互动”和“国际意识”这种看似矛盾的两个元素结合起来，通过寻找“熟悉的陌生点”来挖掘民族文化，通过明星与观众的互动来唤醒民族情感。节目温暖、感人，是我们“中国心”的具体体现，受到广电总局好几次表扬。还有《天下同名》，讲的是姓氏文化的变迁，讲的是社会、是祖国、是我们的民族，人和人之间的联系。《中国NO.1》，讲湖北在中国文化中的第一。《大揭秘》，讲的全是中国历史上那些经典的、真实的、扣人心弦的故事。这些节目就诠释了湖北卫视的节目怎么承载中国、怎么承载世界。还有我们的生活类节目，

它们是和所有人的生活联系在一起的，如《生活·帮》、《冲出危机》、《饮食养生汇》，视野上要体现我们的“中国心，世界观”，视角上要紧扣观众需求。比如用实验的方法粉碎生活“谣言”，用益智的方式呈现公共安全问题，把饮食和养生结合起来，这些都是湖北的首创。今年的9月1日，湖北卫视还会推出改版的“升级版”，现在的节目结构不变，但已得到老百姓喜欢的节目要有品质的提升，还会有新节目出现。

学刊：但是你们的黄金档还是播电视剧。

王：湖北卫视以前黄金时间不播电视剧，改版以后，我们决定在黄金时间上电视剧。但是由于我们之前没有充分的准备，还只能播出二三轮剧，还处于应急状态。到今年的八月份，我们的电视剧播出就会进入正常状态，因为我们已参与到大剧的竞争中，我们也要播出独播剧、自制剧、定制剧。我们已经开始了电视剧制作，我们和保利博纳的股东合资组建了股份公司，他占40%，我们占60%。这个公司主要是为卫视制剧，同时也为市场制剧。我们聘请的总经理是著名电视剧制片人孟凡耀。现在已经有几部剧同时投拍了，《铁血红

安》、《武汉保卫战》、《张之洞》、《天下武当》等等，今年底明年初就会有我们自己的作品和观众见面。我们的计划是，每年都有5到8部自制的大剧推入市场，尽快摆脱对电视剧这个资源的被动依赖。

学刊：电视剧确实很重要，但风险也很大。很多卫视是成也电视剧，败也电视剧。

王：是的，所以我们在节目生产团队的组建上采取了特别措施。我们新组建了湖北广电北京运营总部。但如果这个运营部是事业机制的，就吸引不了好人才。因此，我们同时组建了北京长江传媒（集团）公司，在国贸附近租了整座楼办公。这个公司要成为吸引全国优秀人才的一个平台。新到任的北京运营总部主任和公司CEO叫周泳，是一个非常优秀的电视人。还有一批优秀人才也已加盟，一批优秀节目正在这个公司里孵化。

我们有湖北既有的优秀团队，有优秀人才领导的北京运营总部和电视剧公司，这些都是我们卫视改版的支持力量，也是湖北卫视今后发展的重要支撑力量。今年底，湖北卫视会完成第一轮改版。明年元旦开始，我们还会有更大的提升。我们今年的目标是成为全国第10，如今已经提前达到了。我对排位没有太高的要求，我希望湖北卫视要有自己的特色。要成为全国一流，关键是要有特色、有影响力、有好口碑。

学刊：您说得很对。像凤凰卫视，它的排名并不会很靠前，但是影响力很大，营业收入也跟着上去了。办电视，人是最关键的。您一来，就激活了整个团队，使湖北卫视在这么短的时间里有这么大的提升。人还是同样的人，他们的创造力和工作激情，您是怎么激发出来的？

王：激发大家，靠的还是大家的事业心。我是只身一人来湖北台的。我也没有时间去改造这里的机制，只能先去干活。我来湖北后很快发现，第一，我接触的每一个员工，都觉得湖北台落后了；第二，绝大多数员工都有改变湖北台落后面貌的强烈愿望；第三，绝大多数员工都有改变湖北台落后面貌的专业素质和专业追求。既然这样，我就用湖北广电的荣誉和尊严来激励大家。我就天天和大家一起干，并且用一流的标准来要求大家，大家的积极性和创造性自然就高涨。

学刊：但光有事业追求，光靠激情，毕竟很难持续下去，可能还得靠科学合理的激励机制才能有长远的发展。

王：你说得很对。我们今年就着力机制建设，要靠机制来激励大家。所以，今年是我们的“一流标准建设年”，所有的岗位都要制定一流标准，对全员进行一流标准的培训，所有员工都要按照一流标准来工作，进而按照一流标准考核、奖罚。与此同时，我们正以建立湖北长江广电传媒集团为抓手，建立现代企业制度，引入市场机制。我们还会引进深圳广电已探索多年的人力资源改革体系和独立制片人制，努力搞活机制。

学刊：但是同时有几十个团队在做节目，还有购剧、成立公司等，投入非常大，以湖北台现在的实力，恐怕难以承担。经济压力您是如何解决的？

王：你说的是实话。湖北台现在在利润很少，我到湖北台来这么久，也没有向政府要过一分钱。钱从哪里来？从市场上找钱。我们新建了一栋楼，专门作为新闻中心，6层楼，4、5、6层打通了作为新闻演播中心，这样的标准拿到全世界上都是一流的。湖北

广电的新基地也奠基了。我们新的总部大楼建设面积是31万平方米，投资28亿；接下来还有30万平米的产业房，还有30多万平米的职工宿舍房，需要投资80到100个亿。政府准备以财政拨款和贴息贷款给扶持10个亿。

学刊：政府的支持还是有力度的。

王：是的，省委、省政府非常支持。但10个亿是远远不够的。只能找市场。我们和中国平安集团签订战略协议，给我们授信100亿，我们的事业产业发展需要资金支持。比如，全省网络整合，前几天证监会已经批准了我们湖北的有线网络上市。我们接下来的技术改造、双向互通、高清传输等改造，要花钱；再比如，我们新组建的垄上传媒集团，未来三年可能做到30到50个亿的营业额，目标是上市。我们计划与兄弟省市以股权换市场，迅速做大，这些也需要钱。

学刊：投入是要讲回报的，这么大的投入，您考虑过怎么回报吗？

王：我读过MBA，我关注投入产出。好的投资，肯定有回报。我们的电视剧做出影响，就能卖出好价钱；湖北卫视排位上升，广告大单都跟着来了。当然，我们要坚守艰苦创业的理念，但该花钱的还是要花；钱花得好，会收回更多的钱。

学刊：您描述的湖北广电发展前景，连我们都很羡慕。祝你们成功！祝湖北卫视越办越好！

王：谢谢！

记录整理：韦聚彬
责任编辑：余得通