

TV OPERATION MANAGEMENT

电视传媒 运营管理

• 于聚义 著

图书在版编目 (CIP) 数据

电视传媒运营管理/于聚义著. -北京:中国传媒大学出版社,2010.2

ISBN 978-7-81127-850-7

I. ①电… II. ①于… III. ①电视-传播媒介-经济-管理-研究

IV. ①G221

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 021776 号

电视传媒运营管理

著 者 于聚义

策 划 愚 言

责任编辑 赵丽华 李钊祥

责任印制 范明懿

封面制作 欧 阳

出 版 人 蔡 翔

出版发行 中国传媒大学出版社 (原北京广播学院出版社)

社 址 北京市朝阳区定福庄东街 1 号 邮编: 100024

电 话 65450532 或 65450528 传真: 010-65779405

网 址 <http://www.cucp.com.cn>

经 销 全国新华书店

印 刷

开 本 730×988 毫米 1/16

印 张 16.25

版 次 2010 年 5 月第 1 版 2010 年 5 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-81127-850-7/G·850 定 价 45.00 元

版权所有

翻印必究

印装错误

负责调换

前 言

送给电视 CEO——传媒全新的运营理念

对于电视传媒运营管理而言,这个小册子,可能是第一本比较全面、比较新颖、比较务实的阐述全新理念的书。

2009年10月21日,东部的上海文广传来消息:上海广播电视台,上海东方传媒(集团)有限公司揭牌;10月28日,西部的电视陕军又传来消息:陕西电视产业集团有限公司揭牌;11月中旬,南部的电视湘军也有战报:他们与盛大联手挂出了重组产业公司的牌子;12月18日,北部的辽宁也传来消息:辽宁广播电视台,北方传媒集团宣布挂牌……这些都标志着中国电视产业化的改革进入了实质性阶段,电视传媒整体开始实施制播分离。

这是非常利好的消息呀!

真是神州大地处处有新闻。你追我赶,比肩前行,消息不断被刷新。别说消化了,就连人们的大脑都来不及更新了。

本书中不但有前沿的运营管理理念,而且还有实战的具体操作办法,是实践与理论结合比较好的工具书,或者称为工作手册。

本书成册,其中有清华同方·今秒文化老总王亚东先生一份功劳,是他督促我、鼓励我;有中国电视界第一位博士、中央电视台王甫先生的鼓励;有我30多年的老朋友、中国电视家协会主席赵化勇先生的鼓励;还有不得不提

及的大名人、和我同为中国电视学研委会副秘书长的北京师范大学著名教授于丹女士的鼓励。

本书是我近 10 年来从事电视传媒运营管理的一些所思所想,是见诸于全国电视理论刊物 30 多篇文章论点的集纳,是在全国电视高峰论坛和部分省市电视研讨会上演讲观点的荟萃,尤其是经过电视传媒顾问运营管理的实战检验,印证了它具有科学性和可操作性。所以,本书对从事电视传媒运营管理的同行,以及初步涉足这个行业的先生、女士们,有比较到位的参考价值,或者说能让人少走弯路。

可以说,电视传媒发展到今天,需要自己颠覆自己,需要冲破行政藩篱,需要现代传媒运营理念,需要政企分开。这就是:新闻归属宣传管理部门,强化喉舌、工具、舆论功能;产业按照现代传媒企业,彻底进入市场,在市场中自发地走向集团,真正实现本质意义上的“制播分离”。

中国电视传媒与中华民族伟大复兴一样,要将其做大做强,与国际传媒接轨,在国际事务中具有自己的话语权,成为国际传媒集团,这是指日可待的发展趋势。近年来 CCTV 中文国际,在全球 30 多个国家实现了落地,同时还在亚太、拉美、非洲、中东等国家与地区建立了数十个记者站,有了自己采访报道的分支机构和网络,这就是明证(美国 CNN 有驻外记者站 39 个,400 多名记者;英国 BBC 有 42 个,450 多名记者;日本 NHK 有 58 个,700 多名记者)。当然,这和一些发达国家相比还有很大的差距,但是我相信这种差距会迅速缩小。

过去,电视这个行业在中国是非常神秘的。记得我上北京广播学院(中国传媒大学的前身)时,入学通知书上的“XX 专业”这一栏,被盖着朱红大印的“机密专业”四个字所替代。由此可窥见一斑。

如今,随着改革开放的深入发展,电视媒体也和共和国一样,迎来自己翻天覆地的变化,使本来屈居“电老三”的电视,一跃超过了“报老大”和“广老二”,成了现代传媒的“老大”。借助于科学技术的不断更新换代,电视的飞速发展连电视人都感到越来越吃不消,甚至许多方面都是力不从心的了。就像一位电视媒体的老总在移交传媒公司承接运营自己的卫视频道时所说的那样:我们无能为力来运营这个频道,只好委托你们来管理了。

这就说明,中国电视传媒委托专业公司或者职业团队来运营管理传媒,已经从羞羞答答的水下浮出水面了。

运营传媒的市场出现了。

这是划时代的伟大变革。

电视传媒的快速发展,呼唤全新的运营管理,呼唤职业团队和职业经理人(国

际通称为 CEO),来帮助电视传媒的日常运营管理。上海克顿顾问帮助贵州卫视的全面运营管理,北京今秒文化帮助四川省巴中市广播电视台总台的全面运营管理,北京新华悦动帮助陕西卫视的全面运营管理,上海文广帮助内蒙古卫视的全面运营管理,北京保利帮助海南卫视的全面运营管理等,都是近几年来一直行走在“传媒市场”的边缘,步履蹒跚甚至踉踉跄跄地前行或者探索着的先行者的足迹。

说实在的,本人早在上世纪 80 年代末 90 年代初,就曾经多次参与无锡电视、珠江电视、深圳电视等媒体的调研与会诊,就有过许多思考。那时,电视传媒经历了“开门办电视”、“社会化办节目”、“制播分离”、“电视产业化”等等艰难的改革探索。从 2001 年起,笔者又有幸参与了北京今秒文化曾经与陕西电视台、新疆电视台的合作运营;2004 年又受聘云南电视台成为为期三年的全国“五人专家团队”成员,参与云南卫视的顾问运营;直到 2003 年全国宣传思想工作会议上,胡锦涛总书记发出“把积极发展文化事业和文化产业作为宣传文化部门的重要任务”,2005 年,国家广电总局发文明确了在全国推行“制播分离”,正式提出了“产业化的概念”。2007 年,笔者参与了江苏电视台影视频道、安徽卫视频道的会诊工作;从 2008 年起又进行为期 5 年的带领一支运营团队,参与四川省巴中市广播电视台总台全面运营管理的实践。

在这里,我想以一个电视艺术的实践者、参与者、见证者的身份,对那些从事、想从事这个职业的人们说几句:

你如果做了电视运营管理者,或者说你就是电视 CEO。那么,你就要对委托的媒体负责任,为这家电视传媒的成长贡献自己的聪明才智和独特的行之有效的办法。

你要为这个传媒付出一切而不计报酬。

你要以时刻学习的心态,发展壮大你所负责的电视传媒,并竭力扩大其影响力。

你要以巅峰的状态,铸就电视传媒的辉煌。

你拥有了这个电视传媒平台,可以施展自己的浑身解数,发挥自己的实干才能,验证自己的理论知识,为其它高智商的运营管理者提供论争的依据。

当然,不管是那些处于弱势地位的电视传媒,还是那些曾经辉煌过的电视传媒,他们的老板们,或者称为 CEO 们,他们都有自己伟大的梦想,内心都想成为王者。哪个老板、哪个 CEO 不想把自己运营的电视传媒带向更加辉煌的明天?

电视传媒的老板、CEO,他们是中国传媒业一个特殊的群体,他们呕心沥血地运营传媒,都是为了实现自己的梦想。

梦想有许多。电视传媒的老板、CEO们,除了要为自己家人创造更加幸福的生活外,还要实现人生价值。其次,还有一个梦想就是为了帮助跟他们一起工作、跟他们一起创业、跟他们一起打拼天下的人生活得更美好。

但是,这些梦想后来为什么没有得到很好的实现?有些梦想屡屡遭受挫折,甚至还变成埋葬自己的坟墓?

看看我们周围,看看我们从事一生的电视职业,近些年来,有多少“轰轰烈烈”的电视传媒,有多少走红的电视传媒老板、CEO,却遵循着同样一条规律走向“衰落”的宿命。

快速扩张而衰!

贪婪虚荣而衰!

违背规律而衰!

当然,从另外一种意义上来解读:贡献自己,燃烧自己,也是非常可贵的。

……

本书初衷定位为“电视运营顾问”,但是,在认真听取中国传媒大学出版社老总蔡翔先生的建议后,确定为现在这个书名。

这本书也就是基于这些原因,在朋友们的提议、鼓励、督促下才“推出”的。

本书采用分步阐述的办法,力求通俗易懂,更为方便掌握。全书共分十步,也可以称为电视传媒运营管理“十步法”。

第一步:知己知彼方略,第二步:运营团队系统,第三步:人力资源管理,第四步:培育受众市场,第五步:竞争战略战术,第六步:节目质量管理,第七步:整合可用资源,第八步:掌控多元营销,第九步:快速提升发展,第十步:创新影响力与产业化。

我的本意是希望那些愿意成为电视传媒的老板、CEO们,抽出点时间,翻翻这本书,说不定还能唤醒你内心真正的王者之气概,寻找传媒运营管理的一些答案或者具有参考价值的实例。也许再经过痛苦的一段时间的修炼,你便成为能够打造可持续、可快速发展的电视传媒帝国真正的CEO。

这就是我想说的话。

目 录 *Contents*

前言：送给中国电视 CEO——传媒全新的运营理念 / 1

运营管理第一步：知己知彼方略 / 1

第一节 咨询的触角伸进来 / 2

第二节 评估委托的传媒 / 6

第三节 准备运营的团队 / 10

第四节 摆正“君臣”的位置 / 13

相关链接 / 15

推荐阅读 / 19

运营管理第二步：运营团队系统 / 24

第一节 建立运营管理系统 / 25

第二节 提升运营管理能力 / 28

第三节 重视运营团队的建立 / 30

第四节 运营管理系统介绍 / 33

第五节 有效的解决方案 / 36

相关链接 / 37

推荐阅读 / 41

运营管理第三步：人力资源管理 / 45

第一节 人才还是庸才 / 46

第二节 选好中层团队 / 51

第三节 中层知识更新 / 56

第四节 中层授权运营 / 58

相关链接 / 61

推荐阅读 / 65

运营管理第四步:培育受众市场 / 68

第一节 什么是收视率 / 69

第二节 什么是市场份额 / 76

第三节 什么是市场占有率 / 79

第四节 对公众的影响与分析 / 83

相关链接 / 95

运营管理第五步:竞争战略战术 / 98

第一节 分析竞争对手 / 99

第二节 竞争的核心问题 / 100

第三节 用什么战略去竞争 / 101

第四节 研究对手与研究自己 / 106

第五节 化竞争为竞合 / 108

推荐阅读 / 111

运营管理第六步:节目质量管理 / 120

第一节 节目质量标准流程 / 121

第二节 从受众需求出发 / 127

第三节 实行绩效考核 / 134

第四节 节目评估体系 / 136

第五节 质量监督审计 / 139

第六节 创优是实力的象征 / 140

推荐阅读 / 147

运营管理第七步:整合可用资源 / 152

第一节 传媒资源的概念 / 152

第二节 整合的“借力用力” / 156

- 第三节 “三才”整合法则 / 167
- 第四节 整合原则与投资回报 / 171
- 相关链接 / 172

运营管理第八步:掌控多元营销 / 177

- 第一节 营销目标的确定 / 177
- 第二节 受众为中心的营销规划 / 183
- 第三节 营销战略决策的参照系 / 187
- 第四节 品牌战略的“艺术”之路 / 191
- 相关链接 / 197

运营管理第九步:快速提升发展 / 204

- 第一节 领导者与管理层 / 204
- 第二节 战略管理与战术管理 / 211
- 第三节 战略制定与战略实施 / 215
- 第四节 供应链与节目采购 / 216
- 第五节 所有问题都不是问题 / 218

运营管理第十步:创新影响力与产业化 / 219

- 第一节 策划创意活动 / 219
- 第二节 链接公益扩大影响 / 225
- 第三节 影响力带动广告 / 228
- 第四节 创新要讲科学 / 229
- 第五节 衡量传媒影响力标准 / 231
- 第六节 电视产业化的机遇与挑战 / 233
- 相关链接 / 236
- 推存阅读 / 244

参考文献 / 248

后记 / 250

运营管理第一步

知己知彼方略

- 善知其流者,必善知其源。
- 一个栏目、一个频道、一家传媒,能委托给你及由你带领的顾问运营管理团队,人家基于什么?
- 你的人品、知识、能力和有一群优秀人才。
- 当你准备接手时,就应静下心来,认真了解每个栏目、频道、传媒的方方面面。
- 做到知己知彼,方能百战不殆。

电视传媒,无论是服务型,还是非营利性,它的成功取决于它吸引和保留受众的能力。这种能力要通过给受众提供其所需要和期望的有形产品或无形服务。

但是,得不到满足的受众可能会去寻找其他的“供应源”,这样会造成电视传媒在收入和名誉上的损失。

我把“投入——提供——接受——产出”这个过程称为“运营过程”。

过程(Process)的概念,就是运营的概念。

现在的中国电视,经历三次大的改革与探索,终于走向了越来越彻底的“制播分离”,其标志是有了传媒市场和传媒产业的概念,即电视台委托专门公司或职业经理人,来运营管理自己的频道或整个传媒。

以前电视传媒的运营,没有产业的概念。一个方面不提产业,另一个方面觉得变数很大,因为我们要搞宣传导向。

自从党的十七大提出“文化影视逐步实行产业化”要求以后,特别是国务院发

文要求从2010年1月1日开始实施。大家现在就非常明确了,走产业化路子势在必行。因为任何一个宣传战役,任何一件公益事业,任何一次公共服务,都必须要靠强大的产业经营和产业收入来反哺、来运营。否则,宣传战役、公益事业和公共服务也是搞不好的。

电视业界有这个需求,国家有这个要求,运营机构有这个企求,三个方面的契合成就了典型的中国特色社会主义市场经济的中国电视传媒市场,符合三者的依赖、生存关系。

要么怎么说政策高明,既顺应传媒发展,符合市场规律,又掌握主动,水到渠成!

中国电视传媒市场的产业化起步了。

第一节 咨询的触角伸进来

社会的进步、产业的发展、新媒体的出现,电视那点优势越来越被淹没了。

怎么办?

电视人应该清醒头脑,那种不学无术、夜郎自大的样子该改改了,最好的办法就是向社会学习,向先进看齐。因为社会是一个宝库,什么知识、什么高人都有。

咨询业的出现,就是“社会智库”。

咨询业是靠智力服务而新兴的一种职业。

早在半个世纪以前,咨询业在国外已经蓬勃发展起来了。

为了抬高身价,咨询业最喜欢用“美国政府不听兰德公司的咨询论断,贸然出兵朝鲜而失败”的典故来炫耀自己。

毋庸置疑,在一些发达国家,咨询业已经成为发展最快、最稳定的现代产业和职业,从政府决策,到企业投资,咨询服务渗透各个行业,对经济增长、社会进步以及人们生活质量的提高产生了巨大影响。

就在四五年前,那些来到中国的国际咨询公司还很难接到大订单。然而现在,数千万元的订单已不再是什么新闻。当体制和制度已不再是企业最关键的问题后,企业将更多的精力放到了经营管理问题上。许多国营和民营大型企业,已经意识到咨询的重要性,开始咨询自己的未来。与此同时,麦肯锡、埃森哲、德勤、毕马威、普华永道等国际知名的咨询公司都先后来中国,新华信、北大纵横、和君创业、清华同方·今秒文化、克顿顾问、慧聪咨询、引力传媒、实力传媒等国内咨询公

司,也逐渐形成了自己的品牌,其间活跃的还有无数具有学院背景或从国际大咨询公司裂变出来的小咨询公司。

在中国传媒集团化运营、电视制播分离等举措推动下,传媒市场化操作、产业化运营的呼声渐高,面对日益激烈的市场竞争和复杂多变的社会环境,传媒要进行科学决策,必然要越来越多地借助专业咨询公司的智力支持。

传媒顾问咨询:小荷已露尖尖角

目前的传媒顾问咨询,大概分为两个层次。

一是基础的数据与信息服务(包括广告监测、受众调查),二是高层的管理和战略咨询(包括组织、流程、财务、人力资源等方面的咨询)。

国内传媒咨询大多是基础性的数据与信息服务。

央视调查咨询中心、AC 尼尔森、新生代等,涉足传媒咨询是比较早的,影响也比较大。但传媒咨询不过是公司业务的一部分,而且前两者又以电视为主,报刊等平面传媒所占的份额比较小。

央视调查拥有全国性的调查网络,又与法国知名市场调查和咨询集团索福瑞合资,成立央视-索福瑞媒介研究公司。虽然它的主要业务是收视率调查,占有中国收视率调查市场 85% 的份额,但凭借多年网络的影响,其平面传媒读者调查和广告监测也占有相当的市场。AC 尼尔森 1995 年已经涉足平面传媒咨询,但报刊在 AC 尼尔森总体业务所占的份额相当少,监测的报刊不足 400 种,主要做的是广告监测和广告创意,客户主要面对广告公司。新生代 1997 年开始做媒介研究,以报刊等平面传媒为主,近 70% 的业务是读者调查和定位咨询,并有版面监测和广告价值分析。相比之下,近几年兴起的几位新秀——慧聪媒介研究中心、新华在线、世纪华文等,定位比较专一,都以平面传媒咨询为主,并在较短的时间里形成不错的声誉。

1998 年正式成立的慧聪媒介研究中心,主攻广告监测与研究。在慧聪数据园中,有近 200 名员工对 1000 多种报刊的广告与文字信息进行监测。这些监测数据既为传媒所用,又为厂商和广告代理商所需,可谓一石三鸟。这个数据库一直是慧聪人引以为豪的。慧聪媒介研究中心总裁姚林认为,他们的广告监测是最不怕后来者进入的门槛。有人提出疑问,只要有了资金、人力,这个数据库是不是很容易拷贝呢?慧聪尹先生说,数据库生产的单个部门看似简单,但这么多部门之间规范高效的组合,以及多年完善起来的管理制度、市场定位及研究方法,就形成了门槛。此外,读者调查也是慧聪比较大的一块业务,对于顺手的广告代理他们也不拒绝。

2001年5月成立的新华在线,具有新华社中国经济信息社和香港泛华科技集团共同投资的背景,它决心要像路透集团那样,从信息增值服务上开出一条财路,并雄心勃勃地宣称“三年后销售收入要超过一亿元”。新华在线集传媒资讯、咨询、培训于一体,与大多数媒体咨询公司不同的是,它定位于管理和战略咨询。顾问潘燕辉说,新华在线借鉴的是麦肯锡的研究方法,对于一个咨询项目先由顾问把调查研究的框架定下来,执行人员可以照此操作。

世纪华文做报刊咨询开始于2000年,目前主要专注于北京市场,工作重心是报刊的市场营销。每年9月报刊征订期,世纪华文举行的各种营销推广活动特别多,书市、庙会、大学、社区、商场,都是他们的推广点。这些营销费用通常由十来家报刊社分摊,每家所出的费用就比较少,许多报刊社对此反应也很积极。除此之外,世纪华文也进行读者调查、广告调研,并有一定的代订代发、零售配送业务。多数咨询公司认为,自己几乎不存在竞争对手,因为彼此定位不一样,在同类产品中还很少有人竞争,这也正说明了这一市场的潜力巨大。

从业人员:门槛有多高

咨询业是高智能产业。

高智能的人才咨询业发展的关键。

德国对咨询人员的素质要求非常严格,要具有某个领域的专家资格(如建筑学博士或经济师等)才可能进入咨询组织。录用新的咨询人员,除了专业要求,还强调资历、实践经验和工作能力,一般要求有4—6年的工龄。咨询人员每年还有一定的培训时间,通过送至大学深造、专题讲座以及内部交流等方式不断提升业务水平。

在国内咨询领域,由于市场才起步,对从业人员的要​​求要宽松得多。特别是在平面传媒的监测和调查中,更多的是基础性的数据与信息服务,一般定量分析要求人员有统计学、社会学知识,定性分析最好懂心理学,相对于经验积累的要求并不那么严格。所以在有些咨询公司中,许多员工直接从大学毕业而来,工作两年已经算得上“老员工”,四年即可能提升为部门主管。招聘年轻人与工作性质也不无相关,“由于工作紧张,经常要加班,需要年轻人旺盛的精力。而且,年轻人会有更多新鲜的想法,容易塑造”。为了让新员工熟悉业务,慧聪媒介研究中心规定每名员工都有六个月的试用期,要把整个媒介中心的工作流程熟悉一遍。

对于管理和战略咨询,对从业人员的素质要求更高,通常要有专业知识、高学历和传媒运营管理经验。同时,许多咨询公司聘请有常年顾问或项目顾问,针对某

一专业项目具体咨询。

咨询公司要依靠市场立身,对于自身的信誉也十分珍爱。通常一个项目小组只负责一个项目,以便全身心投入。因为一旦失误,在传媒中传播的后果就吃罪不起。通常咨询具有连续性,一个大的策略制定下来,具体项目还可以继续做。但今秒文化的老总王先生却说,“这也要看具体情况,如自己精力有限,或者觉得自己不适合做,就宁可不做,也不要倒牌子。”

咨询市场:仍在培养期

央视-索福瑞、慧聪媒介、今秒文化赶上了传媒市场化操作、产业化运营的大潮,公司成立时正是中国传媒集团化运营、电视制播分离等举措推动传媒产业化的变革之机。据说央视-索福瑞和慧聪媒介研究中心近几年的收入是“翻着跟头往上涨”。特别是2006年,据慧聪媒介中心估计,公司今年上半年的收入比去年同期至少增长50%。

尽管一些公司称自己的客户稳定,业务不断稳步上升,但同时认为,传媒咨询还处于“初级阶段的初级阶段”,只能说是前期市场转入阶段,而制约这个市场发展的因素主要有两点:

一是传媒市场的不成熟直接影响了传媒咨询业的成长。有些市场意识强的传媒,已经习惯通过专业咨询公司来了解自己的受众群体、竞争对手,以及各行业的变化趋势。但总体来说,这么有市场意识的传媒并不是很多,全国的强势传媒也就那么几家。加之传媒负责人多从新闻、中文专业出身,缺乏经济、管理意识,更相信自己“拍脑袋”就可以做决定,对咨询公司不屑一顾。

二是咨询业人员素质有待提高。由于我国法律不健全,咨询业不但进入门槛较低,退出障碍也很低。而现在很多老总经常在天上飞,眼界已经十分开阔。有些老总在与一些咨询人员接触后,不由产生疑问:“到底谁教谁呀?”

总体来说,现在传媒咨询仍是一种浅层次的运作,咨询公司更多充当的是数据提供者的角色,并没有真正成为营销的智力支持。即使传媒管理战略咨询,收费与IT等行业也是不能比的。

咨询公司:出路何在

有人说,现在的中国咨询业,谁胆大,谁就敢进来。

从外表来看,咨询业进入的门槛很低,广告还需要有几张纸,而咨询好像有几个脑袋就可以了。

在传媒咨询领域,也存在许多策划人性质的咨询公司。各家公司都有相对明确的定位,如网目图文信息技术公司建立的浏览网,决心为期刊提供全方位的服务;思达名典公司利用自己在美国的资源,组织编写美国报业与期刊业年度研究报告,希望为报刊社负责人提供有益的借鉴。

他们规模相对较小,其负责人多具有一定的媒体或相关行业从业经验。有的直接从传媒出来,通过原来的关系,接手一些原单位的业务;还有一些学院派教授找一些学生一起做。他们往往基于个人经验,针对某一项目进行定向咨询。

咨询公司看似起点很低,市场需求也很大,但要真正有业务,并在市场上占有一席之地,也并不是一件容易的事。有些小公司由于缺乏客观的调研和数据库支持,在人力、制度、流程上并不规范,难以形成自己的核心公式,很容易被大咨询公司挤垮,难以与客户保持长期的合作。特别是市场化并不是很强的平面传媒咨询市场,仅仅依靠咨询很难生存。所以,许多公司还有一些更实际的业务,如思达名典公司同时为厂商进行广告代理。网目图文公司还为杂志做代理订购和市场营销,在星巴克、麦当劳、永和大王、仙踪林等数百个展示点为几十种时尚、商业类杂志做展示。

在日益激烈的市场竞争中,咨询公司要想生存,除了有关系,有信誉,还要有专攻,有特色,把目标集聚在某一特定的市场和客户群,也会形成很强的竞争力。清华同方·今秒文化专攻电视媒体包装运营、世纪华文专攻北京报刊市场推广、美兰德专攻上星卫视数据提供等等的成功案例也说明了这个问题。

当一家电视传媒,经过认真思考和对你的资质调研之后,决定将自己的栏目,或者频道,或者整个传媒,交给你和你的运营团队的时候,我想你也会毫不犹豫地做出决定:咱们先去看看他们所处的环境和本身的情况吧。

这是接受传媒委托一开始必然要走的路。

在和清华同方·今秒文化的同事决定接受四川省巴中市广播电视总台委托,全面运营管理电视台的时候,我和总裁王亚东先生,先后五次亲临巴中,对巴中电视传媒进行了全方位的调查研究,对其做出评估。

第二节 评估委托的传媒

在评估委托的传媒时,一般分为两项或者多项进行,目的是了解该传媒自身的状况和社会经济环境以及政治环境,为全面运营管理制定方案做充分准备。

调查研究做得越彻底、越到位,制定运营方案就越接近实际情况。所以说,前

期的调查研究,了解情况是一项非常重要的工作。

诚挚待人 收获颇丰

善知其流者,必善知其源。

在全面接受四川省巴中市广播电视总台委托运营管理之前的2006年10月,我和朋友一行四人,应邀前往巴中地区游览,没有想到的是此次巴山之行,却促成了巴中电视传媒运营管理之事。

第一次去巴中,观赏风景结束后,东道主提出给新闻从业人员讲讲电视传媒的发展现状与趋势。

我简单介绍了一些当前中国传媒业的现状和发展趋势,并着重强调了电视传媒的发展格局和发展走向,我们电视从业人员如何加强自身修养,如何采取措施来应对国际电视发展的挑战。

没有想到的是,我的这些新闻同行,特别是巴中这些年轻的电视人,那种对传媒发展信息的兴趣和渴望,超过了我的想象。大家围着我(从来没有接触过),问这问那。本来两个小时的讲座结束后,我被大家又“围攻”了两个多小时。

我被巴中电视人感动了,心想有机会我一定要为他们做点事情。

时间最能磨平一切,一年的时光不知不觉过去了。

2007年秋,我和陕西日报新闻同行在陕南的汉中市采访,突然接到巴中台领导的电话,听说我们离他们不远,就特别邀请我们再次前往巴中。

第二次巴中之行,我看到了第一次去后的可喜结果:巴中台领导说,我提出的“电视传媒要实行栏目制片人制”,在巴中“有了很好的效果”。我还听到了广告负责人说,按照我提出的“切短广告,实行倒计时”的方法,使“电视广告播出效果出奇地好,客户非常满意”。更可喜的是,“民生新闻取得了突破性的发展局面”,管新闻的副台长兴匆匆地告诉我。

我压住内心的激动,表面上还算平静。可是,这第二次演讲,我还能说些什么呢?我在默默反问自己。巴中的台长们对我寄予更高的希望。没有办法,也没有准备,只好快速调动大脑,启动搜索引擎。突然,我研究的“电视产业化和借外脑运营传媒”这个命题在我脑际一闪而过。本来这就不是一个演讲的话题,无奈,我只能临时抱佛脚了。呃,有了。我的又一个两小时过去了。可是,我想重温的那种场面却没有出现。我还有意在会议厅里停留了一会儿,那种“围攻”的场面却始终没有再现。我的心灵像被人狠狠刺了一刀,暗暗哪个叫痛呀!好在我还不至于那么脆弱,我镇定自若地应付了场面上的客套,知趣地道别主人,离开了会议厅。这次

巴中之行的“产业化和借外脑”看来是放了空炮。不想了,反正也没有什么要负责的。

在北京一次全国电视高峰论坛上,我把自己近十年来,对电视传媒运营管理的一些研究成果,在会议上和中国电视业界、学界的精英们做了交流,同时还提到四川省巴中市演讲的事,引起一些朋友的关注。

2008年是中国历史上最大的悲喜交集年。四川省汶川8级特大地震震惊全球,世界为之哭泣;同年,北京成功举办第29届世界奥林匹克运动会,世界又为之欢呼。

但是,这一年的仲夏,巴中台的领导专程来到西安,登门拜访,并且委托我来运营管理他们的电视传媒。这不就是对我第二次演讲最好的反馈吗?

一个栏目、一个频道、一家传媒,能委托给你及由你带领的运营管理团队,人家基于什么?

不就是看上了你的人品、知识、能力和有全国一流优秀人才的人脉吗?

我又多了一家电视传媒的委托。

这些正应了哲人说过的“无为才能有为,无畏才能而至”的哲理。

静心倾听 掌握全部

当你准备接手时,就应静下心来,认真了解每个栏目、频道、媒体的方方面面。做到知己知彼,方能百战不殆。

我和王亚东总裁出发了。

我们来到巴中,不是以一个传媒运营管理者的身份,来和巴中台电视同行谈条件的,而是来倾听各方面意见,初步了解巴中社会经济、媒体环境、媒体软件硬件、人力资源、可利用资源等等情况的。

说实在的,单靠我们俩这样蜻蜓点水式的调查研究,那根本不行。

我们俩商定,得花点时间和精力,全方位了解巴中情况,才能做出比较客观的评估。

为此,我们先后深入巴中五次,基本上对巴中的社会构成、经济运行、政治活动、消费指数以及受众结构等等,有了自己的看法和数据。同时,我们还对电视传媒本身进行了认真的调研,把巴中电视台四个频道进行了节目现状、节目构成、走向划分、编播运行等等分析,初步有了自己的想法。

但是,这样还不够,我们俩又带着项目经理,与电视台各个部门进行座谈,从深层挖掘传媒问题,使分析更加契合巴中市电视传媒的实际。