

周鸿铎 主编



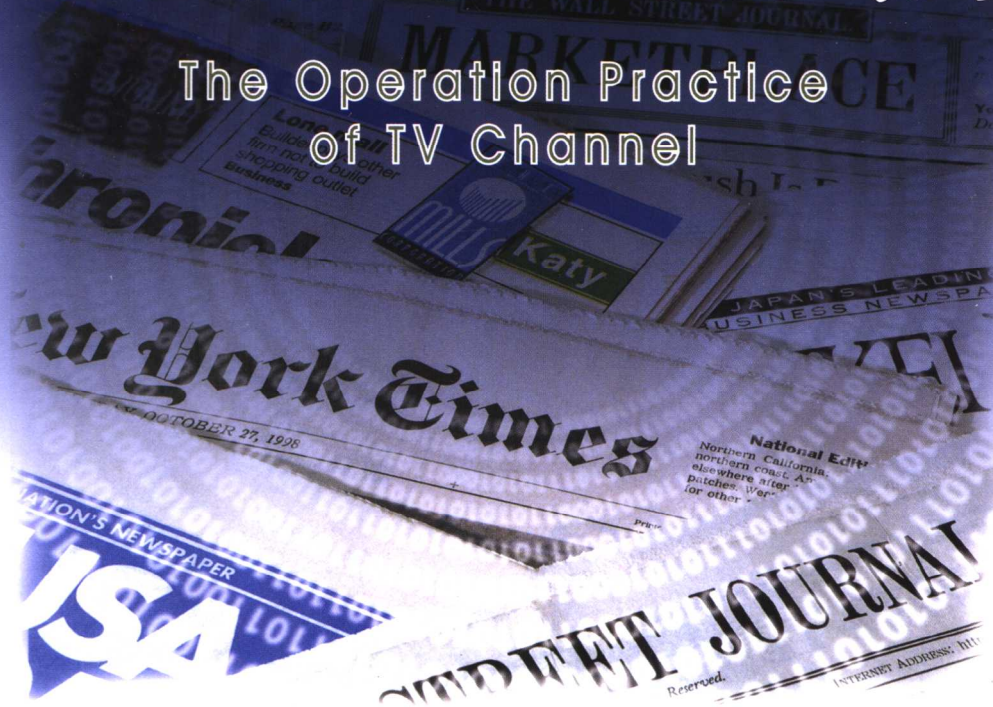
媒介经营与管理丛书

Media Operation and Management III

下辑 贰

电视频道经营实务

The Operation Practice
of TV Channel



周鸿铎 夏陈安等 著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

周鸿铎 主编



媒介经营与管理丛书

Media Operation and Management III

下辑 贰

电视频道经营实务

The Operation Practice
of TV Channel

周鸿铎 夏陈安等 著

经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

电视频道经营实务/周鸿铎等著. —北京: 经济管理出版社, 2004

ISBN 7-80207-073-2

I. 电... II. 周... III. 电视节目—经济管理
IV. G222.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 108247 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京交通印务实业公司

经销: 新华书店

责任编辑: 王光艳

技术编辑: 蒋 方

责任校对: 郭红生

787mm×960mm/16

18.25 印张

294 千字

2005 年 1 月第 1 版

2005 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

定价: 36.00 元

书号: ISBN7-80207-073-2/F·66

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

科学是诚实的，只有诚实的人，遵循科学发展规律办事的人，才能攀登科学的顶峰。

——周鸿铎

媒介经营与管理丛书

主 编：

周鸿铎 中国传媒大学教授、博导，传媒经济研究所所长

编委会主任：

黄 勇 广电总局副总编辑、广播电视规划院院长

编委会委员：

丁俊杰 中国传媒大学新闻与传播学院院长，教授、博导

于佩玲 中国传媒大学教授，继续教育学院院长

马庆平 中国国际广播电台经营办主任

云 虹 华中科技大学副教授

王建新 山东省淄博市广电局副局长

李新民 贵州省电视台台长

李晓枫 重庆广播电视集团董事长

陈中原 中国教育报刊社高级记者

陆 地 清华大学新闻与传播学院教授

时统宇 中国社会科学院研究员

孟 健 上海复旦大学教授

麦莉娟 北京师范大学教授

林吕建 浙江省广播电视局局长

欧阳宏生 四川大学教授、博导

郑保卫 中国人民大学教授、博导

赵德全 中广学会学术部主任

夏陈安 浙江电视台科技与教育频道总监

詹金灿 福建电影制片厂副厂长

詹成大 浙江省传媒学院管理系主任

黎 斌 中央电视台发展部副主任

总 序

媒介经营与管理丛书共有三辑，每辑四卷，共十二卷，同传媒经济丛书（共八卷）是姊妹篇。传媒经济丛书多侧重于经营理念和宏观经营谋略策划方面的分析研究，对经营决策者有重要的理论意义和实践意义，同样是媒介实体经营者的必读书。在市场经济条件下，作为媒介实体经营者来说，要能始终保持媒介产业公司在媒介市场上的核心竞争力，真正拥有独特的竞争优势，除了具有雄厚的经济实力外，还必须具有科学的知识结构体系，准确地理解国家关于媒介产业的宏观决策，并能根据宏观决策的要求，制定出能发挥本公司独特竞争优势的具体的媒介产业经营策略。媒介经营与管理丛书多侧重于经营与管理谋略的分析和研究，并提出了许多具有实践意义的媒介产业经营与管理的技巧、模式，对于媒介实体经营者具有重要的理论意义和实践意义，同样是媒介产业的宏观决策者的必读书。要彻底改变我国媒介产业经营与管理的现状，不仅媒介实体经营者要懂得媒介经营与管理，媒介产业的宏观决策者也必须懂得媒介经营与管理。只有这样，才能既保证媒介产业宏观决策的正确，又能对媒介实体经营者进行科学的指导，进而促进我国媒介产业健康发展。

在我国，由于长期不认识媒介的经济属性和产业功能，过分地强调媒介的政治属性和喉舌功能，因此，对媒介产业系统的管理干部配备基本上都是行政管理干部；对媒介产业部门的管理基本上采用的是行政手段；对媒介产品的生产只讲投入不讲产出，没有产品成本意识；对媒介产品质量的要求，只对上级负责，很少对群众负责；对职工的培养多注重新闻宣传方面的知识，基本上没有经营与管理知识方面的训练；等等。总之，目前我国媒介产业系统既缺乏媒介经营与管理方面的知识，又缺乏人才。而我国市场经济的发展和信息社会的到来，又急需要媒介经营与管理的知识和人才。媒介经营与管理丛书就是为适应这种形势发展的要求和我国媒介产业发展的实际而撰写的。

媒介经营与管理丛书由于是在国内外媒介产业部门提供的经验的基础上,根据我国媒介产业的实际和发展趋势撰写而成的,具有前瞻性、实用性、可操作性。这套丛书共分三辑,其基本内容如下:

媒介经营与管理丛书上辑:

(一)《媒介经营与管理总论》 本书从一般经营与管理的基础知识出发,深入地分析了媒介经营与管理的核心理论和媒介经营与管理的操作技巧。主要内容有媒介经营与媒介管理的互动以及应采用的策略和媒介市场、媒介生产、媒介产品、媒介资本的经营与管理以及应建立的具有中国特色的媒介经营与管理体制。

(二)《报业产业经营与管理》 报业产业是媒介产业体系中的一种传统产业,它的历史最长,人们对于它的特点最了解。本书从中国的实际出发,针对报业产业的具体业务,详细分析了报业产业的定位策略、价格策略、资源开发策略以及现代报业产业的经营与管理机制。

(三)《广播电视经营与管理》 广播电视产业是电子媒介产业群中经营时间最长、经验最丰富、目前经营效益最好的产业群之一。本书根据我国广播电视的产业功能被认知和开发起步较晚的特点,并结合西方发达国家的较先进的经营与管理经验,从广播电视产业市场分析入手,以分析广播电视节目的经营与管理为核心,具体剖析了广播电视产品成本经营管理、品牌经营管理以及其他国家和地区的广播电视产业经营与管理的基本经验。

(四)《网络产业经营与管理》 网络产业是电子媒介产业群中的一种新兴产业,也是一种最有发展前途的媒介产业形式。由于网络产业的形式和发展是同网络技术的发展和同步的,所以本书在分析网络产业经营与管理时紧紧抓住网络技术及其经营与管理这一基本问题,以此为核心全面分析了网络产业经营与管理的理念与策略。在网络时代,由于网络已成为各类经营实体以及社会人个体之间的联结纽带,给网络经营与管理带来了许多前人未曾接触到的问题,因此,在本书中既分析了网络与传统媒介、商务、金融等相融合而形成的新的经营实体的经营与管理问题,又分析了实施对网络产业经营与管理必须树立的创新理念。创新是实现网络产业经营与管理的关键。

媒介经营与管理丛书中辑:

(一)《媒介组合策略》 媒介组合是一种综合性的媒介现象,是未来

媒介产业发展的一种趋势,特别是多媒体和互联网络的出现,加快了媒介组合化的步伐。由于媒介的组合运作,深刻地影响着人们接触媒介和运用媒介的基本方式。本书主要从媒介产业发展政策、媒介产业发展的总体趋势、媒介产业的新技术和媒介产业的实践操作等层面分析了媒介组合应采用的基本策略以及实现媒介组合的实践意义。

(二)《**传媒集团运营机制**》 传媒集团是媒介产业发展的总趋势,即是媒介产业发展规律的一种必然。我国虽然已组建了许多传媒集团,但真正规范化的传媒集团还尚未形成,因此,本书所分析的运营机制相对于我国传媒集团的现状具有超前性,同时对今后规范化的传媒集团运营有着重要的借鉴价值。

(三)《**媒介财务管理**》 财务和财务管理贯穿于媒介产业的各个领域,对于媒介产业的发展具有重要意义。本书从媒介产业财务管理的基础理论和技巧入手,系统地分析了媒介产业财务模式、财务计划、财务预算、财务决策、盈利目标以及媒介产业各领域的具体财务管理制度、资金筹措、资产(包括无形资产)管理、收益管理、财务风险等。同时还分析了如何合法避税以及报表分析的财务管理等。

(四)《**媒介调查分析**》 媒介产业要生存和发展,就必须准确地认知自己,就必须准确地了解受众和媒介市场。媒介调查提供了对这三个方面进行认知的实用工具。本书结合媒介实体的需要和实证调查研究的特点、程序,系统地分析了媒介调查的基础理论、常用方法和应用领域,具有很强的实用性和可操作性,特别是对媒介产业转制后的各类媒介经营实体的经营与管理具有重要的理论意义和实践意义。

媒介经营与管理丛书下辑:

(一)《**广播电视经营管理模式**》 广播电视产业在媒介产业群中具有重要的地位。广播电视经营管理模式对于我国确立科学的媒介经营管理模式产生着重要的作用。本书从目前我国广播电视产业经营管理现状入手,详细分析了广播电视产业宏观经营管理模式、产品经营管理模式、机构管理模式、投资战略模式以及新闻宣传管理模式、播出管理模式、行政管理模式等。由于广播电视产业是一种信息产业,它随着科学技术的发展和社会生产力的变化,其经营管理模式也必然出现相应的变化,充分表现出广播电视经营管理模式的动态性特点。

(二)《**电视频道经营实务**》 频道制是我国电视产业发展的一种方

向,也是我国电视媒介管理体制深化改革的一项重要举措。频道专业化是合理利用频道资源的有效措施。本书以典型案例为背景,以频道制和频道专业化为核心,全面分析了频道制的具体内容和运作方式;全面分析了频道专业化经营管理的技巧。本书所分析的内容对我国电视产业转制将会起到一定的借鉴作用。

(三)《国内外广播电视法规比较》 市场经济是法制经济。在我国,由于市场经济起步较晚和媒介产业进入市场的步伐迟缓,所以有关媒介产业经营与管理方面的法规很少,更没有形成具有中国特色的媒介产业法律体系。本书以广播电视法规为例,将中国现有的部分法规同欧美、日本、韩国和印度的广播电视法规进行比较,为建立具有中国特色的媒介产业法规提供了一定的可供借鉴的实例。

(四)《世界五大媒介集团经营之道》 为适应我国媒介产业发展的需要,本书选择介绍了时代华纳、迪尼斯、贝塔斯曼、威卡姆、默多克新闻集团等世界级的五大媒介产业集团的成功发展历程以及经营之道。主要分析了这五大媒介产业集团的现状以及它们在发展过程中所采用的经营策略,以供我国媒介产业经营实体借鉴。

总之,媒介经营与管理问题对于我国的媒介经营管理者来说,还是一个新问题,这套丛书的公开出版发行对于普及媒介经营与管理基础知识和提高我国媒介经营管理者的素质将会起到积极的作用,同时也解决了高校应用传播学专业以及其分支学科——传媒经济学专业学生的用书问题。

对于媒介经营与管理问题,虽然早在20世纪80年代初我们就开始了调查研究,但是,由于宏观的社会环境和人们主流思想认识上的原因,真正有创造性的突破性进展还是近几年的事情。这种现实决定了媒介经营与管理理论在许多方面还不够成熟,同其相适应,在经营与管理策略上还具有一定的探索性。这样,我们敬送给读者的这套丛书难免还存在着不尽完善的地方,敬请读者和专家不吝赐教,以便在今后的再版中修改。

周鸿铎

2004年12月18日于北京

前 言

随着我国市场经济的发展,媒介经营不仅提到了议事日程,而且媒介之间的竞争也日益激化。在这种背景条件下,电视媒介为了自身的生存和发展,在全国范围内开展了专业化频道经营。但是,由于管理体制和人们经营理念上的原因,真正的综合性的电视频道经营还没有全面展开,只是靠黄金时段的广告收入维持电视媒介的发展。在全国电视专业化频道经营很不景气的条件下,浙江电视台教育科技频道(以下简称浙江教科频道)创造了奇迹,从2001年频道成立到2002年、2003年创收分别达到8600万元、1.08亿元、1.2亿元,把一个年收入仅有1000多万元的省级教育电视台办成了一个经济收入超过亿元的具有特色的专业化频道。本书以分析电视频道经营实务的方式,对浙江教科频道的经营经验进行了实务和理论的分析,以便寻找到专业化频道发展的规律。

根据我们的调查研究,浙江教科频道经营者在我国电视媒介经营的大环境很不稳定、人们对于专业化频道经营还缺乏科学认知的条件下,能在较短的时间内取得十分理想的社会效益和经济效益,其经验主要是:

1. 树立科学的经营理念。浙江教科频道经营者的专业化、市场化经营理念十分明确,他们认为,教育科技频道要发展必须有明确的频道定位,必须把教育科技宣传同党和国家的路线、方针、政策的要求保持一致,坚持正确的舆论导向,这是教育科技频道生存和发展的保证,也是教育科技频道经营活动的基本出发点。

2. 坚持制度创新。浙江教科频道经营者对于制度创新十分重视,他们认为,电视媒介是建立在高技术基础上的一种信息产业,单纯的行政管理是不能适应新技术发展要求的。于是他们在现行政策允许的范围内,坚持制度创新,既充分利用了现有的频道资源,又调动了频道职工的积极性,为开发频道的潜在资源和相关资源作了制度方面的准备。

3. 明确经营目标。浙江教科频道经营者根据经营目标动态化的原则,

使频道员工有一个明确的追求目标。正因为这样,当一个时期的经营目标实现以后,很快又提出新的经营目标,既保证频道经营的持续发展,又调动了频道员工的积极性。

4. 重视频道管理。浙江教科频道的经营者始终坚持向管理要效益的原则,根据现在的频道资源状况,尽可能有效地实现人力资源、设备资源、信息资源的合理配置,实现了少投入、多产出的目标。

本书在强化电视频道经营实务研究的同时,对浙江教科频道的经验进行了理论分析,改变了经营的区域性,使经验上升到了理论。凡是经验都有局限性,有些经验在本地区是可行的,在另外一个地区就可能是不可行的。

在我国,由于电视专业化频道经营刚刚起步,社会所提供的经验还不多,再加上我们的水平有限,本书可能还存在着许多问题,敬请读者批评指正。在编写本书的过程中,我们曾参阅了许多著作和资料,借本书出版的机会特向这些著作的作者和资料提供者表示衷心的感谢!

作 者

2004年11月18日

目 录

第一章 电视频道及其经营理念	(1)
第一节 电视频道经营	(1)
一、电视频道经营	(1)
二、电视频道专业化	(2)
三、电视频道经营特征	(6)
四、电视频道经营的必要性和必然性	(10)
第二节 电视频道经营现状分析	(12)
一、我国电视频道宏观经营状况分析	(12)
二、浙江电视台频道经营状况分析	(16)
第三节 电视频道经营理念	(19)
一、电视频道定位科学化	(20)
二、电视频道生存专业化	(22)
三、电视频道经营市场化	(26)
四、电视频道经营实践	(27)
第四节 电视频道经营的条件	(31)
一、频道经营的环境条件	(32)
二、电视频道经营的制度条件	(34)
三、电视频道经营的人才条件	(36)
第二章 电视频道设置	(39)
第一节 我国电视频道设置现状分析	(39)
第二节 中外电视频道设置比较分析	(43)
一、电视频道市场定位	(44)
二、电视频道的时段划分和节目编排	(47)
三、电视频道的栏目设置	(49)

四、电视频道包装	(51)
第三节 电视频道设置策略	(53)
一、电视媒介体制创新	(53)
二、构建现代电视媒介产业制度	(62)
三、构建良好的节目交换机制	(67)
四、从业人员的市场化	(68)
五、广告市场的成熟	(70)
六、频道设置的规范化	(72)
第三章 电视频道栏目制片人制	(81)
第一节 栏目制片人制	(82)
一、栏目制片人及其素质	(82)
二、栏目制片人的职权与职责	(89)
第二节 栏目制片人制及其优势和存在的问题	(94)
一、制播分营的大趋势	(94)
二、栏目制片人制及其运作模式	(96)
三、栏目制片人制的优势和存在的问题	(99)
第四章 电视频道收视率	(107)
第一节 百分之百的覆盖率	(107)
一、频道覆盖率的意义	(107)
二、100%覆盖率的实现过程	(112)
第二节 频道百分之百覆盖率的启示	(115)
一、收视率分析	(115)
二、收视率比较分析	(119)
第三节 2003 年十大看点与收视率	(123)
一、2003 年十大看点简述	(123)
二、十大看点与收视率	(124)
三、收视率在节目编排中的运用	(128)
四、收视率在电视频道竞争中的作用	(131)
第五章 频道目标化管理	(137)
第一节 目标和目标管理	(137)
一、目标和目标管理的基本概念	(137)

二、频道目标及其层次性·····	(142)
三、频道目标管理的概念和现状·····	(144)
第二节 频道目标管理的实施·····	(146)
一、频道目标和目标的分解·····	(146)
二、频道目标实现过程中的管理·····	(149)
三、频道目标实现过程中的监控系统·····	(154)
四、频道目标成果评价·····	(155)
第三节 频道目标管理案例分析 ·····	(160)
一、宣传管理·····	(161)
二、节目管理·····	(162)
三、经济管理·····	(163)
四、覆盖管理·····	(164)
五、后勤管理·····	(164)
第六章 频道品牌经营 ·····	(165)
第一节 频道品牌的意义及定位 ·····	(165)
一、频道品牌及其意义·····	(165)
二、频道品牌的定位·····	(168)
第二节 频道品牌的形成 ·····	(174)
一、频道经营者的品牌意识·····	(174)
二、频道品牌的包装策略·····	(175)
三、频道品牌经营策略·····	(179)
四、频道品牌的推广·····	(189)
五、案例：2004 年浙江教科频道“品牌化”改版策划要点 ···	(192)
第七章 频道资源开发利用 ·····	(199)
第一节 频道资源概述 ·····	(199)
一、频道的内部和外部资源系统·····	(200)
二、频道信息资源的科学利用·····	(201)
三、频道时间资源的开发利用·····	(203)
四、频道现有产品资源的综合开发利用·····	(206)
五、频道过去产品资源的开发利用·····	(207)
六、频道人力资源、设备资源的整合利用·····	(208)

七、频道潜在资源的开发利用·····	(209)
八、频道相关资源的开发利用·····	(210)
九、频道借用资源的开发利用·····	(212)
第二节 频道资源开发利用的创新·····	(214)
一、资源配置方式的创新·····	(214)
二、频道资源开发利用的定位创新·····	(215)
第八章 频道人力资源管理·····	(229)
第一节 频道人力资源管理·····	(229)
一、人力资源管理系统与理念·····	(229)
二、人力资源管理的内容·····	(236)
三、现代媒介人力资源管理存在的问题·····	(240)
第二节 频道核心人才管理·····	(242)
一、频道核心人才管理新模式·····	(242)
二、频道的人事管理边界·····	(244)
三、频道核心人才的获取与激励·····	(248)
四、技术发展对频道核心人才的需求·····	(252)
第九章 频道效益评测体系·····	(255)
第一节 频道效益体系·····	(255)
一、确立频道效益标准的必要性·····	(255)
二、频道效益与价值·····	(257)
三、频道效益的构成·····	(258)
四、频道效益的整合·····	(259)
第二节 频道社会效益·····	(259)
一、频道社会效益·····	(259)
二、频道社会效益考察指标·····	(261)
三、频道效益综合评测·····	(264)
四、频道社会效益评测的路径·····	(266)
第三节 频道的经济效益·····	(267)
一、教育科技频道的节目传输·····	(267)
二、浙江教科频道的财务·····	(268)
三、频道的广告经营管理·····	(274)

四、频道业务扩张策略分析·····	(276)
参考文献 ·····	(281)
后记 ·····	(283)

第一章 电视频道及其经营理念

电视技术的飞速发展、电视受众日益分众化而又无法轻易满足的需求以及电视业内生存竞争的压力,不断地刺激和推动着电视业的变化。电视媒介已从经营节目、栏目发展到经营频道,各级电视台之间以频道为主体展开激烈的竞争,同时,电视的体制改革逐步深化,在业内进行了一系列的规划和整合,建立了以频道为基本单位的经营管理体制。新的变化和新的体制都需要相应的经营理念和运作模式,由此,频道专业化操作的观念开始深入人心,成为电视改革的发展方向和出路,在理论和实践上都进行了积极有效的探索。但是,我国电视频道的构成背景比较复杂、层次不一,从性质、规模、级别、定位和职能等方面都可以划分为不同的频道;由于我国媒介的特性,在现阶段,电视频道的规划和设立上行政的力量依然大于市场导向所起到的作用,频道经营并不能单一地追求市场化的目标,这些都造成了电视频道经营操作过程中的复杂化、个性化和多样化。然而,频道经营不能各行其道,也不可无章可依,都要遵守业内已经形成的规则,在此基础上实施科学的经营理念和灵活的经营策略,惟如此,才能规避风险,获得频道生存的空间以及进一步发展的可能。

第一节 电视频道经营

一、电视频道经营

所谓电视频道经营,就是把电视频道作为一个基本的经营单位和核算单位,相对独立地进行管理。一般来说,就把这种经营管理的方式称之为