

· 现代经济学与管理学文库 ·

LIBRARY OF MODERN ECONOMICS AND MANAGEMENT SCIENCE

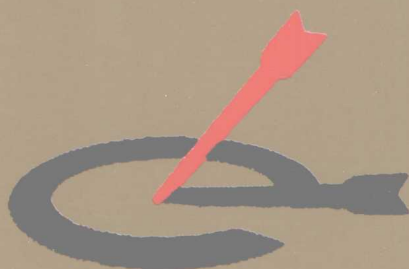
学术书系

ACADEMIC WORKS SERIES

市场化转型和服务创新： 中国广电业的发展与实践

MARKET-ORIENTED TRANSITION AND SERVICE INNOVATION OF
CHINESE BROADCASTING AND TV INDUSTRY

薛留忠 / 著



东南大学出版社
SOUTHEAST UNIVERSITY PRESS

现代经济学与管理学文库·学术书系

市场化转型和服务创新： 中国广电业的发展与实践

薛留忠 著

东南大学出版社

·南京·

内 容 提 要

本书主要围绕两个方面的主题展开:新中国广播电视业的发展和市场化转型,以及因市场化转型而引发的服务创新问题。因此,本书将自然分为上下两篇,分别讨论市场转型和服务创新问题。第一篇主要从产业演化的视角进行讨论。既有时间维度的延伸,也有空间维度的展开。就时间维度而言,简略回顾了国内广播电视业从50年代末以来的发展过程;就空间维度而言,讨论了电视产业的数字化转换和国内几个代表性城市广播电视的市场化转型。本篇既注重理论角度的分析,借鉴了产业生命周期、价值链、价值网络、演化经济学、管制经济学等相关理论,也注重经验分析,通过资料综述、深度访谈等手段收集了大量的鲜活资料。第二篇主要从内容创新和服务创新两个视角反映广电业市场化转型中的服务创新问题。当世界从以制造业为代表的工业经济时代过渡到以服务业为代表的后工业经济时代时,以服务客户为中心的经营理念越来越深入人心,服务竞争成为企业竞争的核心领域。

图书在版编目(CIP)数据

市场化转型和服务创新:中国广电业的发展与实践/薛留忠著. —南京:东南大学出版社,2009.6
ISBN 978-7-5641-1048-2

I. 市… II. 薛… III. ①广播事业—发展—研究—中国 ②电视事业—发展—研究—中国 IV. G229.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 086072 号

市场化转型和服务创新:中国广电业的发展与实践

出版发行:东南大学出版社
社 址:南京四牌楼2号 邮编:210096
出 版 人:江 汉
网 址:<http://press.seu.edu.cn>
电子邮件:press@seu.edu.cn
经 销:全国各地新华书店
印 刷:兴化市印刷有限责任公司
开 本:700mm×1000mm 1/16
印 张:19.5
字 数:415千字
版 次:2009年6月第1版
印 次:2009年6月第1次印刷
书 号:ISBN 978-7-5641-1048-2
定 价:40.00元

本社图书若有印装质量问题,请直接与读者服务部联系。电话(传真):025-83792328

编写委员会

主 编 薛留忠

编 委(按姓氏笔画为序)

丁润宝 王力宇 王 伟

孙圣安 戎 麒 张 卫

周永兵 胡 宁 韩 炜

前言

今年,2009年,是中华人民共和国建国60周年,也是改革开放的第31个年头。

中国发生了翻天覆地的变化。各行各业都是如此,广播电视业尤其如此。以数字技术为引领的广播电视业正处在一个深刻的转型时期。

随着社会的发展和技术的进步,60年来,我国的广播电视业从无到有、从小到大;30年来,我国的广播电视业逐步从计划经济体制走向有中国特色的市场经济体制,取得了跨越式发展。回顾发展的历程,总结成功的经验,展望灿烂的明天,是我们义不容辞的责任。

我们试图用一本小书来为我国广播电视业的昨天、今天和明天留下一些什么。虽然短短的20余万字难以述说清楚,但还是希望用我们的眼光,一批中国广播电视业的实践者和研究者的眼光,去真实地记录我国广播电视业的发展历程,讴歌中国广播电视业的发展。

我们的讨论将主要围绕两个方面的主题展开:新中国广播电视业的发展和市场化转型,以及因市场化转型而引发的服务创新问题。因此,本书将自然分为上下两篇,分别讨论市场转型和服务创新问题。

第一篇主要从产业演化的视角进行讨论。既有时间维度的延伸,也有空间维度的展开。就时间维度而言,简略回顾了国内广播电视业从50年代末以来的发展过程;就空间维度而言,讨论了电视产业的数字化转换和国内几个代表性城市广播电视的市场化转型。本篇既注重理论角度的分析,借鉴了产业生命周期、价值链、价值网络、演化经济学、管制经济学等相关理论,也注重经验分析,通过资料综述、深度访谈等手段收集了大量的鲜活资料。

该篇的核心是研究中国广播电视业市场化转型的特点和规律,探寻中国广播电视业市场化转型中的相关问题。1992年,党的十四大提出建立社会主义市场经济体制。2003年,国家广电总局领导提出建立三个体系,即公共服务体系、市场服务体系和政府监管体系。可以说从那以后中国的广播电视产业开始了历史性的市场化转型,政策制订者、广电企业、相关企业开始了积极的探索,市场和消费者也在期待和逐步适应。政策、市场、技术、需求都存在巨大的不确定性。本篇将从这些不确定性中发掘广电产业市场化转型的趋势,研究决策者的政策制订逻辑,分析运营商所面临的市场环境,剖析在电信网、广电网、因特网“三网融合”背景下广电运营商的运营模式,特别关注数字化转换过程中及数字化转换后,中国广播电视业如何实现自身的市场化转型。

第二篇主要从内容创新和服务创新两个视角反映广电业市场化转型中的服务创新问题。当世界从以制造业为代表的工业经济时代过渡到以服务业为代表的后工业经济时代时,以服务客户为中心的经营理念越来越深入人心,服务竞争成为企业竞争的核心领域。

有线电视数字化带来的不仅是技术上的变化,更重要的是服务理念、服务方式、服务内容和体制机制的变化。在网络融合下的数网竞争时代,建设与数字化发展相适应的有线电视市场服务体系成为该产业发展的重中之重。在有线电视市场服务体系的建立过程中,必须把提高服务质量放在更加突出的位置^①。与过去粗放式的模拟电视服务相比,有线数字电视的服务要延伸到每一个家庭的每一个终端和每一套节目,企业的服务方式、工作方式、管理方式要尽快适应这种变化,要把以人为本、用户至上作为工作的出发点和落脚点,明确服务定位,制订服务规范,细化服务流程,严格服务管理,树立有线数字电视的良好服务品牌形象,要积极拓展服务领域,满足人民群众的新需求和新期待。

国家广电总局科技司司长王效杰在2009年的CCBN(中国国际广播电视信息网络)展览会上曾宣布即将颁布《有线数字广播电视服务管理暂行规定》,对广播电视的服务进行量化管理。从发展的角度、站在以客户为中心的立场看,服务管理必须要达到一个指标,该规定将会对广播电视业的服务提出量化要求。

在本书的写作中,我们力图作出较多的案例分析,旨在既要体现最新的理论研究成果,又要落实于企业的具体实践。在鲜有国际国内经验可以照搬照用的今天,江苏有线南京分公司等单位的案例无疑能够起到抛砖引玉的效果。

愿本书能对新时期中国广电事业的改革和广电产业的可持续发展有所贡献。

^① 2009年3月20日,张海涛局长在CCBN年度盛会上明确提出,国家广播电视总局将把提高服务质量作为数字化的工作重点,并致力于加快制订有线电视的服务质量标准和监督管理办法,明确基本服务标准规范,建立有线数字电视服务质量监管体系。

目 录

第一篇 中国广播电视的市场化转型

1 中国广播电视业的特点与发展	(3)
1.1 广播电视的属性与产业定位	(3)
1.1.1 广播电视的社会文化特征	(3)
1.1.2 广播电视的经济发展特征	(6)
1.1.3 广播电视的产业定位	(6)
1.2 中国广播电视事业初期发展的特点(1958—1983 年)	(11)
1.2.1 初期发展的 PEST 分析	(11)
1.2.2 管理体制	(16)
1.2.3 发展概况	(16)
1.2.4 发展特点	(17)
1.3 中国广播电视事业近期发展的特点(1983—1999 年)	(19)
1.3.1 近期发展的 PEST 分析	(20)
1.3.2 管理体制	(24)
1.3.3 发展概况	(29)
1.3.4 发展特点	(30)
2 中国广播电视市场化转型的启动(1999—2002 年)	(33)
2.1 市场化转型的背景	(33)
2.1.1 市场化转型的国内环境	(33)
2.1.2 同期国际广电产业的变革	(35)
2.2 市场化转型的资源	(38)
2.2.1 信息资源	(38)
2.2.2 人力资源	(38)
2.2.3 财力资源	(39)
2.2.4 物力资源	(40)
2.3 推动转型的宏观努力	(41)
2.4 转型启动阶段的发展特点	(42)
2.4.1 广播业发展特点	(43)

2.4.2 电视业发展特点	(44)
3 中国数字电视转换与市场化转型	(47)
3.1 数字电视转换问题	(47)
3.1.1 数字化革命	(47)
3.1.2 数字电视转换的战略意义	(48)
3.2 市场化转型的背景	(49)
3.2.1 市场化转型的必要性	(49)
3.2.2 市场化转型的可能性	(50)
3.2.3 市场化转型和整体转换的关系	(50)
3.3 转换与转型的战略	(53)
3.4 转换与转型的内容	(54)
3.4.1 不断完善公共服务体系	(54)
3.4.2 加快建立市场服务体系	(55)
3.4.3 同步建立政府监管体系	(60)
3.5 转换与转型的趋势	(63)
3.5.1 创新型服务	(63)
3.5.2 多元化发展	(64)
3.5.3 跨地区整合	(64)
4 数字电视时代中国广播电视的市场竞争	(66)
4.1 市场结构与竞争环境	(66)
4.1.1 目标市场	(66)
4.1.2 市场竞争环境	(67)
4.2 市场行为	(72)
4.2.1 横向整合策略	(72)
4.2.2 纵向联盟策略	(73)
4.2.3 价格策略	(75)
4.2.4 渠道策略	(80)
4.3 市场绩效	(81)
4.3.1 宏观层面	(81)
4.3.2 微观层面	(82)
4.4 数字电视时代市场竞争的特点	(83)
4.4.1 产业生命周期视角	(83)
4.4.2 价值链视角	(83)
4.4.3 演化经济学视角	(86)

5 江苏有线南京分公司的市场化转型	(88)
5.1 “南京速度”	(88)
5.1.1 前期准备	(88)
5.1.2 试点推广	(89)
5.1.3 整体转换	(90)
5.1.4 “南京速度”的特点	(91)
5.2 公司发展策略	(92)
5.2.1 模拟电视数字化	(93)
5.2.2 数字电视互动化	(94)
5.2.3 互动电视市场化	(97)
5.3 市场化转型	(100)
5.3.1 体制改革	(100)
5.3.2 流程重组	(106)
5.3.3 服务优化	(109)
5.3.4 内容创新	(114)
6 中国有线电视市场化转型其他模式的特点	(120)
6.1 青岛模式	(120)
6.1.1 整转背景与方案	(120)
6.1.2 市场化运营模式	(121)
6.2 佛山模式	(124)
6.2.1 整转背景与方案	(125)
6.2.2 市场化运营模式	(125)
6.3 杭州模式	(128)
6.3.1 整转背景与方案	(129)
6.3.2 市场化运营模式	(130)
6.4 深圳模式	(132)
6.4.1 整转背景与方案	(132)
6.4.2 市场化运营模式	(135)
6.5 模式间的比较与借鉴	(136)
6.5.1 资金来源	(136)
6.5.2 资费标准	(136)
6.5.3 运营模式	(137)

第二篇 服务创新篇

7 服务创新导论	(143)
7.1 服务创新的概念	(143)
7.1.1 服务的概念	(143)
7.1.2 服务创新的概念	(144)
7.1.3 服务创新的主要类型	(144)
7.2 服务创新的阶段性划分	(145)
7.2.1 服务创新的概念阶段	(145)
7.2.2 服务创新的发展阶段	(145)
7.2.3 服务创新的成熟阶段	(145)
7.3 广电企业的服务创新系统	(146)
7.3.1 系统概论	(146)
7.3.2 内容创新	(149)
7.3.3 客服创新	(150)
7.3.4 服务创新的目标	(158)
8 广电企业的内容创新	(161)
8.1 内容制作创新	(162)
8.1.1 内容制作现状	(162)
8.1.2 相关政策解读	(165)
8.1.3 内容制作方式的创新	(167)
8.2 内容产品创新之一：公共服务	(170)
8.2.1 公共服务的演变	(171)
8.2.2 公共服务的政策解读	(177)
8.2.3 公共服务的未来	(179)
8.3 内容产品创新之二：市场服务	(182)
8.3.1 市场服务的现状	(182)
8.3.2 市场服务的政策解读	(186)
8.3.3 市场服务的探索	(190)
8.4 案例分析：基于互动电视的江苏有线南京分公司的内容创新	(193)
8.4.1 江苏有线南京分公司媒资管理系统的发展	(193)
8.4.2 江苏有线南京分公司互动电视的发展	(198)
9 广电企业的客服经理制	(205)
9.1 客户服务团队的组织与建设	(205)

9.1.1 客服团队的组织设计	(205)
9.1.2 客服人员的素质技能	(207)
9.2 客服人员的招聘与培训	(209)
9.2.1 客服人员的招聘	(209)
9.2.2 客服人员的培训	(212)
9.3 客服人员的评估与激励	(223)
9.3.1 客服人员的绩效评估	(223)
9.3.2 客服人员的激励措施	(226)
9.4 案例分析：江苏有线南京分公司的片区经理制	(227)
9.4.1 片区经理的岗位职责	(228)
9.4.2 片区经理的规范与培训	(228)
9.4.3 片区经理的考核与激励	(232)
10 广电客户管理	(234)
10.1 信息收集	(235)
10.1.1 自行收集	(235)
10.1.2 公共渠道收集	(235)
10.1.3 专业机构收集	(236)
10.2 信息管理	(237)
10.2.1 客户信息分析	(237)
10.2.2 客户信息管理	(239)
10.2.3 客户信息管理系统	(243)
10.3 大客户服务	(245)
10.3.1 分级管理理论	(245)
10.3.2 客户服务分级	(246)
10.3.3 核心客户管理	(256)
10.4 案例分析：江苏有线南京分公司的VIP客户管理实践	(260)
10.4.1 服务机构	(260)
10.4.2 服务内容	(261)
10.4.3 资料管理	(261)
10.4.4 服务流程	(261)
10.4.5 工作考核	(265)
10.4.6 管理实效	(265)
11 打造客户满意的战略	(267)
11.1 树立客户服务意识	(267)

11.1.1	企业客户服务的必要性	(267)
11.1.2	客户服务的界定	(268)
11.1.3	企业客户服务的实现途径	(269)
11.2	建立客户满意度评价体系	(271)
11.2.1	客户满意度的概念	(271)
11.2.2	客户满意度衡量系统	(271)
11.2.3	广电企业顾客满意度的特点	(273)
11.2.4	广电企业顾客满意度指标和测评方法	(274)
11.3	提高客户满意度战略	(277)
11.3.1	提高客户满意度的必要性	(277)
11.3.2	影响客户满意度的主要因素	(278)
11.3.3	如何提高客户满意度	(278)
11.4	案例分析：江苏有线南京分公司的客户满意战略	(279)
11.4.1	针对内容创新的满意度战略	(280)
11.4.2	针对客服创新的满意度战略	(290)
参考文献		(299)

第一篇 中国广播电视的市场化转型

本篇主要从产业演化的视角研究中国广播电视的市场化转型问题,既有时间维度的延伸,也有空间维度的展开。就时间维度而言,简略回顾了国内广播电视业从 50 年代末以来的发展过程;就空间维度而言,讨论了电视产业的数字化转换和国内几个代表性城市广播电视的市场化转型。本篇既注重理论角度的分析,借鉴了产业生命周期、价值链、价值网络、演化经济学、管制经济学等相关理论,也注重经验分析,通过资料综述、深度访谈等手段收集了大量的鲜活资料。

本篇的核心是研究中国广播电视业市场化转型的特点和规律,探寻中国广播电视业市场化转型中的相关问题。1992 年,党的十四大提出建立社会主义市场经济体制。2003 年,国家广电总局领导提出建立三个体系,即公共服务体系、市场服务体系和政府监管体系。可以说从那以后中国的广播电视产业开始了历史性的市场化转型,政策制订者、广电企业、相关企业开始了积极的探索,市场和消费者也在期待和逐步适应。政策、市场、技术、需求都存在巨大的不确定性。本篇将从这些不确定性中发掘广电产业市场化转型的趋势,研究决策者的政策制订逻辑,分析运营商所面临的市场环境,剖析在电信网、广电网、因特网“三网融合”背景下广电运营商的运营模式,特别关注数字化转换过程中及数字化转换后,中国广播电视产业如何实现自身的市场化转型。

本篇由六章组成。前两章回顾了数字化转换前中国广播电视产业的发展历程。第三章分析了中国数字电视的转换和市场化转型,以及两者之间的相辅相成。第四章采用产业组织理论的“结构—行为—绩效”框架分析数字电视时代中国广播电视业的市场化竞争。第五章介绍江苏有线南京分公司的市场化转型,着重分析了该公司的体制改革、流程重组、服务优化以及内容创新。第六章介绍了青岛等城市有线电视市场化转型的探索。

1 中国广播电视业的特点与发展

在1958年至1999年间,中国几乎没有市场化广播电视产业的概念,广播电视从内容制作、包装到传输的所有环节完全由政府经营,通常称之为广播电视事业。在这一时期,广播电视体制完全采用计划经济模式。在建国初期的一段日子里,广电技术发展并不快,国家整体经济实力还比较弱,计划经济模式在一段时期内曾有力地促进了中国广电事业的发展,积极宣传了党和政府的方针政策,为社会主义精神文明建设和经济建设作出了贡献。

1958年至1999年间,中国广播电视业的发展大致可以分成两个阶段。第一阶段是1958—1983年,为中国广电事业的创立期。第二阶段是1984—1999年,在“四级办广电”的政策指引下,中国广电事业取得了飞跃发展。1999年以后,我国的广播电视业开始了市场化转型。

本章主要讨论广播电视的属性与产业定位,以及我国广播电视业市场化转型前的发展情况。

1.1 广播电视的属性与产业定位

对广播电视属性和产业定位的认识,属于人们对广播电视本质的理解,是人们关于广播电视观念的核心部分,对于广播电视实践及广播电视改革具有重要的理论导向意义。随着客观环境的变化,社会需求的发展,以及广播电视技术手段的进步,我们对广播电视属性和产业定位的认识,呈现出一个不断深化的过程。

1.1.1 广播电视的社会文化特征

从传播学的角度来看,广播电视不仅传播文化,更不断创造出新的文化,对社会文化、人类生活方式等产生广泛而深刻的影响。广播电视通过传递现代文化信息,有力地冲击着社会的落后文化,摧毁传统文化中不合时代要求的桎梏,改变保守、封闭的传统观念,代之以现代化的观念,加速社会现代化的步伐。同时,广播电视具有公共服务替代作用,对于社会发展中不完善或缺失的学校、影剧院、图书馆、书店、文化站等公共文化服务设施起到替代与弥补的作用。广播电视因其与人民群众的天生的接近性,对改变社会的文化环境与氛围发挥着重要作用。

1) 教育功能

广播电视的教育功能是指通过传播实现教育、讲解、引导并解决现实问题的功能。在当今社会,教育的概念已不仅仅限于学校和课程的教育,广播电视也成为新型的大学,成为“没有围墙的学校”。广播电视的教育功能打破了学校教育空间、时间的限制,通过电视课堂、教育科普栏目等方式,弥补了正规教育的师资、时

空限制等不足,对提高全民的文化素质与知识水平具有不可替代的功能。各国的实践证明,全国传播的教育作用对一个国家的进步,尤其是初期的发展是必不可少的,因为它可以让全体人民通过瞭望世界的方式,了解现代技术知识与公共事务。社会教育水平低、缺少文化知识会成为制约整个国家发展的关键性因素之一。因此,提高全民的文化水平,优化其知识结构,为其提供必要的专业技能及文化知识,推动社会发展的步伐,成为广播电视重要的职能之一。此外,广播电视日常传播中涉及方方面面的知识、道德、规范等内容。人们在接受日常的信息或娱乐传播,学到新知识的同时,也受到道德、社会规范等方面的教育,对社会价值体系的形成起到潜移默化的作用。因此,广播电视对促进社会的道德教育、提升整个社会的道德水平具有重要的意义。

2) 宣传功能

舆论工具的二元属性决定了任何舆论工具都离不开宣传功能。一切大众媒体,如报刊、杂志、电台、电视等,其产品除了具有一般产品的属性外,还具有特殊的政治属性。它们生产和传播的都是精神产品,作用于人的心灵而不只是为了满足人们的物质需要。这些精神产品除了包容了社会普遍意义的道德、文化之外,更多地宣传着法律、政策、思想等内容。广播电视实现着政府舆论宣传、思想引导的社会职能。中国的广播电视是党、政府和人民的“喉舌”,这种“喉舌”作用主要体现在对政策的宣传。每一项重大决策的出台、每一条新的法律法规的制订、每一次重大的政治社会活动,几乎都是通过新闻媒体来告知群众,广播、电视、报纸一起承担着这项光荣的使命。

3) 信息、娱乐功能

广播电视首先是一种大众传播媒介,这是大众对广播电视较为普遍的认识。如同报纸、电台、书籍、互联网等其他形式的媒体一样,现实社会中广播电视作为一种信息传递的载体而存在。电台、电视台及其经营机构通过制作、传输电视节目,向大众传递信息、知识、娱乐节目。人们通过收听广播和收看电视,了解社会时事和经济信息,获得各种知识,特别是收看电影、文艺、体育节目,从而进行休闲。广播电视的存在,使大众对社会和世界的了解和认识有一个宽广的平台,使大众对知识的获取增加了一个有效的渠道。广播电视作为大众传播媒介而存在,是电视得以在现实社会中普及和发展的客观基础。与报纸、电台、书籍、互联网等媒体相比,广播电视具有广域、即时、形象、便利、轻松等诸多特点,有着比其他媒体更多的优势。在实际生活中,广播、电视、报纸三大媒体分别凭借自己的优势,扬长避短地进行着信息的传播。表1-1表明,报纸、广播、电视三大媒体在传播信息方面,基本上三分天下。

表 1-1 中国居民的主要消息来源及影响力统计

影 响 力 年 次 信 息 来 源 位 次	第一位		第二位		第三位	
	1988 年	1995 年	1988 年	1995 年	1988 年	1995 年
居民了解国内外大事的主要来源	电视 31.7%	电视 50.5%	广播 31.0%	报纸 38.9%	报纸 29.1%	广播 8.1%
居民了解党和政府方针政策的主要来源	报纸 29.1%	报纸 51.6%	广播 27.9%	电视 27.7%	电视 23.3%	广播 5.8%
居民了解本地情况的主要来源	广播 24.8%	报纸 46.3%	亲友 24.3%	电视 18.2%	报纸 21.1%	广播 5.8%
居民了解与工作(学习)有关信息和知识的主要来源	报纸 24.4%	缺	广播 21.4%	缺	书籍 21.0%	缺
居民了解新思想、新观念、新知识的主要来源	报纸 26.8%	报纸 43.6%	广播 24.8%	电视 18.1%	电视 23.5%	广播 2.7%
影响居民对政治、经济、社会生活看法的主要来源	报纸 30.3%	缺	电视 23.7%	缺	广播 23.0%	缺

数据来源：作者根据中国人民大学舆论研究所于 1988 年 3 月和 1995 年 1 月两次以调查问卷形式进行统计得出的相关数据整理

当然,不同的国家在不同的时期,这三大作用的重要性和表现形式并不相同,表 1-2 说明了英国广播公司(BBC)、美国广播公司(ABC)及中国中央电视台(CCTV)的有关情况。

表 1-2 英、美、中三国广播电视的发展情况比较

公 司		BBC(英国)	ABC(美国)	CCTV(中国)
广播电视制度类别		公有公营	私有私营	国有国营
	基本性质	文化公益事业	私人娱乐工具	党的宣传工具
	基本目标	1. 提供节目和服务	娱乐达到盈利的目的	1. 发布新闻
		2. 推广教育		2. 传达政令
		3. 提高民众媒介素养		3. 社会教育
				4. 文化娱乐