

张海潮 主编

目标观众 不可替代性 可持续发展
频道分众化与媒体市场

电视

TV CHINA

中国

——电视媒体竞争优势

竞争优势 核心竞争力
注意力经济 眼球争夺战
频道分众化与媒体市场
电视广告经营策略
规模化 产业化 集团化
认识自己 凸显优势
电视台的管理决策
电视经营多元化集团化
点石成金——媒体的资本运作

北京广播学院出版社

TV CHINA TV CHINA TV CHINA TV CHINA TV CHINA TV CHINA TV CHINA TV CHINA

电视 中国

张海潮 主编

——电视媒体竞争优势

北京广播学院出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

电视中国——电视媒体竞争优势/张海潮主编. - 北京: 北京广播学院出版社, 2001.5

ISBN 7-81004-959-3

I. 电… II. 张… III. 电视工作-研究-中国 IV. G229.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 027398 号

电视中国——电视媒体竞争优势

主 编: 张海潮

责任编辑: 陈友军

封面设计: 曹 春

出版发行: 北京广播学院出版社

北京市朝阳区定福庄东街 1 号

电话: 65779405 或 65779140 邮编: 100024

网址: <http://www.cbbip.com>

经 销: 新华书店总店北京发行所

印 装: 中国科学院印刷厂

开 本: 850×1168 毫米 1/32

印 张: 8.75

字 数: 200 千字

版 次: 2001 年 6 月第 1 版 2001 年 6 月第 1 次印刷

印 数: 1—5000

ISBN 7-81004-959-3/G·598

定价: 18.00 元

版权所有 翻印必究 印装错误 负责调换

序 言

促成我们构思这本书的原因是电视业愈演愈烈的竞争。这种竞争不仅存在于电视业内，也来自于其他媒体。在信息经济时代，相对于各种媒体传播的大量信息而言，“注意力资源”显得尤为稀缺。在中国，有 3000 多个电视频道，2000 多家商业报纸，8000 多种杂志，3000 多个广播频道以及数以万计的网络在争夺大约 9 亿多受众的“注意力资源”。在中国，一个中等城市目前能收到的电视频道约为 29 个，而观众平均每天收看电视节目的时间是 100 分钟。即使按每个频道每天播出 8 小时节目算，供求关系的比例为 1:139.2。这是一个让每一位电视从业人员深感压力的数字。

那么一家电视媒体如何在“强敌环伺”的格局中占有一席之地，并且不断地强大？我们的答案是竞争优势。著名的战略管理学家迈克尔·波特把竞争优势看作是竞争性市场中企业绩效的源泉和核心。那么到底什么是电视媒体的竞争优势，又如何获得这些竞争优势？这正是本书的核心所在。要强调的是本书是把电视媒体放在市场经济这个大环境中来分析的。本书每章独立成篇，又以竞争优势为轴心有机地结合在一起。本书的视角是由远到近，其暗合的逻辑顺序是：

受众的需求是本→科学设计的频道、栏目是根→现代经营和管理是电视媒体生存与发展的助推力。

本书有两个比较突出的特点。一个是新。新体现在拥有第一

手的国内外鲜活资料，又体现在观点的创新性和前瞻性。作者力图以近年来发生在大众传媒界的重大事件为切入点，探求中国电视媒体经营的发展走势。本书的另一个特点是具有跨学科研究的性质。它的理论体系不仅包括大众传播学、新闻学，还涵盖了经济学、管理学、统计学、心理学、社会学等学科的基础理论和研究方法。

本书主编张海潮先生目前是中央电视台广告经济信息中心副主任，中国广告协会的副会长，电视委员会主任，主管中央电视台的广告创收。他既有丰富的电视台一线工作的经历，也有丰富的电视媒介经营管理的经验。他撰写的第二章《频道分众化与媒体市场》对竞争日益白热化的电视媒体市场，各级电视台如何进行频道定位，如何凸显各自的竞争优势做了全景式的分析，具有实践上的指导意义。

张海鹰先生是央视——索福瑞媒介调查咨询公司的高层管理者和高级研究员。他把对媒介研究工作的热忱投入到对本书第一章《重新认识、开发和经营观众》和第六章《电视台的管理决策》。这两章立足于他对受众和各种媒体的深刻理解，用生动的语言讲述了科学的受众调查和媒体调查对电视媒体制作和管理的重要性。

夏洪波先生是厦门大学广告学专业的硕士毕业生，中央电视台广告部的业务经理。他撰写的第三章《电视广告经营策略和竞争优势》既有中国电视广告业发展历程的回顾，也有目前电视广告市场的竞争优势分析和操作实务，很有参考和实用价值。

本书的第四章《源水活头——节目市场化》是由吉林大学经济学硕士张勤女士、肖振生博士撰写的。在保证舆论导向正确的前提下，中国电视部分节目交由专业制作机构生产是一个非常值得探讨的课题。

吴灵玲女士是北京师范大学的管理学硕士，她的研究课题主要集中于中国的证券市场，再加上她有在强势媒体工作的经历，两者结合成就了第五章《点石成金——资本给电视媒体经营另一个支点》。该章从战略发展的角度，结合国内外的实践经验重点阐述了如何运用资本经营增强电视媒体的生存能力。

产业经济学博士马万明先生有着在政府部门工作和在中央电视台工作十几年的双重实践积累。他所撰写的第七章《电视经营的产业化和集团化》是当前电视业探讨的一个热门话题，也是中国电视业下一步经营发展的大趋势。本章既有理论分析，又引用国内外的实践经验做参照系，既立足于现在，又着眼于未来，以新的视角提出对一些前沿问题的思考。

应该说，本书的每一章节都可以独立成为一本专著，但我们的每一位作者都认为我们应尽快成书。因为，在新世纪，中国的电视欣逢盛世。我们每个人都深切地感受到中国电视媒体快速发展的八面来风。我们知道此书中有许多遗憾和不足之处，但我们是认真的，我们希望它对我们的同人会有一定的参考价值。

张海潮

2001年4月

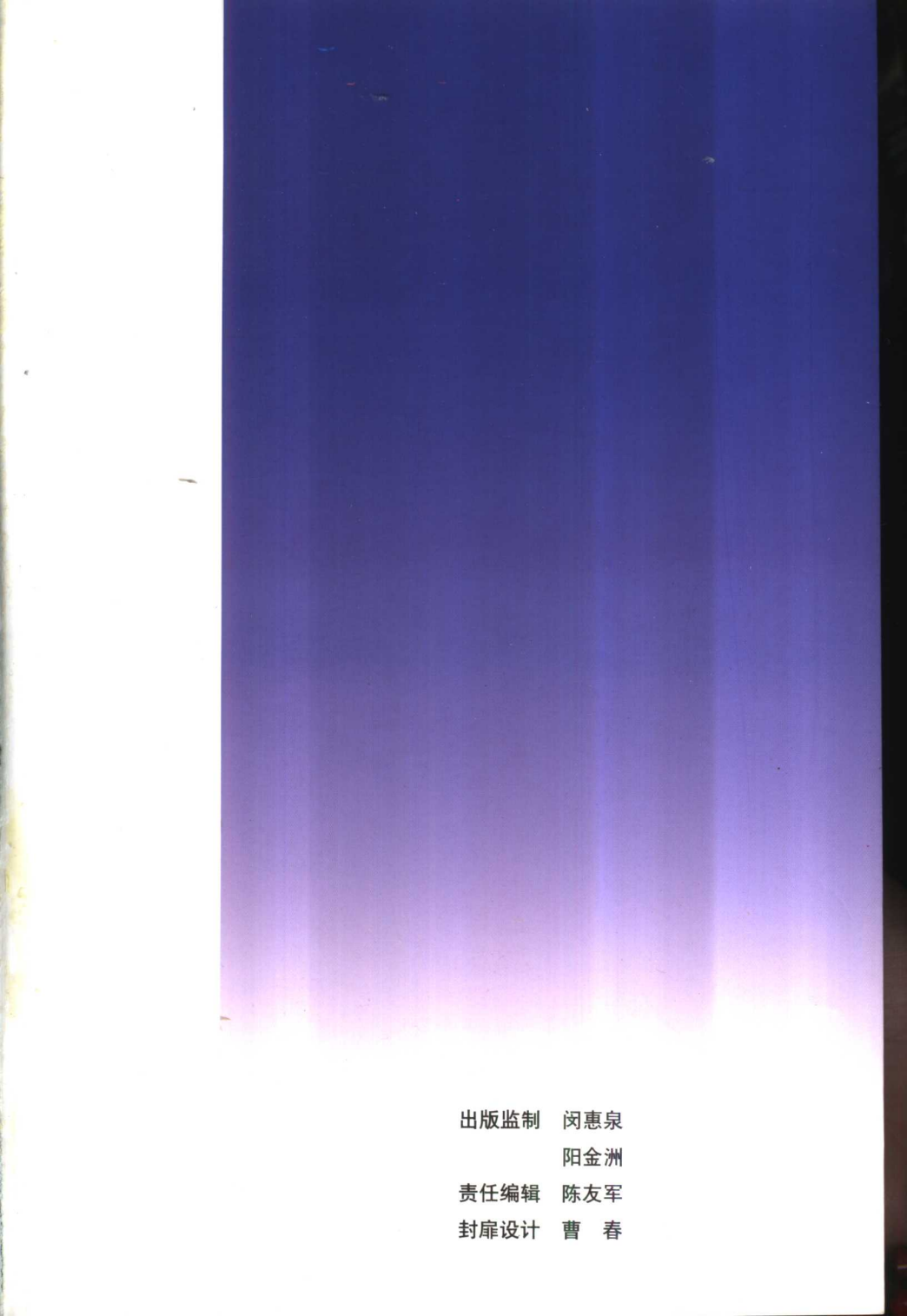


主 编 简 介

张海潮：中央电视台广告经济信息中心副主任、中国广告协会副会长、电视委员会主任、新闻学硕士、北大在读经济学博士。

主要业务经历：大型系列节目《共和国之恋》总导演。该片获国家电视系列节目特等奖。东方时空主要开创者之一，《焦点时刻》栏目制片人。《焦点访谈》、《实话实说》的主要创办者之一。《香港回归》直播报道专题节目、总主持人，包装总负责。《长江三峡大江截流48小时直播报道》节目总负责人。《伊拉克导弹危机》直播报道总导演。CCTV-2全面改版主要负责人之一。主管中央电视台广告经营3年。

主要论文：译著《世界一瞬间》（国际文化出版公司出版），用照片和文字反映世界百年变迁。论文《电视新闻栏目制片人运作的理论思考》分别获中国记协、广电总局、中央电视台优秀论文一等奖。



出版监制 闵惠泉

阳金洲

责任编辑 陈友军

封扉设计 曹 春

目 录

第一章 重新认识、开发和经营观众

- 对电视基本问题的研究…………… (1)
- 1. 信息社会与注意力经济时代…………… (1)
- 2. 注意力高度分散的时代：电视面临空前挑战…………… (3)
 - 2000 家高速商业化的报纸○ 8000 家决“不吃素”的杂志○ 置于死地的 3000 个广播频道○ 挟新经济旋风的数以千计的网站○ 层出不穷的亚媒体
- 3. 电视观众的分散…………… (10)
 - 3000 个电视频道○ 面对众多频道的选择○ 10.94 亿还是 6.56 亿观众？○ 季节变化对收视的影响○ 60% 的低文化水平的观众
 - 观众每天仅仅观看 180 分钟电视○ 19 点到 21 点的狭窄空间
 - 每天晚上更换 100 次频道○ 观众选择频道的行为模式
- 4. 重新认识观众——是“教育观众”还是“经营观众”… (17)
 - 观众为什么看电视○ 媒介经营二重性原理○ 受众二重性原理
 - 观众二重性原理○ 电视经营二重性原理○ 作为“原材料”的观众○ 电视经营的一般流程○ 观众是一种稀缺资源○ 电视台的所有时间都是黄金

第二章 频道分众化与媒体市场

- 对信息资源和频道设计的研究…………… (26)
- 1. 为生存而战…………… (26)
 - “有限”的市场○ “三心二意”的受众○ 缺乏吸引力的频道

2. 市场细分, 频道分众 (32)
 ○综合频道特色化○专业频道窄播化○有线电视与无线电视
3. 信源为本 (41)
 ○关于信源的“富裕”与“贫穷”○来自报业的“参考消息”
4. 量力而行 (47)
 ○全国频道○省域频道○城市电视台频道○关于频道群
5. 频道设计 (68)
 ○科学调研○主框和重点○精确编排○栏目规模化○节目个性化
6. 频道识别系统和收视服务体系 (91)
 ○频道识别系统○节目预告系统○频道群的识别系统○组织和实施

第三章 电视广告经营策略及竞争优势 (98)

1. 电视广告 20 年 (98)
 ○忽如一夜春风来, 千树万树梨花开○广告业发展的两个阶段
 ○广告市场的四级梯队○20 年 4800 倍○从低起点、高速度到逐渐平稳
2. 电视广告竞争日趋白热化 (107)
 ○中国企业的广告投放已经进入第三阶段○媒体经营命系广告, 却供大于求○公有地的“悲剧”
3. 认清自己 做足自己 (112)
 ○覆盖率——有多大区域的人能看到你的广告? ○收视率——有多少人能看到你的广告? ○广告成本——是一个让人觉得划算的好媒体、好时段吗? ○广告投放环境——有一个良好的广告氛围吗? ○媒体品牌——是一个形象良好的媒体吗?
4. 现代营销组合: 媒体广告经营的核心 (118)
 ○“广告产品”的三个层面○为客户服务○广告价格, 敏感的市场因子○让收视率来定价○让市场来定价○“0.1 折”和“黑色福特车”○价格曲线的两个平衡○媒体广告营销的“拉动力”: 应

对代理商○ 未来的媒介购买, 是在互联网实现的○ 灵活多样的促销策略

5. 频道专业化、栏目品牌化与广告经营 (132)

○ 受众的媒体消费进入“自助餐”时代○ 频道专业化有助于广告客户资源的合理流动和配置○ 频道(栏目)品牌化将大大增强广告时段的含金量○ 品牌营销是未来媒体竞争的法宝

第四章 活水源头——电视节目市场探析 (137)

1. 观众乐了, 电视台急了 (138)

○ 总编室主任哭了○ 电视台心急如焚○ 乱花渐欲迷人眼

2. 寻找比较优势 (140)

○ 布匹和葡萄酒的故事

3. 好的节目哪里来? (142)

○ 成分复杂的电视节目制作大军○ 种类繁多的交易方式○ 场内交易: 盲动; 场外交易: “那里的猫腻太多”; 网上交易: 还有一段路要走○ 网台分离的运作体制——美国的做法

4. 未来的市场卖点在哪里? (148)

○ 电视剧: “重量不重质”的年代已经过去了○ 《中国娱乐报道》还能火多久○ 《天气预报》一年的收入是 2-3 个亿○ 少儿节目看好○ 社会老龄化为老年人节目带来巨大市场空间○ 从“幸运 52”到“开心辞典”: 互动式的娱乐节目将成为各类娱乐节目的当家红星

5. 寻找自己的发展空间 (156)

○ 新闻、资讯——中央台的绝对优势○ 多样的合作——地方台的应对○ 市场紧俏的人员需求

第五章 点石成金——资本给媒体经营另一个支点 (158)

1. 资本经营点石成金 (159)

- 资本经营有高招○从算术级数到几何级数○信息技术的挑战
- 市场鞭打“快牛”
- 2. 中国媒体股大观 (169)
 - 资本市场与媒体互生情愫○直接上市: 鲤鱼跳龙门○买壳上市
 - 另辟蹊径○强强联合 优势互补
- 3. 并购——资本经营的主要方式 (176)
 - 时代华纳 & 阳光卫视○你“默多克”了吗? ○并购开辟一片新天地○ $1+1>2$ ○并购打造规模经济○并购“纵横”天下
- 4. 并购的逆过程——资产剥离 (183)
 - 剥离为了什么? ○“剥离”的中国特色

第六章 电视台的经营决策与营销组合 (188)

- 1. 电视台的管理者干什么? (188)
 - 经营决策的基本程序○关于电视台的决策信息系统
- 2. 评价节目该用哪把尺子? (192)
 - 节目评价体系的发展及其对节目制作的影响○电视台召开座谈会为什么不管用? ○电视台使用专家调查法为什么达不到效果?
 - 收视率调查的方法及其应用○满意度调查的方法及其应用○收视率和满意度结合用于节目评价
- 3. 没有战略的电视台是悲哀的 (212)
 - 地域○投资的行业○细分你的目标观众
- 4. 电视台营销组合 (217)
 - 产品: 电视台的营销战略将从产品战略开始○电视节目生命周期○电视节目开发的基本程序○电视台节目组合
- 5. 创造电视观众需求的7个思路 (224)
 - 转变观念○观众结构○节目现状○基本资源○转变风格○思想创新○从实际出发

第七章 电视经营的多元化与集团化	(230)
1. 政府与电视媒介的双赢	(230)
2. 把鸡蛋放在不同的篮子里——电视经营的多元化	(233)
○何谓电视媒介的经营○两种可能与三种选择○公共电视都缺钱 ○由单项经营到多元经营○“多子未必多福”	
3. 多元化经营取胜之道	(248)
○道之一：多元化战略规划○道之二：经营管理和资源分配方式	
4. 集团化——电视媒介经营的国际化趋势	(251)
○媒介经营发展的形象思维——“船”论“鱼”论○电视媒介生存环境——竞争局面的复杂化○国外传媒的集团化大势○世界非媒体大合并的时代特征○报业——媒介集团化经营的示范○广播集团经营的三架马车○集团化经营的趋势	

第一章 重新认识、开发和经营观众

——对电视基本问题的研究

- ☐ 信息社会与注意力经济时代
- ☐ 注意力高度分散的时代：电视面临空前挑战
- ☐ 电视观众的分散
- ☐ 重新认识观众——是“教育观众”还是“经营观众”

电视的基本问题是什么？我们认为，电视的基本问题是：电视给谁看？观众是谁？观众为什么看电视？怎样获得观众？本章试图回答这些基本的问题。

1. 信息社会与注意力经济时代

人类社会经过了不同的社会发展阶段。现在，世界已经进入信息社会。

从图 1 可以看出，在农业社会、工业社会和刚刚过去的科技社会，分别是以劳动力、生产力、科学技术为基本导向的社会，在不同的社会，不同的导向对社会发展起到了巨大的推动作用。同样，作为 21 世纪的信息社会，信息技术即将对我们的社会发挥巨大的推动作用。

但是，当 21 世纪来临的时候，我们才发现，这是一个信息爆炸的社会。信息爆炸的特点是：每天，人们收集到的信息是如此之多，以至于生产厂家难于发现消费者的需求，消费者找不到最适合自

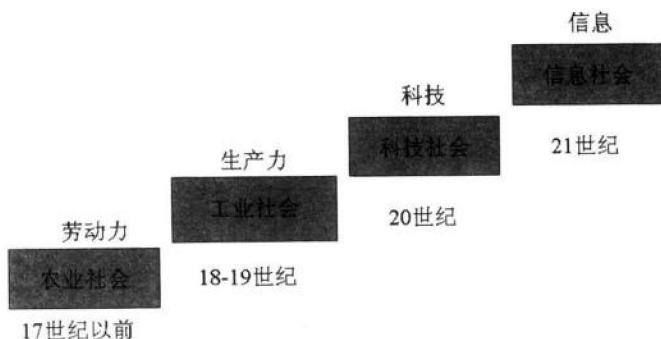


图1 人类社会发展进程

己消费的产品,投资家找不到最适合投资的领域、找不到买入和卖出的最佳点位,媒介不知道受众到底想看或听什么,等等。

信息爆炸的实质,是信息研究人员绝对匮乏和信息相对过剩。

信息爆炸的结果,造成了资源的浪费;从而也就必将引起各方对信息研究的高度重视,以期得到准确的信息。在媒介领域,信息爆炸的结果是,引起各个媒介争夺受众注意力,或叫做“争夺受众眼球”。因为,当信息开发已经非常充沛之后,信息提供给谁,由谁来关注,就成为各界关注的焦点。媒介作为信息提供源,不能不考虑自己的信息传播效果。因此,受众的注意力作为一种新发现的资源,被各个媒体竞相争夺。

因此,有国内外学者提出:世界已经进入注意力经济时代。

最早开始注意力研究的是加拿大著名传播学家麦克卢汉。他指出:电视台实际上是在租用我们的眼睛和耳朵做生意。电视台购买大众注意力的投入,是要制造我们爱看的电视节目,而我们是用注意力来看节目交费。我们交给电视台的注意力,就成了电视台的巨大资源,然后他们将这一资源高价卖给需求这种资源

的人。对于广告商来说，做广告就是在高价收购注意力。

此后，美国学者麦克尔·高尔德哈伯在《连线》周刊发表了《购买注意力的人们》，提出了注意力资源的商业价值。

在我国，第一个把注意力经济引入的人是张朝阳。2000年，石培华博士发表专著《注意力经济》，对注意力经济作了创建性的系统论述。

我们认为，注意力经济时代，将作为信息社会的特点存在于这一社会的始终。

毋庸讳言，这是一个注意力高度分散的时代。这个时代特点，对媒介特别是电视，带来了严峻的挑战。

但是，注意力高度分散绝不会使电视灭亡，相反，它会刺激电视不断改进自己，向着更加吸引观众、更加满足观众需求的方向发展。

2. 注意力高度分散的时代：电视面临空前挑战

在这个注意力经济时代，争夺受众休闲时间，甚至争夺受众工作时间的注意力，已经成为媒体竞争的焦点。

2000 家高速商业化的报纸

据新闻出版署的数字，1998年我国在新闻出版署正式注册的报纸有2149份。另根据央视调查咨询中心对30个城市报刊读者连续调查，活跃在市场上、读者阅读率在1%以上的报纸在700份以上。

电视界很少有人知道报界正在发生的事情：在编辑出版方面，自从《广州日报》1997年7月1日在香港回归之际，在我国首创出版100版报纸，增加了可读性，甚至赋予报纸民间收藏

价值之后，1999年10月1日，我国多数地区出现了纪念国庆50周年的50页特刊，登载中华人民共和国国史，多数地区超量印刷的报纸被读者一抢而空，珍藏家中，使得报纸这一最早大众媒体趋向杂志化、知识化，更加好看；在发行方面，由《华西都市报》总编席文举创造了“上门发行学”，报社招聘大批下岗职工，作为报纸发行人员，把报社所在地成都分为若干发行区，由报纸发行员反复拉网扫荡，上门赠送、推销报纸，取得非同寻常效果。此后，“上门发行学”席卷中华大地，报纸在我国城市迅速推进到更多百姓家庭；在价格方面，近年来，各地先后爆发价格大战，在一些城市，读者甚至用二角钱，就可以读到内容丰富的报纸；在经营方面，广州、上海、北京几个报业集团的出现，正在市场取得显著优势；在激烈的竞争中，各报不断提高水平，报纸的新闻性、知识性、趣味性得以空前发展，稳定的报纸忠实读者群已经形成。

报纸商业化的改革速度远远超过电视。

8000家决“不吃素”的杂志

根据新闻出版署的数字，在1998年，正式登记的杂志有2149种。另据央视调查咨询中心的报刊读者调查，活跃于市场、阅读率在1%以上的有200种以上。

和报纸相比，杂志的变化看上去似乎是“润物细无声”，但是，由于杂志的悠久历史，杂志编辑的深厚文化底蕴，杂志自身既有较大信息量，又有深度背景分析的特点，它也集聚了一大批忠实读者。像《半月谈》这样的时事类杂志的发行量已经进入世界级水平，《读者》这样的有较高文化品位的杂志、《女友》、《证券研究》、《时尚》、《经理人》、《商业周刊》等以特定读者群为对象的杂志等，都打破了我国媒体的地域割据，成功地把地方媒体办成了全国媒体，其中有些杂志在创办之际似乎就少有地方特