



明天文库

传

播

系

列

从

书

平时被我们踩在脚下的鞋底其实蕴藏着许多深刻的道理，这将给予当下竞争日益激烈的中国电视节目市场很多有益的启示……

中国电视产业启示录

陆地 著

ZHONGGUO DIANSHICHANYE QISHILU



上海交通大学出版社

明天文库·传播系列

中国电视产业启示录

陆 地 著

上海交通大学出版社

内 容 提 要

本书分为改革篇、开放篇、经营篇和展望篇,对中国电视产业的发展历程、现状与趋势进行较为详尽的阐述。改革篇讲述了电视产业产权制度、人事体制和制播体制的改革现状;开放篇对电视产业的对外开放、对内开放及民营电视的运营情况作了辩证分析。经营篇点面结合对电视产业目前的经营情况进行了深入分析。展望篇则对中国电视产业的发展趋势作了颇具前瞻性的预测。

本书述论结合,点面兼顾,亦应和谐,不拘一格,秉持了作者一贯的行文风格,既可作为大学新闻传播专业的教学参考书,且对从事新闻传播研究人员具有一定参考价值。

图书在版编目(CIP)数据

中国电视产业启示录 / 陆地著. —上海:上海交通大学出版社, 2007
(明天文库, 电视系列)
ISBN 978-7-313-04806-6

I. 中... II. 陆... III. 电视事业—产业经济学—研究—中国 IV. G229.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 076736 号

中国电视产业启示录

陆 地 著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话: 64071208 出版人: 韩建民

昆山市亭林印刷有限责任公司印刷 全国新华书店经销

开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 12.25 字数: 230 千字

2007 年 7 月第 1 版 2007 年 7 月第 1 次印刷

印数: 1—3050

ISBN 978-7-313-04806-6/G·961 定价: 21.00 元

版权所有 侵权必究

鞋底“理论”与电视市场的竞争的思考

(代 序)

真理是朴素的。我们日常生活中一些不起眼的东西往往能给我们很多有益的启示。初冬的一天,我到所住小区一个小摊上去钉鞋掌。没想到,鞋匠的生意还挺红火,有四五个顾客已“捷足先登”。平日难得一份清闲,只好耐心等待。我有意无意地看着鞋匠在不同的鞋底和不同的位置上锤起锤落。看着看着,我忽然灵感一闪,觉得这平日里被我们踩在脚下的默默无闻、忍辱负重、无人关注的鞋底上其实蕴藏着许多深刻的道理。或“理论”。这一“理论”对当下竞争日益激烈的中国电视节目市场也有很多有益的启示。

鞋底“理论”要点之一:鞋底的质量决定鞋子的寿命,甚至决定脚的健康。

鞋是用来保护脚的。鞋的“美丽”表现在鞋面上,但功能主要体现在鞋底上。鞋底是脚与地面的接触面和缓冲物,要支撑穿鞋者的全部重量,要接受与地面摩擦的考验。任何穿在脚上的鞋底都要接触地面和道路。鞋底的质量决定鞋子的寿命,甚至决定脚的健康。但是,质量再好的鞋底如果不穿在脚上,走在路上,都不可能充分体现其价值和意义。

这对电视市场竞争的启示是,电视频道或节目的质量决定电视台的市场位置甚至命运。

如果电视台是一双鞋的话,那么,频道或节目就是鞋底,而观众或市场就像地面或道路。也就是说,电视频道或节目是竞争的载体,是电视台与市场的直接接触面,要接受来自对手的冲击,更要接受来自观众和市场的认知与挑剔。电视频道或节目的质量和价值决定了其在观众心目中的位置,也决定了电视台在市场上的竞争力和位置甚至命运。而电视频道或节目的价值能否充分体现,就在于其能否最大面积地“接触”观

众(收视率、市场份额)和持久地“接触”观众(美誉度和忠诚度)。“网络为王”也罢,“内容为王”也罢,“营销为王”也罢,都不过是某个电视台在某一个阶段的口号,唯有观众或市场才真正是电视台永远的上帝。任何电视频道或节目如果不以服务观众为终极目标,就像不接触地面或道路的鞋底一样,没有立足之地,更是寸步难行。因此,电视台的经营在本质上不是以广告为中心,而是应该以观众为中心;电视频道或节目的质量决定电视台这双“鞋子”的市场命运;但是,质量再好的节目如果没有观众,无人喝彩,也不可能充分体现其艺术价值、经济价值和社会价值。

鞋底“理论”要点之二:鞋底再大,也比路小。

人的脚有大有小,鞋底也有各种不同的码号。虽然说,人比山高,脚比路长,但是,一个毋庸置疑的事实是,再大的鞋底,也比路小。世界上只有不走路脚,没有放不下脚的路。

这对电视市场竞争的启示是,不管多么受欢迎的电视频道或节目,都不可能覆盖或占有全部的观众和市场。市场上永远存在人们寻求成功的机会。

中国的电视频道数以千计,年产节目不计其数。但是,由于质量和传播渠道及营销力度的差异,每个电视频道或节目占有的市场份额和受欢迎的程度也是高低不一、千差万别的。然而,根据鞋底永远比路小的原理,无论一个单一的频道或节目多么红火,也不可能吸引所有的观众。这就意味着,在一个特定的电视收视市场上,永远存在着空隙和机会。经过努力,任何一个有价值的电视频道或节目都能够在特定的市场上找到立足之地和发展空间,而不管竞争多么激烈。这也符合美国市场营销学的定位(Position)理论。这种理论的基本假设是:没有一种产品或品牌能够覆盖整个市场;市场永远是有空隙的;运用正确的定位策略,任何产品都可以在市场中找到自己的位置。这个道理告诉我们,不管处于什么市场区位,不管起点和实力如何,电视台或频道都没有理由悲观,听天由命。比如,由于实现了上星播出,全国覆盖,各家省级卫视不但彼此处在了同一个起跑线上,也和中央电视台拥有了相同的竞争工具和共同的竞争空间,从而获得了超常规发展的机会。这也是湖南电视台、安徽电视台等不具区位优势、原本实力不算雄厚的省级台能够在全国市场上打

造出一片艳阳天的原因之一。

鞋底“理论”要点之三：鞋底的任何部分都有与接触地面的机会，但是，密切接触地面的只是鞋底的一小部分。

一般而言，鞋底都是平坦的。只要穿在脚上，鞋底的任何部分都有接触道路或地面的机会。但是，鞋底与道路的接触和摩擦并不是均衡的。只要是在行走之中，运动之中，鞋底各部分接触道路的力度、松紧度就会有所不同。经常密切接触大地的只是鞋底的某一部分，也就是磨损最多的一部分。这一部分可能在鞋底的前部，也可能在跟部，或者其他部位。

这对电视市场竞争的启示是，任何频道或节目都有接触观众或市场的机会，但观众经常收看的只是节目的一小部分。

就一个特定的市场而言，所有正常播出的电视频道或节目在理论上都有接触观众、接触市场的机会，但结果往往是，观众份额或市场份额并不是按照频道的数量均分的。市场上最活跃的、最受观众喜欢的电视频道和节目永远只是众多电视频道和节目中的某一小部分。也就是说，道路是平坦的，鞋底却是倾斜的。应用到电视领域，就是观众永远是公正的，电视市场永远是倾斜的。电视市场的倾斜是竞争的结果，是一种必然，符合经济学上的“二八规律”。因为即使没有区位优势的因素，资源多寡的因素，也还有节目质量的高低、经营管理水平的差异、战略模式的差异、竞争策略的差异。

鞋底“理论”要点之四：鞋底磨损最多的基本上是固定的某一小部分。

仔细观察一下，对于一双特定的鞋底而言，在特定的时期，磨损最多的部分虽然永远只是一小部分，但是，这一小部分并不是经常移动的，轮换的，不是今天是这一小部分，明天是那一小部分，而常常是固定的某一小部分。比如，幼儿和老人的鞋底磨损最多的地方往往是前部（蹒跚学步或重心前倾），成年人的鞋底磨损最多的往往是跟部（“趾高气扬”或昂首阔步）。

这对电视市场竞争的启示是，观众经常收看的往往是稳定的某一小部分电视频道或节目。

在不同的电视市场上,观众喜欢的电视频道或节目是不尽相同的。城市观众与农村观众喜欢的频道或节目不可能相同,东部观众和西部观众或北方观众与南方观众欣赏的频道或节目也不可能相同。这是区域文化习俗的不同和经济、文化水平发展的不平衡使然。但是,在特定的时期和特定的市场上,观众喜欢的频道和节目却是相对稳定的一小部分。这相对稳定的一小部分频道和节目,因为长期稳定拥有相对多数的忠诚受众,最终成为品牌频道或品牌节目。这种现象启示我们,资源不可能平均分配,资源利用的效果或效益也不可能平均体现,市场上的机会更不会平均分配。即便是定位、品种、风格和质量相仿的电视频道或节目,也不会平均分配观众的眼球资源。这或许可以归因为市场上的“马太效应”。

鞋底“理论”要点之五:鞋底磨损最多的部分往往需要打上鞋掌;磨损越多,鞋掌越厚。

为了使鞋底的寿命不因为局部的磨损而缩短,人们往往在容易磨损的部位打上一个鞋掌。形式各异的鞋跟既可以说是为了美观的需要,也可以说就是钉在鞋底上最容易磨损部位的一块鞋掌。鞋掌是对鞋底所作的必要的保护,也可以被看作是对磨损部位的一种“补偿”。磨损越多,鞋掌越厚(也可以说“补偿”越多)。

这对电视市场竞争的启示是,观众最喜欢的频道或节目,往往赢得广告主的青睐;观众越多,广告回报越丰厚。

在电视产业发达的今天,每个特定的市场都有众多的频道或节目。以中国而言,几乎每个地级以上电视台都有一个以上的频道。这些频道或节目基本上都是以广告为“生”的。但是,在广告主的眼里,每个频道或节目的价值并不是等量齐观的。只有那些收视率高或观众常看并喜欢的少数频道或节目,才能吸引广告或广告主。鞋底上摩擦多的地方,鞋掌越厚。同理,在一个特定的电视市场上,频道或节目拥有的观众规模越大,吸引的广告也越多。频道或节目是“草船”或“靶子”,广告是“箭”。因此,电视台或频道或节目的经营者或制作者们应当把资源和精力主要投放在节目上,才能吸引观众,并最终达到吸引广告、补偿节目的目的。

鞋底“理论”要点之六：道路摩擦鞋底的哪一部分取决于很多因素。

道路摩擦鞋底的哪一部分取决于很多因素，比如脚的形状，这是先天的因素，难以改变；还有身体的重心或着力点和走路的姿势等等，这些都是后天的因素，是可以矫正或改变的。

这对电视市场竞争的启示是，观众喜欢哪一部分电视频道或节目也取决于很多因素。

在电视市场上，哪一部分电视频道或节目受到欢迎，也是很多因素综合作用的结果。

首先，电视频道拥有的先天条件或者客观因素非常重要，比如区位优势（东西部）和行政优势（中央台）等。在笔者看来，电视节目收视率的高低虽然与节目的质量有很大关系，但是，与区域所在也有密切的联系。一般来说，某个区域市场的观众都比较喜欢收看本区域所在电视台的频道或节目，除非质量特别烂。根据笔者对央视索福瑞和美兰德公司历年的调查数据分析，从全国省级卫视收视市场来看，除了湖南卫视和安徽卫视之外，基本上南方省份的卫视频道过了黄河以后进不了任何一个省、自治区、直辖市市场的前10名，北方省份的卫视频道过长江以后命运也大抵如此（山东卫视偶尔能够进入前10名）。尽管东部地区经济发达，电视台实力雄厚，但是，东部省级电视卫视过京广线后勉强进入当地收视市场前10名的也只有山东卫视、浙江卫视和东方卫视。进入东部地区收视市场前10名的西部省级卫视则一个也没有。在四大直辖市市场，则主要是本土频道与央视众频道对决，其他省级卫视基本上无缘置喙。至于中央电视台利用行政资源在全国覆盖的优势，则是独家垄断，更不可比了。

但是，哪些电视频道或节目会受到观众和市场的青睐，也有主观的因素在起作用，比如，每个电视台或频道选择的经营战略或营销策略（经营的方向、方法、方式、重点、应变能力、资源利用率等）。在一个开放的、公平竞争的电视市场上，这些后天的、主观的因素有时显得更重要。湖南电视台和安徽电视台的逆势崛起就是最好的例证。因此，在一个健康的、公平竞争的市场上，机会可以争取，资源可以转换，小可以变大，弱能够变强。能否把握机会和能否获得成功，不取决于拥有多少资源，而

取决于应用资源的能力,归根结底取决于竞争主体市场经营的战略和策略。

鞋底“理论”要点之七:鞋底要主动地去适应地形路貌的变化。

在鞋底的生命和价值实现的过程中,面对的不可能永远是宽阔平坦的道路。很多时候,地形高低不一,路貌平糙各异,甚至根本没有现成的路。在这种情况下,鞋底比如,鞋底的形状、鞋底的质地、鞋底的厚度等,就要主动去适应地形路貌的变化,否则,要么无路可走,要么受到伤害,甚至会被淘汰。

这对电视市场竞争的启示是,电视频道或节目也要积极地适应市场环境的变化。

电视频道或节目要面对的市场环境不但同样变化无常,甚至比鞋底遇到的地形路貌还要复杂百倍。电视频道或节目的市场环境可以分解为宏观、中观和微观三个方面。宏观环境包括国际产业发展趋势、国内经济运行状况等要素;中观环境包括管理体制和相关政策的弹性等要素;微观环境包括节目的覆盖与竞争能力、与上下游市场和同行以及竞争对手的关系、经营管理以及技术水平、拥有或运用社会资源的能力等要素。概括地说,电视节目市场竞争的环境包括时、命、运、势四个方面。时者,事物发展的规律也。命者,事物发展的结果也。运者,事物发展的偶然性也。势者,事物发展的方向或趋势也。四者相互交错,相互影响,可以做无数组合,无数选择。如果不能及时认清和把握以及适应市场环境的变化,电视频道或节目也必然会被边缘化,甚至走投无路,而不管它们原先的经济实力、市场位置或市场份额如何。

大地上并不总是有路的,需要鞋底不断地去踏踩、去开拓;道路也不可能永远平坦如镜,需要鞋底不断地去适应、去选择。电视市场风云变幻,四时无常,更需要电视频道或节目的经营者们不断地去破解、适应、把握、利用和创新。

鞋底“理论”要点之八:鞋底上未被磨损或磨损较轻的地方并不是无关紧要或没有价值的,而是整体功能得到充分发挥的必要条件。

就整体的功能来看,鞋底的任何部位都是鞋底不可分割的有机组成部分,都大小不一地承担着一一定的重量。我们不能因为鞋底某个部分磨

损最多就只要这个部分,或者因为某个部分没有磨损就认为是多余的部分而削去。事实上,没有其他部分的“支撑”,磨损的部分甚至整个鞋底也就不存在了。更重要的是必要的时候,平时没有磨损的部分也可以取代原来的磨损之处而成为重心所在,比如,当我们需要踮起脚或侧着脚走路的时候。所以,鞋底上未被磨损或磨损较轻的地方并不是无关紧要或没有价值的,而是鞋底整体功能得到充分发挥的必要条件和必要补充。

这对电视市场竞争的启示是,不能单纯地以收视率高低判定节目的价值,小众化或公益性的节目也是电视市场健全的必要条件。

电视频道或节目的收视率是评定其优劣的基本指标之一,也是广告主选择或舍弃投放目标的依据之一。一般来说,收视率高的电视频道或节目质量都比较高,广告投放价值也比较高;收视率低的电视频道或节目质量都比较低劣,广告价值也比较低。也正因此,包括中央电视台在内的许多电视台都实行了所谓的收视率“末位淘汰制”。这种竞争机制当然有它的积极作用。然而,也应当看到,由于观众规模的限制或观众欣赏水平的限制,有一些小众化或公益性的节目收视率虽然不如那些大众化节目、商业化节目的收视率高,甚至很低,但是节目的质量和社会价值并不低,如一些为少数民族与社会弱势群体制作的电视节目和一些高品位的科教类与艺术类节目。如果仅仅因为收视率低就把它贴上劣质的标签甚至取消这些节目,那是很可惜、很不公平的。一个五星级的饭店如果因为入住率低或者创收不如一般的标准间而取消总统套房,那品位肯定大打折扣。如果一个国家的所有电视台或一个电视台的所有频道或节目都全力以赴地围绕高收视率和广告去运作,那势必会导致节目的媚俗化或庸俗化,不但损害“小众”的需求和利益,而且最终会导致电视市场功能和社会功能的异化与恶化。就此而言,中国的几千座电视台目前没有一座电视台不播广告,没有一家电视台(包括中央电视台)不把收视率作为衡量节目优劣的重要标准甚至唯一标准,不仅是不合理的,甚至是十分可怕的。中国社会阶层丰富,共有所求又各有所需,特别需要一些电视台、一些电视频道或一些电视节目能够超脱收视率和利益的局限,从电视市场的完整功能和社会的和谐发展大局出发或着眼,捍卫

电视或电视节目的品位和尊严,而不是仅仅盯着收视率和商业广告。当然,对于那些不播广告、不单纯追求收视率的电视台,要妥善解决他们的财源补偿机制和节目质量控制机制。这是另外一回事,此且不论。

除了上述原因外,市场上确实存在一些质量低劣、收视率低的电视节目。但即便是这些收视率低或质量较差而得不到多少广告收入的频道或节目,也有一定的“存在价值”:一是可以以自己的艰难“遭遇”为市场树立一个“反面典型”,警示懈怠者;二是随时改进乃至取代一些逐渐落伍的市场“领先者”。

其实,身居底层、不见天日的鞋底上还有很多待开掘的真理或真理的原料。假以时日,或有新得。

目 录

第一篇 改革篇

产权制度待突破	3
人事改革费周折	8
制播分合须灵活	20
有线“巨头”成包裹	38
“整体转换”悖论多	44
“三网”“融”易心难“合”	52

第二篇 开放篇

对内开放:走一步退半步	59
对外开放:热一阵冷一阵	67
民营电视:笑一会哭一会	74

第三篇 经营篇

省级卫视:合纵连横忙	87
城市电视:纷纷“走西口”	94
集团经营:一路多坎坷	100
凤凰卫视:缘何受尊敬	113
超级女声:为何这样红	119
上海文广:走出新天地	127

第四篇 展望篇

媒介“种族”与资本分类	135
市场板块与主体再造	148
“二元”结构与公共电视	164
新兴媒体与“豆芽理论”	175

第一篇 改革篇

产权制度待突破

人事改革费周折

制播分合须灵活

有线“巨头”成包裹

“整体转换”悖论多

“三网”“融”易心难“合”

产权制度待突破

2004年1月1日,贵阳电视台和北京金天地影视文化公司、深圳泉来实业有限公司共同成立的贵州金天地广告节目有限公司正式开始运作。按照三方协议,贵阳电视台占公司的40%股份,北京金天地和深圳泉来各占30%;公司董事长由贵阳电视台一位副台长出任,总理由北京金天地聘请;贵州金天地负责经营贵阳电视台一套和二套除新闻以外的所有节目内容和两个频道的广告经营,负责节目的购销并具有编播建议权,但所有节目的审查权和编播权仍属贵阳电视台;公司每年上交给贵阳电视台2500万元的保本广告收入(贵阳电视台2003年广告收入2400万元),经营利润由持股三方按照股份比例分成。2004年12月29日,由国营的浙江广电集团和民营的浙江广厦集团分别出资51%和49%组成的浙江影视集团正式宣布成立。其核心资产包括浙江影视频道(ZTV-5)的经营权。

这是两则不太起眼的消息,但实际上第一个信息意味着中国第一个股份制电视台经营模式的确立,第二个信息意味着中国第一个混合所有制影视集团的诞生。由于都涉及敏感的产权问题,所以蕴涵着丰富的时代信息。

一、国有产权:从神话走向现实

产权是一个复合性的概念,既有经济的含义,又有法律的含义,还有

政治的含义。由于现实生活中产权的存在及其运动十分复杂,因而产权具有很大的不确定性。国内外的经济学家和法学家至今没有找到一个公认的产权定义。但影响较大的观点主要有三种:一是认为产权即所有权,是与作为经济基础的所有制不同的一种属于上层建筑的权利;二是认为产权是比所有权更加宽泛的一种权利;三是认为产权是所有权运动体系中的一组权利,即所有权、使用权、支配权、收益权和处置权。

所有制的概念相对清晰,简单地说就是生产资料与劳动者结合的形式。所有制主要有两大类:公有制和私有制。公有制又有国家所有制和集体所有制等不同形式。所有制本无所谓高级、低级或优劣之分,关键是看哪种所有制形式最能促进生产力的发展和社会效果最好。这个简单得像一加一等于二似的道理,中国竟折腾了40年才悟出来。中共十五大报告中有关“公有制实现形式可以而且应当多样化。一切反映社会化生产规律的经营方式和组织形式都可以大胆利用”,“一切符合‘三个有利于’的所有制形式都可以而且应该用来为社会主义服务”的论述,都是对公有制“神话”的否定和历史教训的反思,对电视产业领域的产权改革和所有制改革有着重大的指导意义。

产权虽然与所有制不是同一概念,但具有很强的关联性。在我国产业发展的实践中,产权与所有制几乎画上了等号。也就是说,公有制特别是全民所有制就意味着产权的国家所有,私有制就意味着产权的个人所有。其实,这是对产权和所有制的一种误读。无论是公有制还是私有制,都有多种实现形式。

中国电视台的产权或所有制形式是清一色的国有国营。这种产权制度在产业发展的初期或许有一定的积极意义,但是,在今天对中国电视产业的发展危害十分严重:

(一) 为“人治”留下巨大空间

在中国,很多地方都把企业的国家所有权等同于政府所有权,进而等同于行政管理部门所有或企业自己所有。近些年来国有资产的大量流失,贪污腐败案件的层出不穷,除了监督体系不健全外,根子其实都在企业产权的本质不清晰(或者叫虚置)上。电视台也大体如此,而且,由于电视产业法律不健全,还多了一层“意识形态”的保护伞,这就使得有关部门在行使权力的时候带有很大的随意性和不确定性。如果说电视台的资产流失与其他国有企业的资产流失有什么不同的话,那就是电视台的资产往往是“不流而失”(如中央电视台的赵安案、重庆广电局的张小川案)。而中国电视产业集团化的过程更是“人治”得淋漓尽致(广播