

冷冶夫 著
张亚平

21世纪的

电视经营
理念

21 SHIJI DE

DIANSHI JINGYING LILIAN

长征出版社

21 世纪的电视经营理念

冷冶夫 张亚平 著

长征出版社

责任编辑:王亚宁

封面设计:蒋宏工作室

图书在版编目(CIP)数据

21 世纪的电视经营理念 / 冷冶夫, 张亚平著. —北京:
长征出版社, 2002

ISBN 7-80015-796-2

I. 2... II. ①冷... ②张... III. 电视事业—经济管理—研究—中国 IV. G229.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 068615 号

长征出版社出版发行

(北京阜外大街 34 号 邮编:100832)

电话:68586781

北京奥隆印刷厂印刷 新华书店经销

2002 年 9 月第 1 版 2002 年 9 月北京第 1 次印刷

开本:850×1168 毫米 1/32 9.5 印张

225 千字 印数:1—4000 册

定价:20.00 元

ISBN 7-80015-796-2/G·217

(本书如有印装错误,我社负责调换)



目 录

A.21 世纪电视经营观： “卖”电视，赚大钱

在即将形成的 21 世纪传媒经济时代，电视经营，将被看好是最能赚钱的一项事业。“卖”电视，涵盖的是电视全部产业价值的经营实现过程，或者说使电视的全部产业资源通过经营及营销手段产生市场价值。

电视经营有“卖”才有赚	[1]
电视经营能“卖”多少钱	[3]
电视经营“卖”的全景透视	[4]
“卖”的理想蓝图	[4]
卖点聚焦：资源剥离与整合	[5]
·核心资源	
·四次剥离与集团整合	
穿越壁垒：大家来赚钱	[6]
·有线网络	
·卫星平台	



- 新闻—信息网络
- 互动频道
- 众里寻它：电视媒介公司…………… [8]
- 节目供应公司
- 热点案例：光线传播与 TCP 竞争
- 电视投资公司
- 热点案例：四大电视投资公司
- 节目 / 广告交易中心
- 热点案例：中国广播电影电视节目交易中心
- 热点案例：文新集团广告交易平台
- 技术服务 / 设备租售公司
- 统合运营公司
- 集团化：电视枭雄会战九州之巅…………… [15]
- 竞争的三大领域
- 集团化生死三问
- 集团化战略制胜
- 热点案例：上海文广集团
- 热点案例：湖南广播影视集团
- 热点案例：中国广播影视集团
- 未来发展趋势：数字电视…………… [25]
- 数字化生存
- 网络为本
- 改变旧世界
- 付费看电视
- 更多参与的市场机会
- 热点案例：技术服务商——天柏宽网 / NDS 集团
- 挑战：电视市场的“后 WTO 时代”…………… [32]
- WTO 相关条款



·与竞争对手零距离

·挑战也是机会

热点案例:美国在线—时代华纳与海润国际

热点案例:境外各大传媒巨头举步中国市场

大“卖”场:激情体验电视营销 [39]

·电视营销

·从 4P 到 4Cs

·4Cs 加 2P

热点案例:央视的媒体公关与广告推广

本章热点奉送:中国传媒发展十大趋势

21 世纪电视的全新形象 [46]

B. 观众:注意力资源的贩卖

过去电视经营者的座右铭是“观众请注意”,现在已经被“请注意观众”所取代。如何吸引观众的“眼球”,紧紧抓住注意力资源,已成为电视市场竞争的根本立基点。

注意力:相对稀缺的资源 [48]

永远认清观众:我的眼里只有你 [49]

认识观众的两个视角 [49]

·国家公民与宣传对象

·电视市场的消费者

电视传播环境的改变 [51]

·电视的处境

·电视传播的特征



·深入变化过程:大众——分众——小众	
·窄播:你是我的惟一	
·现实中的三个观念变化	
变化着的观众	[60]
·主动的观众	
·尽情选择的观众	
·时间和精力有限的观众	
注意力资源开发	[64]
观众收视研究分析	[65]
·节目收视率研究	
·观众构成调查	
·观众需求调查	
·观众收视习惯调查	
·欣赏指数研究	
收视率:评价注意力价值	[67]
·节目评价指标	
·广告购买指标	
·节目购销指标	
电视节目的“欣赏指数”	[69]
·了解“欣赏指数”	
·“欣赏指数”与“收视率”	
·“欣赏指数”的影响因素	
收视分析指引节目决策	[71]
热点案例:央视节目满意度调查指标的设计和应用	
热点案例:收视调查分析报告	
将注意力价值进行到底	[80]
两个市场的价值转换	[80]



时间:注意力赚钱的秘密.....	[82]
·千万不要浪费时间	
·善于经营时间	
注意力整合营销传播	[84]
·整合营销传播的基础	
·互动电视与直效广告	
·互动电视与节目用户营销	
一招鲜,卖遍天:收视调查咨询公司	[88]
热点案例:央视—索福瑞公司	
热点案例:AC 尼尔森媒介公司	
热点案例:准星咨询有限公司与电视节目综合 评估与预警系统	
本章热点奉送:收视率及相关指标.....	[95]

C. 广告:电视经营第一卖

良辰美景奈何天:不再乐观的市场	[100]
新近的年景:多收了三五斗	[100]
同业竞争:价格跳水何太急	[103]
广告主:想说爱我不容易	[103]
个中滋味:甘苦自知	[104]
热点案例:大台广告经营主管谈经营	
新的解读:电视广告经营新动向	[115]
再认识电视广告市场.....	[115]
再认识行业投放大客户.....	[117]
再认识广告时段销售.....	[118]
2002 年电视广告经营新动向	[121]



热点案例:统一中的规模与多元——上海文广集团广告经营

中心主任沈明昌谈经营

正在发生的现实:WTO 与电视广告经营	[131]
WTO 引发市场关系思考	[131]
入世给电视广告带来的变化	[133]
入世带给电视广告经营的新机遇	[137]
电视广告经营策略:理性创造价值	[139]
价格策略:活水之源	[139]
品牌广告营销策略:形象制胜	[147]
广告资源细分市场策略:发现商机无限	[152]
主题广告营销策略:借题发挥好赚钱	[155]
电视广告营销特卖:收视分析与广告媒体计划	[157]
媒体计划常用收视指标	[158]
广告媒体计划	[160]
本章热点奉送:CCTV-1 广告招标与前景分析	
案例	[163]

D. 内容为王:电视节目的市场经营

电视节目市场是电视产业经营中最火爆的一块领域。所有的竞争都在证明着一个时代真理:内容为王。

全方位:大军挺进电视节目市场	[172]
瞄准机会点:主体市场面面观	[172]
市场竞争者:谁在赚钱卖吆喝	[177]
热点案例:民营力量——市场运营急先锋	
制片人:节目市场谁与争锋	[183]



市场运营:一定要让节目赚钱	[187]
电视节目市场运营特性	[187]
成本核算:实现节目赚钱的第一步	[188]
资金预付:节目运作的坚强保障	[190]
节目营销:市场一线大决战	[192]
热点案例:引入市场营销理念的《福兴门》节目运作	
财源滚滚:赚钱节目四大王	[196]
谈话节目:谁都有话语权	[197]
益智类节目:聪明观众掏腰包	[199]
热点案例:《百万富翁》的成功之道	
游戏节目:体验性节目的胜利	[206]
热点案例:《幸存者》	
体育节目:财富在于运动	[208]
热点案例:美国电视体育节目运作	
三类特殊节目产品市场	[210]
电视剧:硝烟中的营销战	[210]
热点案例:亚环影音制作公司的市场策略	
纪录片:国际节目市场的宠儿	[214]
热点案例:纪录片《祖屋》的创作与市场运作	
电视电影:最具潜力的利益分享者	[217]

E. 卖亦有道:经营策略与执行

策略与执行的过程,它可以将各种各样寻找电视奶酪的人从这里带到那里,发现并解决各自所关心的奶酪问题。

策略一:频道专业化	[222]
-----------------	-------



观众的流失:没有特性的频道	[222]
赢利模式与频道专业化:鸡生蛋还是蛋生鸡	[223]
热点案例:美国探索频道与特纳有线新闻网	
频道专业化优势	[228]
专业频道面面观	[228]
崛起的专业主题频道	[230]
热点案例:ESPN 体育频道	
策略二:节目类型化	[235]
策略三:频道/栏目定位	[237]
定位:战略目标的选择	[237]
特性:定位执行的方向盘	[239]
全方位定位检视	[240]
热点案例:科学定位的《黄金 30 分》	
热点案例:CNN 定位策略分析	
策略四:电视包装	[245]
电视包装要素	[246]
节目包装原则	[247]
策略五:电视品牌化	[249]
电视品牌化:国外的成功,国内的借鉴	[250]
品牌与名牌:电视经营战略的聚焦	[252]
路在延伸:从品牌到名牌	[253]
热点案例:BBC 的全球品牌意识与战略	
策略六:频道编排设计	[259]
科学调研:频道设计基本依据	[259]
纲举目张:设计主框和重点	[261]
精确编排:决胜千日之外	[262]
热点案例:收视分析与黄金时段节目编排	



策略七:跨媒体竞合	[267]
电视的跨媒体联合	[268]
跨媒体经营优势	[269]
策略八:资本运营	[270]
孔雀东南飞:资本运营的战略抉择	[271]
热点案例:无锡中视影视基地股份公司发展及计划	
五里一徘徊:业外资本投资电视产业	[280]



A.21 世纪电视经营观： “卖”电视，赚大钱

电视，就其可用于产业经营的全部资源而言，不仅有其自身的价值，而且也具有以一定价格在市场上售卖而实现的最终使用价值和交换价值。电视本身所具备的产业特征告诉我们，电视具有经营与电视相关的物质、精神产品及服务的完整产业链。面对数以亿计观众的需求、情感和忠诚，电视经营完全可以创造出更多更大的财富。在即将形成的 21 世纪传媒经济时代，电视经营，将被看好是最能赚钱的一项事业。

电视经营有“卖”才有赚

在现实的电视经营活动中总会有这样那样的经营理念贯穿其中，“卖”是我们的一种电视经营观。

“卖”是对商业价值实现过程的一种简单概括。在现代市场经济竞争中，“卖”有了更深内涵，已不单单是指商品或服务的“售卖”，而是以“产品或服务资源”为根本，“经营”为内核，“市场营销”为手段的完整过程。电视经营中的“卖”，可以简称“卖”



电视,涵盖的是电视全部产业价值的经营实现过程,或者说使电视的全部产业资源通过经营及营销手段产生市场价值。

追溯 20 世纪 50 年代末至 70 年代末电视在我国出现发展的 20 年,由于社会历史条件和人民经济生活水平的限制,电视事业承担的主要是意识形态功能,是完全靠政府资助运转的,没有经营的可能性。自 20 世纪 70 年代末,随着党和国家工作的重心转移到经济建设,实行改革开放,中国电视才获得了经营的条件和机遇,以 1979 年上海电视台首先播出电视广告为标志,电视逐步走上“事业单位,企业化经营管理”的道路,靠卖广告时段开始了电视赚钱阶段。虽然其后十几年中,全国电视广告经营额从早期(1983 年始有明确统计数据)的一千多万元人民币增长到上百亿元人民币,但单纯的广告经营额的数目扩张并不能代表全部电视经营的内涵。这时候全国大多数电视机构主要还只是“卖”广告却称不上“卖”电视,而且由于当时还是电视广告的卖方市场,以各省级、地市级电视台为广告经营主体的“卖方”,无心卖即能大赚钱,广告收入占电视经营总收入的 90% 以上。随着国家把电视列入第三产业加快发展,电视作为“产业”的定位才逐渐明确,但“经营”仍谈不到。到了 20 世纪 90 年代中期,1996 年江总书记视察《人民日报》社时,讲到“过去的传媒只讲宣传,如今,在市场经济条件下,新闻传媒既要宣传,又要经营。”而其时的现实是,电视广告市场和电视节目收视的状况已不容经营者乐观无忧,他们感受到了同业竞争的压力,电视事业发展的瓶颈也隐隐若现。一些电视经营先行者早已开始突破传统的经营意识和经营领域,从单纯的广告经营向全面的电视经营转变,从单一的广告市场向多元的产业市场拓展。他们不仅“卖”广告、“卖”节目,还有了更多的电视卖点,发展至今,使得中国电视成为最受瞩目的赚钱机器。



电视经营能“卖”多少钱

众所周知的“电视湘军”，从 1996 年就尝试电视经营的产业化操作，在 1999 年成立湖南电广传媒有线股份公司上市融资，股价从 15 元一度飙升到 30 元，募集资金 4 亿多元人民币，“卖”了一个电视概念并大获成功，到 2000 年，整个集团公司的总资产超过 30 亿元人民币。

全国的电视老大中央电视台，1996 年也曾喊出“加快发展第三产业，建立第二大经济支柱”的口号，成立了中国国际电视总公司开展影视剧进出口等多种产业经营，1998 年全年营业额达 5.5 亿元人民币（净利润 9468 万元），约占当年全台总收入（45 亿元）的 12%。其麾下的无锡中视影视基地股份有限公司，以电视节目内容制作为主要卖点，兼以资本运作，2002 年达到净资产 15 亿元人民币，营业收入 6 亿元，预计到 2003 年实现营业收入 10 亿元，利润 2 亿元。

有关专家分析，目前我国整个传媒市场的规模理论上可以超过 1000 亿元人民币，其中电视产业按最保守估计也有 400 亿元至 500 亿元人民币的市场容量。但事实的情况是，2000 年广电系统总收入为 276 亿元，2002 年数据还没出来，约计至少还有将近 1/3 的增量空间没有被有效开发。换句话说，现在的电视产业市场还留有至少 200 亿元人民币等待被赚取，电视经营者手中的产业资源至少还有 200 亿元效益没有“卖”出去。而随着中国入世后的市场总盘子增大，市场经济、产业经营的理念渐渐深入人心，近几年内的中国电视还能“卖”出多少钱？我们每个人都可以在心里算一算。



电视经营“卖”的全景透视

现在,我们的脑海里是否已经勾勒了一幅电视经营“大卖场”的兴隆画面?是否已经或准备认清一些必要的事实或趋势?

“卖”的理想蓝图

“卖”电视是一门寓电视产品、服务经营与营销为一体的艺术,它运用了丰富多彩的表现方式和独特突出的交换手段,使观众置身于一个特定的收视时空中,同时又用这一神奇景象紧紧攫住广告客户、利益集团的各路目光和钱囊。“卖”的理想画面构成至少包括以下元素:

◎ **核心资源** 我们最重要的产品、服务等交换资源,是节目、网络、广告时段?还是观众,或别的什么?

◎ **目标** 我们想解决的主要问题,我们要电视观众怎样想以及怎样行动?我们还要广告客户、合作伙伴怎样反应?

◎ **对象** 谁是我们最重要的节目、服务消费者?谁是我们最重要的目标观众、目标客户?对于他们,我们该了解些什么?

◎ **主要卖点** 电视观众为何要把收视时间交给我们?广告客户为何要购买这样的观众收视时间而不是那样的?我们的节目、服务和观众市场的独特利益有哪些?

◎ **交换价格及价值** 观众花费他们宝贵的时间、金钱接收我们的节目、服务是不是值得?观众的收视时间能不能按质论价,顺利地卖给广告客户?



◎ **态度与形象** 我们在电视观众以及其他社会公众心目中的形象是什么？我们是不是对其文化精神生活的健康消费负有责任？好比一个人，电视经营机构是有品格的。

卖点聚焦：资源剥离与整合

我们一定要认清，电视经营有其“可卖”，有其“不卖”。可用于电视经营的产业资源是为便于“可卖”的操作，而从电视全部运营资源中剥离出来的。那么，可卖的核心资源在哪里？它们在电视产业经营过程中是如何剥离与重新整合的？抓住了电视经营的核心资源，才可能抓住“卖”电视的最大利益机会。

核心资源 从电视产业的物质形态内容看，电视制作设备，包括摄像机、编辑机、特技字幕机等用于制作生产电视节目；电视播出设备，包括电视播出机、发射机、有线网络等用于传输电视节目；电视接收设备，包括电视机、机顶盒等用于观众收看电视节目。由此可见，首先，电视节目是最核心、最根本的东西，一切产业物质内容都围绕着节目来运转。同时，用来传输节目的有线电视网络以及由节目衍生的广告时段是另外两大核心经营资源。

四次剥离与集团整合^① 对节目内容、广告、有线网络这三大核心资源的经营利用离不开电视经营系统内部的“四次剥离”与“集团化整合”：

◎ **网台分营** 网络与内容剥离，即依循产业经营思路，把以设备硬件为主的网络系统以及从事内容生产的（电视）“台”

① 黄升民：《中国广电媒介集团化研究》，2001年。