

# 重塑电视支点

梁晓涛 著



人 民 出 版 社

# 重塑电视支点

梁晓涛 著



人  
民  
出  
版  
社

责任编辑：邓创业

责任校对：吕飞

封面设计：胡欣欣

### 图书在版编目（CIP）数据

重塑电视支点 / 梁晓涛 著. — 北京：人民出版社，2018.10

ISBN 978-7-01-019850-7

I. ①重… II. ①梁… III. ①电视-传播媒介-研究-中国 IV. ①G229.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2018）第 223661 号

## 重塑电视支点

CHONGSU DIANSHI ZHIDIAN

梁晓涛 著

人民出版社 出版发行

（100706 北京市东城区隆福寺街 99 号）

环球东方（北京）印务有限公司印刷 新华书店经销

2018 年 10 月第 1 版 2018 年 10 月北京第 1 次印刷

开本：710 毫米 × 1000 毫米 1/16 印张：28.75

字数：380 千字

ISBN 978-7-01-019850-7 定价：38.00 元

邮购地址 100706 北京市东城区隆福寺街 99 号

人民东方图书销售中心 电话（010）65250042



版权所有·侵权必究

凡购买本社图书，如有印制质量问题，我社负责调换。

服务电话：（010）65250042

## 作者简介



梁晓涛，高级编辑。1985年山东大学哲学系本科毕业，2003年中欧国际工商学院EMBA硕士毕业。1985年入职中央电视台，历任广告经济信息中心主任（主管财经频道和中央电视台广告经营）、新闻中心主任、总编室主任、副总编辑、分党组成员、中国国际电视总公司董事长兼总经理。我国电视观众调查工作创始者之一，《东方时空》总制片人之一，创办《朝闻天下》《新闻1+1》《交换空间》等栏目，主导2008年汶川地震新闻报道，被誉为“中国新闻史上里程碑式的灾难直播报道”。2014年调任中国广播电视网络有限公司任总经理至今。

## 序 言 把脉电视

21 世纪的前 10 年，关于电视是否将要消亡的争论，形成了两派截然对立的观点。

唱衰电视者认为，随着互联网的发展，PC 和移动设备转移了电视观众的注意力，电视显现出明显的衰落症状：一是电视的关注度和影响力逐步降低。二是电视观众逐步减少，收视率下降，电视媒体与用户之间的连接开始失效。三是电视媒体的广告收入减少，经营状况恶化。四是电视媒体高端人才出走。五是电视媒体强势平台优势不再，网络逐渐成为视频的主要发布平台。六是相当一部分电视媒体依靠财政补贴勉强维系生存，一旦财政补贴消失，将会面临关门大吉的窘境。这派人员的结论是：电视将会消亡，网络视频将取代电视。

反对者的观点几乎针锋相对。他们认为，一是在影响力方面，电视尚无可替代。电视已经融入家庭生活，依然是家庭客厅的主角。二是电视在内容上的优势无可比拟，是优质文化内容的强力支撑。电视的优质内容既是网上爆款的来源，又是网络刷屏的源头，移动屏离开电视媒体，就难以进行有效传播。虽然貌似年轻人都奔向网络观看视频，其实本质上他们仍然在看电视。在视频制造领域，电视的霸主地位难以撼动。三是电视线性传播和预约收视的特点，让电视在黄金时间有瞬间爆点的优势，可以聚集大量观众。四是网络视频广告价值不高，价格大大低于电视媒体，其传播效果，也远远弱

于电视媒体。五是传统媒体和新媒体之间的界限正在模糊，由于直播卫星、IP TV 和 OTT TV 的加入，电视的概念已经扩展。传统媒体和新媒体不是替代和被替代、颠覆和被颠覆的零和游戏。广电媒体也许无法维持原来的市场比例，但所拥有的绝对值却可能超过以往。六是电视以“TV+”拥抱“互联网+”的转型升级战略，已经初见成效。七是电视媒体的广告价值正在被重新认识，广告投放出现回归趋势，而网络媒体广告价值具有水分的认知正在扩大，广告投放效益遭受质疑。反对者据此认为，电视不会消亡，它会在另一个层级上实现新的发展。

争论双方均以数据和实例作为支撑。一方说“数据来说话：电视将死”，另一方说“最新数据：‘广电唱衰论’被啪啪打脸”；一方说“广告商追随观众向互联网转移，”另一方说“全球最大的广告主宝洁 2016 年减少在新媒体上的广告投放，转而增加在电视上的投放，百年户外服饰品牌 EddieBauer 自 1999 年以来首次回归电视进行广告投放”；一方说“有线电视的收视率下降，看电视的人（特别是年轻人）变少了”，另一方说“（2016 年前 5 个月观众结构特征显示）25—54 岁观众占总体观众的 51.5%，是整个电视收视市场的中坚力量。此外，年轻观众亦有所回升。”反对者中甚至有人呐喊：“唱衰电视是中国传媒界最大的阴谋！”而唱衰派马上回击：“唱衰电视成了阴谋？电视人醒醒吧。”……双方争论之激烈，情绪之激愤，由此可见一斑。

如上这些观点的发表时间，最近的是 2017 年 5 月，最早的则可以追溯到 2011 年 11 月。可以说，自新媒体渐成气候之后，关于电视的兴衰生死之争，就或暗或明地出现了。

在中国，电视迈入巅峰期的时间，大约始自 20 世纪 90 年代中期，短短十几年之后，就开始面对生死兴衰的课题，很有些造化弄人的诡异之感。

我们先不管这个争论的结果如何，它至少透露了一个信息：对于电视的现状和未来的前景，已经难以形成共识了！

那么，电视到底出了什么问题？难道大家谈论的不是同一个行业吗？

## 一、当我们谈论电视的时候，我们在说什么

通常而言，电视有三种含义。

电视的第一种含义：一种电视节目的传输方式——将以频道为载体、以线性方式呈现的电视节目，转化为无线或有线电波信号，以广播射频方式进行传输的一种电视节目传输方式。听起来有些绕，说简单点，电视作为一种传输方式，应该包含如下几个内容：在时间呈现上：是线性的，不能中断和选择；在产品呈现方式上：以频道为单元；在信号传输方式上：是一对多的广播式；在与受众的关系上：是非交互式的单向传播。

电视的第二种含义：电视媒体组织。以往，我们称之为电视台，现在，更多的是以电视媒体来称呼。这个媒体组织的主要业务，是以频道为单位播出电视节目。这些电视节目，或由电视媒体自己制作，或由电视媒体购买获得。电视媒体的收入主要来自广告（我国的电视媒体尤其如此）。

电视的第三种含义：比较简单，指观看视频内容的一种终端设备，俗称电视机。请注意，这里说的是观看“视频”节目，不仅仅是观看电视节目。因为，即便在电视节目如日中天、鲜有竞争对手的时候，也有 VHS 录像带、VCD、DVD 等视频内容，以及 X-box、PlayStation 等游戏项目，是通过电视机来呈现的。只不过，它们不会对电视节目在电视机上的统治地位形成威胁而已。但是，近些年来情况发生了变化。首先是以各种 OTT 盒子为载体的视频内容大举进军电视机这个设备终端，与电视节目形成强烈的竞争关系。其次，有线电视和 IP TV 等转播电视节目的传统运营商，也开始制作和播出专属自己的视频内容，这些视频内容也成为电视节目在电视机上的有力竞争者。

问题来了：当我们谈论电视生死兴衰的时候，我们谈论的是电视的哪一种含义呢？

很显然，不是电视机。作为大屏显示终端，电视机在家庭中的地位，目前尚难以撼动。

应该也不是线性的广播式的电视节目传输方式。作为一种技术手段，广播式的传播方式，能够满足受众的相当一部分视听需求，在可预见的未来，它依然有相当的生命力。

那就应该是电视媒体了。但是，好像也不准确。其一，任何一家电视媒体，都同其他商业组织一样，有生有死，其生死兴衰不至于有如此之大的争论；其二，各个电视媒体的发展并不均衡，有人欢喜有人愁，很难用一种状态来描述。

想来想去，我觉得，大家谈论的，应该是一种业务形态：以家庭中的观众为客户、以制作/购买的视频节目为产品、以频道为呈现方式、以线性的广播方式为传播手段、以电视机为接收终端、以广告为主要盈利模式的业务形态。

我把这种业务形态称为电视业务形态。

需要注意的是，电视业务形态的兴衰，并不表示电视媒体的兴衰。因为，即便电视业务形态衰落了，依然可以有经营非常好的电视媒体存在。

为了便于讨论，在下面，我把电视业务形态简称为电视。

## 二、电视的生死与电视的生命周期

一种业务形态的衰落和消失，一定会伴随着另一个业务形态的诞生和兴旺。近些年，当我们谈论电视业务形态的时候，几乎永远相伴的，就是新媒体业务形态。电视之所以出现生死兴衰的话题，其根源也是因为新媒体的迅猛发展。随着新媒体即将替代电视媒体的呼声日渐强烈，电视业务形态是否将走向衰落甚至消失的争论，也就愈演愈烈了。



这应该是产生“是否应该唱衰电视”和“电视是否将要消亡”的争论的由来。

那么，电视衰落了吗？电视会死吗？

我们先来看一组相关数据。

		2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	备注
日接触时长 (分钟)	电视媒体	166	162	161	152	152	141	138	数据来源: CTR CNRS
	互联网	148	176	197	211	200	202	217	
日到达率 (%)	电视媒体	86.4	83	80.3	79.48	75.31	70.46	67.36	
	互联网	56	62.1	65.3	69.96	72.81	75.97	79.63	
广告收入 (亿元)	电视媒体	898	1132	1101	1279	1147	1239	1234	数据来源: 国家工商 总局
	互联网	297	438	639	969	1589	2305	2975	

数据显示，互联网对电视媒体实现了三个超越。

其一，日接触时长的超越。2012年，互联网用户日接触时长为176分钟，首次超越电视的162分钟，成为受众使用时间最长的载体。到2017年，日接触时长已经超过电视媒体79分钟。

其二，日到达率的超越。日到达率，就是每天接触的人员规模。2016年，互联网的日到达率为75.97%，首次超越电视媒体日到达率的70.46%。虽然电视媒体的受众规模依然最大，但是，每日接触的人数规模，互联网已经超越电视媒体。

其三，广告收入的超越。2015年，互联网以1589亿元的广告收入，首次超越电视媒体，超出幅度接近39%，到2016年，互联网广告收入已经超出电视媒体86%，而到2017年，互联网广告已经超出电视媒体140%。反观电视媒体，以2013年和2015年的负增长为标志，广告经营开始走入困境。

虽然 2014 年和 2016 年重新恢复增长，但是，电视广告经营，历来是双数年高于单数年（因为奥运会和世界杯都在双数年），所以，电视媒体的广告收入，在双数年之间和单数年之间进行比较，更能反映实际情况。从数据看，电视媒体 2016 年广告收入，低于 2014 年，可以据此判断，2016 年的广告收入，实际上也是负增长。需要注意的是，如上数据，还没有考虑物价指数和我国 GDP 增长数值的影响。当然，在互联网广告中，电商和淘宝的份额占据一半以上，不好直接和电视媒体进行对比，但是，即便是具有媒体属性的视频和门户等广告，增长规模也非常迅速，这是导致电视广告增长放缓直至负增长的重要因素。

如上这些数据，说明了什么？

能说电视这种业务形态即将死亡消失吗？

恐怕不能。毕竟还有那么多观众在收看电视节目，毕竟这些电视观众能为电视媒体带来相当可观的收入。只要观众在，需求就在，电视就不会消亡。一如电影不会消亡、广播不会消亡一样。

那么，能说电视这种业务形态依然前景无忧、生机盎然吗？

恐怕也不能！从常识来看，电视在客厅的地位，由原来的绝对统治者变成了现在的分享者，其他几种业务形态已经登堂入室，堂而皇之地进入了电视的领地，占据了客厅的一席之地，并且其增长势头并未有停止的迹象。我们先不说 PC 屏和移动屏对电视注意力的分流所导致的电视注意力和营收能力的下降，单是 OTT、VOD 和 SmartTV 的业务，就隐隐然在电视屏上与电视业务形态分庭抗礼了。

如果把这些数据与这些年电视媒体影响力相对下降的事实结合起来分析，我认为：虽然电视的生命力依然还在，虽然电视业务形态在相当时期内不会消亡，但不消亡，并不代表不衰落——电视已经开始逐渐进入下行通道！

## 电视的生命周期，顶点已过！

电视人必须认清这一点！即便痛苦，即便不甘！

那么，接下来的问题自然就是：是什么原因导致电视走到了今天的状态？

是新媒体走得太快，还是电视媒体自身没有做好？！

显然，这是更为沉重的话题！远比讨论“是否应该唱衰电视”和“电视是否将要消亡”更为重要。

为了更好地回答这些问题，我们有必要先来讨论一下，什么是电视的核心业务。

### 三、电视媒体的核心业务是什么

电视媒体的核心业务，难道不是制作和播出电视节目吗？

当电视这种业务形态，在家庭中的地位如日中天的时候，这个说法可以说是正确的。但是，当电视业务形态在家庭中已经面对强大竞争对手的时候，再这样定义，就会让电视媒体无所适从了。

这样说，不是因为可以随意定义电视媒体的核心业务，而是如上的说法，只是电视媒体核心业务的表象，不是电视媒体核心业务的本质。

那么，电视媒体的核心业务究竟是什么呢？

为家庭中的受众提供视听服务，才是电视媒体的核心业务。

换句话说，只要是受众在家庭中需要的所有视听服务，都属于电视媒体的业务范围。比如，曾经的录像带和DVD的发行，因为满足的是受众在家庭中的视听需求，就应该是电视媒体的核心业务（Netflix就是靠发行录像带和DVD起家而成了现在电视媒体的竞争对手的）；比如，版权的聚集和销售，满足的是受众在家庭中的视听需求，也应该是电视媒体的核心业务，如

此等等。只是因为这些业务曾经体量较小，几乎被电视节目的制作和播出业务所遮蔽，没有显示其本来的面目而已。

所以，制作和播出电视节目，不是电视媒体的目的，它仅仅是电视媒体实现其核心业务的手段。

近些年，受众在客厅中的视听需求发生了很大变化，由观看电视节目增加了观看视频节目，由线性收看方式增加了非线性收看方式，由观看直播节目增加了观看点播节目……这个时候，电视媒体还能仅仅守住电视节目的制作和播出这样的业务吗？

当然不能！

正确的行为应该是，除了制作和播出电视节目之外，电视媒体还应该全面开展那些能够满足受众在家庭中新的需求的业务。比如，对于满足受众在家庭中的需求，如果版权非常重要，电视媒体就要冲破是否播出的限制，而聚集大量版权；如果 DVB+OTT 业务非常重要，电视媒体就应该布局 DVB+OTT 业务；如果传输渠道非常重要，电视媒体就应该构建渠道；如果家庭网关重要，电视媒体就应该考虑投资家庭网关……

总之，一句话，因家庭中受众需求之变而变！

正是因为不明了这一点，电视媒体才会陷入今天这种非常危险的境地。一方面，近些年电视媒体在自己的存量业务——电视节目的制作与播出上精耕细作不够，竞争力减弱。其最大的表现就是电视节目品类失衡，竞争力减弱，泛娱乐化盛行。

另一方面，对于满足家庭受众需求的增量业务，电视媒体既缺少布局，又缺少产品，机遇频失。比如，电视媒体在电视大屏上的新媒体业务，就出现了战略性偏差，生产的非线性视频节目产品非常少，任由 VOD 和 OTT 大行其道，逐步侵蚀电视媒体在家庭领域这块事关自己生死的根据地。与这种对于自己领地和后院布防不足、着力不够形成鲜明对比的是，电视媒体把媒体融合的重心，几乎全部部署在电视屏之外的其他领域，完全跟着别人走！

别人做移动端，我们也做移动端，别人做 App，我们也做 App，别人做大数据云计算，我们也做大数据云计算……这种舍己之长的行为，如何能够实现媒体融合的目标呢！

行文至此，我们再回到刚才的话题：面对生命周期已过顶点的状态，电视媒体做得足够好了吗？

#### 四、把脉电视

与已经度过生命周期的顶点相伴，近些年，电视媒体逐渐走入困境已是不争的事实。尽管近些年来，关于电视媒体如何陷入困境、如何走出困境的探讨几乎没有停歇。但是，电视媒体的行进轨迹依然延续在下行的方向上看不出改变的迹象。

个中原因，表象上是由于电视媒体对于自身存在的问题，挖掘尚不彻底，探讨也不系统，措施亦不得力。而根本上，则是源于电视媒体没有找到这些问题产生的深层次根本原因。

一句话，电视媒体没有做好！

而在新媒体先是微弱、继而加速而全面的碰撞之下，又出现了一个危险的认知趋势，就是把电视媒体的诸多问题都归结为来自新媒体的冲击与颠覆。于是，电视媒体如何搭上新媒体呼啸而行的列车，一变而成了电视媒体的首要课题。电视媒体试图在媒体融合的大潮中积蓄力量，配置资源，希求有所斩获。

当然，这是正确的选择，没有错。

只是，在反思和探索电视媒体自身存在的问题上面，却呈现出了逐渐淡化的趋势。但是，如果电视媒体，不能及时正确诊断自身病症并刮骨疗毒，不仅难以担当媒体融合重任，恐怕连自身能否生存下去，都要画上一个巨大

的问号。

电视媒体已是病体之躯，必须从本源上进行诊治！

本书试图在三个层面上描述和分析电视媒体存在的诸多问题，并着力探寻产生这些问题的深层次根本原因。

### 第一层面，管理与组织架构

这是本书第一篇的内容。

电视媒体在管理上问题颇多，尤其在决策、绩效评估、成本控制、创新、个性化团队建设、人才延揽等六个方面表现突出。可以说，不解决这六个方面存在的问题，电视媒体的管理效益和管理效率必定大打折扣。对于这些问题，近些年探讨者众多，解决方案也是多种多样。只是，这些解决方案就事论事者多，在浅层次上左冲右突者众，未能触及深层次上的根本原因，因此难以奏效。

本书认为，电视媒体所采用的单一级决策主体的组织架构，是导致诸多管理问题的深层次根本原因。

商业组织采用什么样的组织架构，并没有固定的模式，适合就好。电视媒体采用单一级决策主体的组织架构，也是历史形成的，曾经支撑电视媒体多年的高速发展。但是，当这种单一级决策主体的组织架构模式，与电视媒体近些年高速扩张的大背景相重叠时，电视媒体在管理上力有不逮的趋势就越来越强。面对频道越来越多、人员越来越众、事项越来越繁杂、利益诉求越来越多样化……曾经的管理监督主体，包括战略规划、业务模式、人力资源、财务运行、绩效评估、薪酬体系、纪检监察、党风廉政建设等，依然是原来的规模，依然是原来的模式，依然是原来的文化，依然是原来的评估方式……于是，冲突重重，矛盾加剧，效率降低，效益下滑。而这些问题在单一级决策主体的组织架构之下是难以解决的。

电视媒体必须变单一级决策主体为多层次决策主体，采用缩小每一层

级组织范围、减小每一层级管理半径的方式，对组织架构进行调整。针对每一层级的决策主体，要么采用内部授权方式下放部分决策权利，要么建立独立的法人实体进行分级决策，或者两者并用，从而形成多层次决策主体的组织架构。只有如此，才有可能解决当下困扰电视媒体的诸多问题。只要电视媒体不改变单一层级决策主体的组织架构方式，电视媒体的困境就难以根本消除。

## 第二层面，生产与资源配置

这是本书第二篇的内容。

一个商业组织的理想状态一方面是建立多支点和可持续的盈利模式，一方面是建立与盈利模式相适配的生产体系和评估方式。以此来观察电视媒体，很遗憾，在与此相关的多个方面都存在不少的问题。其一，在盈利模式上，除了广告之外，几乎没有其他支点。其二，电视媒体的评估方式单一简单。虽然近些年电视媒体一直在探讨建立可持续、多元化的评估系统，但是，似乎成效不大，不仅收视率依然是主要的评估方式，而且在收视率的使用上呈现出了极端崇拜的现象，致使电视媒体出现了泛娱乐化倾向。其三，内容版权的购置，逐步向播出权退缩，那些能够支撑建立多支点盈利模式的版权权利，几乎被电视媒体放弃了。其四，频道作为电视媒体的生产与运行主体，因为评估方式限定等诸多原因，缺少建立支持多支点盈利模式的动力，与电视媒体的总体利益也时有冲突。其五，栏目作为电视频道的基本产品单元，因为频道利益限定，逐步从开放走向封闭，质量和影响力渐渐衰弱。

这些问题，应该是导致电视媒体进入下行渠道的部分原因。

为什么电视媒体会出现这种状况？产生这些问题的根本原因是什么？这背后是什么样的思维逻辑？

我认为，电视媒体产生如上问题的深层次原因，是不恰当的资源配置方式。资源配置是商业组织开展业务与提升市场竞争力的最重要基础。资源

配置低效，商业组织将难以获得高盈利能力和持久发展动力。而资源配置不恰当，商业组织则可能步入衰落的轨道。电视媒体在资源配置上的最大问题，就是把所有资源几乎全部配置在播出上，单纯追求播出效益最大化。正是因为单纯追求播出效益最大化导致电视媒体难以建立多支点和可持续的盈利模式，也让电视媒体的融合发展之路步履艰难。这一状况与近些年来电视广告收入遇到天花板、收入增长停滞甚至出现负增长的状况相缠绕，让电视媒体疲态尽显。

从国际国内电视媒体发展趋势看，单纯的电视播出业务，已经没有了发展空间，电视媒体必须从电视播出向电视产业腾挪转移。从 20 世纪末开始，美欧众多商业电视媒体几乎全部被大的媒体集团并购就是最好的注脚。反观我国的电视媒体依然在电视播出的层面上挣扎，对于产业链条构建，只闻楼梯响，不见人下来。

因此，我建议我国电视媒体调整播出效益最大化的资源配置方式，转而迅速向电视产业配置资源，辅以集团化组织架构。如此，才有可能走出当下困境，融入 TMT 潮流，实现凤凰涅槃式的浴火重生。

### **第三层面，新媒体认知与媒体融合的路径选择**

这是本书第三篇的内容。

如果说，本书第一篇和第二篇所论述的管理和生产内容，基本涵盖了电视媒体的存量业务，那么，对于新媒体的认知则关系着电视媒体的增量业务。这种认知正确与否对于电视媒体能否选择适合自身的融合发展之路，至为重要。在某种程度上它决定着电视媒体的未来走向。

传统媒体开展新媒体业务的时间并不晚，较早的可以追溯到央视网，开办于 1996 年。彼时，互联网大幕刚刚拉开。只是，经过 20 多年的发展，包括电视媒体在内的传统媒体，其开办的新媒体产品，在业务品类排名上，鲜有进入前五名者！大部分排名都在十名之外徘徊。而在青少年中大受追捧的 B 站、A 站、直播类等新媒体产品品类中，电视媒体全部缺位。与此同时，



电视媒体在自己的核心领域——电视大屏也面临着极大冲击，渐次退守，受众流失，影响力降低，盈利能力衰减。

这是为什么？深层原因，源于电视媒体对新媒体的认知，存在偏误！

我们不妨问几个问题。

第一，电视媒体与新媒体的本质区别是什么？

我们可以通过几个问题来判断：其一，为什么电视媒体的新媒体产品难以跻身同类产品前列？其二，按照目前的模式，电视媒体的新媒体产品能够实现超越吗？其三，为什么电视媒体在新媒体领域没有创新产品，永远是跟随者角色？如果不能够准确清晰地回答这几个问题，就不能说我们已经明晰了电视媒体和新媒体的本质区别，电视媒体就难以准确认识新媒体的业态和方向，其新媒体产品也难以跻身前茅，电视媒体的融合发展之路，也必定艰难坎坷下去！

第二，新媒体是媒体吗？

恐怕没有人会否认新媒体也是媒体。但是，只要是媒体就要遵循媒体常识。如果我们追问一句，新媒体也遵循媒体常识吗？这些常识里面，最主要的常识是什么？回答可能就莫衷一是了！

电视媒体的新媒体产品在遵循什么样的媒体常识上面存在着很大的认知偏误。这是电视媒体在新媒体业务上进程不畅的重要原因之一。

第三，电视屏可以开展新媒体业务吗？

如果电视屏可以开展新媒体业务，为什么国内只有湖南卫视形单影只地通过芒果TV在电视屏开展OTT和VOD业务，而其他的电视媒体除了直播节目之外，很少为电视屏生产非线性视频节目产品呢？难道电视媒体的新媒体业务只能围绕PC端和移动端开展吗？

如果电视屏不能开展新媒体业务，又为什么国内外的新媒体运营商如爱奇艺、腾讯视频、小米视频、Netflix、Hulu等在划分完PC端和移动端的势力范围之后，大举进军电视屏呢？为什么以康卡斯特为首的国内外多系统