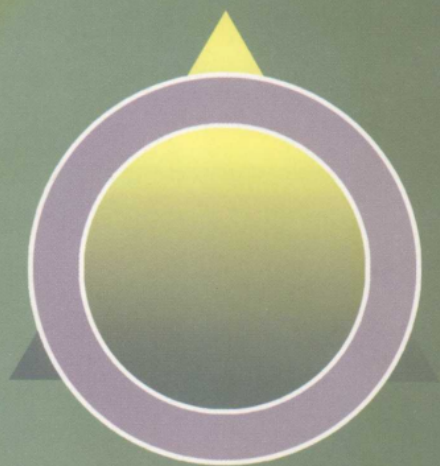


电视台娱乐频道(栏目)

开办设置与节目策划编排制作
全程操作及经营管理实用全书



中国传媒大学出版社



定 价：998.00元(全四卷)

第四卷

第十五篇

电视的经营管理

第一章 电视媒体的管理和经营概说

商业社会中广播电视的管理和经营模式是历史最悠久、发展最成熟的媒介经营管理模式之一。在美国,广播电视的经营和管理就集中体现了这种先进的经营管理模式,即由商业广播电视网向大批家庭消费者提供节目以及互动性的媒介消费服务,以广告收入支撑媒介经营,这种商业化的运营模式不仅成功地开拓了国内市场,而且在向国际市场进军的过程中,也体现出了强大的竞争优势。

一、商业社会广播电视管理和经营模式的形成过程

商业社会的广播电视管理和经营模式以美国最具代表性,本小节将以美国为例介绍它的形成过程。

在美国,大多数的广播电视媒介机构都是以私人企业为经营方式的商业性机构。它们的经营方式大都以赢利为目的、以广告收入为主要资金来源、以市场为导向来配置媒介资源、并且依靠财团资产经营,所以经济上相对独立于政府。因此,对于商业化的美国社会来说,媒介制度是具有一定程度上的共性的,它类似于所有其他的工业产业,而较少强调广播电视作为文化事业的独特性。

在这种典型美国式的商业运营或私营模式的建立过程中有几个标志性阶段:第一,20世纪20年代,美国的商业性广播诞生,经过10年的发展,美国商业广播进入了广播业的黄金时期,三大广播网形成三足鼎立的局面;第二,商业广播的发展催生了电子媒体规制的形成,《1927年无线电法案》和《1934年通讯法案》形成并奠定了日后整个广播电视业管理和规制的基础;第三,从50年代开始的无线电视、从70年代开始的有线电视以及从80年代开始的卫星电视的迅猛发展,不仅造就了今日的媒介集团,而且使电子媒体的管理和经营环境更加复杂;第四,90年代电子媒介市场翻天覆地的变革使媒介规制法规进一步得到调整,《1996年联邦电信法》成为引领传媒发展的全面立法,在媒介规制的重要方面,如所有权和跨媒体经营领域都有了突破性的修订,并且在新旧媒体整合、争夺卫星电视市场的媒介竞争中已经产生重大的影响。这些标志性事件主要在以下几个阶段形成:

第一阶段:广播的商业化与非商业化竞争

早期,美国的广播是传统的公共广播,即人人都可以使用的媒介,但经过了19世纪90年代,帝国主义的海上战争使无线电的控制权发生了变化——1912年美国的《无线电法》开始规定广播属于受规制媒介。

在20世纪20年代的美国,400余家广播电台都只是扮演社会信息沟通的角色,而不是以商业牟利为目的的机构,它们依赖市政府的拨款或公共基金得以生存,没有独立自主的收入来源。1922年AT&T(美国电话电报公司)在纽约建立的WEAF电台第一次创造了以商营的广告收入作为资金来源的媒介经营模式。从此以后,三大商营广播网——NBC、CBS和ABC迅速建立并且进入全国发展的新阶段。与此同时,大多数公共广播性质的教育台对追求商业利益的私营台的谴责越来越激烈。然而,政府的意图和立法规定都逐渐显示出商业广播在与非商业广播的竞争中所取得的胜利。

商业广播的第一次立法胜利是《1927年无线电法案》,它明确指出,私人所有的电台也可以为公众利益广播,它们应该而且必须提供公共服务,《法案》在法律上承认了商营电台的合法地位。而且,经过商营电台的游说,国会成立了专门管理广播的联邦无线电委员会(FRC)这一独立于政府进行广播执照审核等管理工作的机构,同时在法律上又有了限制国会和公共广播对广播规制政策进行干预的途径。在实践中FRC的频率分配极大地提高了商业广播的地位,并且促进了广播事业的发展。

《1934年通讯法案》是它的第二次立法胜利。美国全国广播教育委员会(NCER)一直主张建立一个全国性的公共广播网,目的是以此来制衡商业广播,但新成立的管理广播电视的联邦通讯委员会(FCC)依然是商业广播的积极拥护者,因此新的通讯法不仅沿用了《1927年无线电法案》关于广播结构的规定,同时也搁置了分配非商业广播频率的建议,使非商业广播在法律上挑战商业广播的战斗遭到了失败。于是从20世纪30年代起,美国商业广播电视的垄断局面便一直延续了下来。

第二阶段:商业电视网的集中化发展

美国商业电视网的集中化发展源于广播业的集中化发展。美国的法律规定,美国的广播电视主要是地方的,经营执照颁发给各地方电台和电视台,主要为各地方的受众服务。然而,分散发展的体制要求很快就被广播业的集中所改变。全国性的广播网很快吸引了全国性的广告业主,规模化的经营方式使得与全国性的广播机构合作的地方广播机构拥有了更好的效益,因此独立的地方广播机构不得不为了利益的需求也纷纷进入日益集中的全国广播网。

刚刚成立的电视业循着广播业发展的道路很早就开始了集中发展。电视发展

早期 FCC 规定电视只能在高频电子频道(VHF)中播出。由于频道有限,多数大城市只收得到 3 个频道,然而为了竞争的需要,电视集团迅速地开始建立。到 1954 年的时候,两个最大的电视台集团 NBC 和 CBS 的 12 家附属台的利润已经占到全国电视行业利润的一半以上。到 20 世纪 60 年代,NBC、CBS 和 ABC 三大广播网与 200 多家附属台合作,电视网的节目占据了 60% 的节目时间,并且这种集中化也带来了统一的电视事业内部操作规则,影响了节目形式和出口政策。

第三阶段:商业模式的新发展形成了广播电视经营的三条生命线:利润、规模和科技

商业体制的核心是赢得利润,自然而然广告主便成为了广播电视经营者最主要的关心群体。一方面,广播电视媒介竞相提高节目的收听收视率,从而吸引更多的广告主;另一方面,针对广告主投放广告的新需求,广播电视媒介自觉组织、制作和发行节目并负责广告播出,其媒介权力大为增强,同时经营利润也成倍增长。独立节目制作公司的出现又为广播电视网发现新的利润增长点提供了一大契机。独立节目制作公司的节目不仅丰富了广播电视网的内容,提高了经营利润,而且使它可以有时间进行节目的出口贸易,扩大国际影响力,从而产生巨大的无形资产。

20 世纪 90 年代以来,商业电视网的规模越来越大。先是与三大广播网抗衡的福克斯电视网(FOX)的附属台数量和媒介覆盖率都大幅增长,同时,媒介集团整合集中的趋势也在日益加强。《1996 年联邦电信法》颁布后,兼并与整合涉及的媒体数量更多、范围更广、地域更宽、高科技化意味更浓。尤其是 2000 年 1 月 10 日,世界最大的互联网服务商 AOL,以 1640 亿美元的天价并购已连续 7 年在全球电视业 100 强中稳坐头把交椅的时代华纳公司,美国在线由此进入了传统媒体的大市场;而时代华纳也弥补了网络技术上的缺陷,开始打造网络生存空间。这次世界上迄今为止最大的并购案,震撼了新千年全球的电视产业以及整个信息产业。尽管合并后的运营并没有达到预期的效果,但传媒渠道的打通必将为未来的垄断化发展提供重要基础。

科技的发展和媒介规制的放松使有线网与电信网以及未来的互联网处于同一竞争平台,这既加速了竞争,也可能由于竞争的需要而重新走向垄断。但无论如何,技术创新为广播电视经营的发展也开拓了新的空间。

第四阶段:新旧媒体的竞合发展

广播电视业和新媒体互联网的整合与竞争将主导未来的媒体竞争。无论是为应对媒介市场变化所进行的新的媒体结构、内部运行机制的重整,还是为适应媒介消费者新的消费诉求所进行的媒介发展战略的调整,都处在变动和不确定性当中,

商业化的管理和经营模式面临着前所未有的变革与挑战。广播电视业的互联网谁将主导新的媒体竞争还是未知数。

美国在线—时代华纳与微软的比拼就是这种不确定的体现。特别是在宽带互联网服务的争夺战中,以传统媒体为依托的实力强大的美国在线并没有展现出较大的优势。2000年,美国在线—时代华纳公司还处在世界的巅峰:全球用户多达2700万,广告收入增幅喜人,刚刚合并成立的新公司势力强大。但到了2001年,美国在线却开始慢慢显得步履维艰:据2001年四季度统计,它的国内新增用户为110万,比上年同期减少了8%;广告和商业收入仅6.37亿美元,与上年相比下降了7%。微软公司发展的步伐明显超过了美国在线。2001年四季度,‘MSN新增用户数达到了1200万,增幅18%,首次超过了美国在线。MSN市场部经理称MSN服务的对象层次比美国在线高,并且MSN服务的用户在网上的消费时间和金额都高于其他群体。在此意义上,尽管微软没有美国在线强大的用户基础,但在技术上的领先是其竞争力增长的最大保证,并且形成了与美国在线的竞争局面。

二、商业化的管理和经营模式对媒介发展的影响

1. 广播商业化的影响

广播商业化为美国媒介商业化的管理和经营模式奠定了重要基础,特别是为电视业的迅猛发展做出了巨大贡献。电视业由于沿用了广播的管理和经营体制,大大缩短了体制探索的时间,节约了规制成本,提高了发展速度,并且在整个电视领域形成了一套统一的管理和经营理念、技术指标和标准、节目产制方式以及与政府、法律进行协调的机制,影响极为深远。

2. 电视自由化、集中化发展的影响

1995年,整个美国传媒产业的交易额只有83.2亿元,而到了1996年,美国广电业兼并交易额就已经达到了253.6亿元,有线电视兼并交易额达到230亿美元,并且广播业主要市场的80%都已经被大公司兼并。电视自由化、集中化的发展带来了巨大的规模效益,使媒介产业迅速发展成为美国各产业中增长率排名第二的新兴产业。为此,大型商业财团纷纷介入媒介产业,进一步推动了媒介产业的发展。

实力强大的媒介集团逐渐掌控了最重要的媒介资源——媒体(节目制作和传输通道)、技术、用户和媒体精英。因此,媒介集团不可避免地形成了新的竞争性垄断,并且这种竞争性垄断不仅局限在国内,而是已经向全球开始扩展。

[案例链接]

默多克在英国的媒体公司SKY几乎垄断了英国的卫星电视市场,并且在整个欧洲都造成了一定的影响。时代华纳、新闻集团、维亚康姆、迪斯尼成为世界四大节

目出口集团,在体育、电影、音乐、动画等全球娱乐节目市场占有举足轻重的地位。

3. 媒介市场与媒介规制的互动性影响

全球经济放松规制的态势对媒介市场的影响一方面表现为媒介集团竞争性垄断的形成,另一方面则表现在媒介规制法律的重新调整和再规范。

三、商业社会的媒体管理和经营模式

商业社会中,各大媒体集团之间既存在着很大的差异,又有许多的共同之处。它们的宗旨、地位以及所承担的任务虽然各不相同,经营管理体制与规制也大相径庭,但回顾大众媒体的诞生、发展、兴盛的历史,又可以分明地感受到各种各样的媒体集团之所以能够同各国的政治、经济制度和社会结构有机地结合在一起,能够灵活自如地适应人类社会日新月异的飞速变化,并且历劫不衰、稳步发展,其中必有一些共同的管理和经营模式的特点和其他一些稳定不变的规律在起着关键作用。本节就将介绍和分析一些典型的管理和经营模式。

(一) 兼并收购的资本运营模式

英国新古典经济学派代表人物马歇尔在其 1890 年出版的经济学著作《经济学原理》中把经营实体的生命比作是婴儿高死亡时期的人类生命史:“一种经营实体作为一项小小的风险事业被兴办起来,如果在最初几年能够站住脚,就会扩展或成长,其速度取决于经营者的能力——如果经营者本人或子女勤勉和谨慎,并能利用经营实体的传统,那它还可以发展成为一个大经营实体——但经过一代或几代后,当用以维系老职员的旧传统消失或者变得不再可靠的时候,这种经营实体最终还是走向死亡。”马歇尔这一拟人化的理论在公司时代之前便已经具有了现实性。然而随着商业化的发展,在商业社会出现了越来越多的现代大型集团,这一理论已不再适用。放眼现如今,几乎没有一家大公司是通过单纯的企业内部扩张而发展起来的,一个公司通过兼并其竞争对手以及某种程度的整合发展成为巨型公司,已经成为现代经济史上的突出现象,这在传媒领域也不例外。

[案例链接]

近年来,媒介行业内的购并案数量大增,1999 年 1 月至 2000 年 1 月,全球媒介行业 2000 万美元以上的购并案在百宗以上,其中 10 亿美元以上的就有 8 宗。著名的有:美国在线出资并购时代华纳集团(1840 亿美元)、美国电报电话公司(AT&T)兼并美国电讯公司(FCI)(480 亿美元)、维亚康姆(Viacom)购并哥伦比亚广播公司(CBS)(370 亿美元)、Comcast 购并 Media - One(443 亿美元)。

1. 媒介资本经营

传统媒介经营是指与媒体直接相关的广告、印刷、发行等方面的经营,属于生产

经营。现代媒介资本经营主要通过产业参与和行业介入的多样化、产权组合与形式的多重化来分散资本经营的风险,保证最大增值。它提供了一种传统思维下无法理解的新的经济增长方式,因而迅速成为不少媒体集团攻城拔寨的重要利器。

相对于生产经营,资本经营可以说是一种创新的理念,它打破了地域概念、行业概念、部门概念和产品概念,面向所有行业 and 所有产品,面向整个世界市场,实现资本的最大增值。如今很多的媒体集团纷纷投身资本运作,理由有:其一,媒体集团一般都拥有能使其立于不败之地的核心竞争力;其二,媒体集团自身的文化理念一般都具有足够的同化能力;其三,购并行为都是出于满足媒体产业发展的需要。

2. 资本运营方式

媒体集团最常用的资本运营方式主要有如下两种:

(1) 购并行为(Merger&Acquisition)

媒体的购并行为是一种产权转让或交易行为,其结果是媒体所有权和由此引起的控制支配权的转移。购并能够成为目前媒体集团进行资本运作的主要方式,是因为这种方式较新建一个媒体更加迅速并且有效。20世纪90年代初,美国共有9000多家商业电台、1000多家电视台、9000多家有线电视系统,如果从市场空间上分析,再建立1300多家新的电台、电视台尚可允许。但许多媒体集团还是愿意并购现成的媒体,原因主要是一方面收购比新建在地理位置上的选择要大得多,另一方面收购的财务工作比新建一个运营商的难度要小得多,此外,还能够检查该媒体过去运作表现的记录。

国外媒体集团的购并行为又包含了两种形式:

①兼并——两个或两个以上的媒体通过法定方式进行重组,重组后只有一个媒体继续保留其合法地位。

②收购——一家媒体在证券市场上用债券或股票购买另一家媒体的股票或资产,以获得对该媒体的控制权,但该媒体的法人地位并不消失。

资本运营不一定是大媒体兼并小媒体,也有“小鱼吃大鱼”的情况,这就是“杠杆收购”(Leveraged Buyout),即主要通过借债来获得另一媒体的产权,又从后者的现金流量中偿还负债的兼并方式。

[案例链接]

1985年,一家名不见经传的传播公司(Capital)以35亿美元买下了美国广播公司(ABC),这就是杠杆收购的典型案列。

一般说来,购并给媒体集团创造的价值源泉主要来自于四个方面:经营资源的共享、部门功能技巧的转移、一般管理技术能力的转移以及媒体规模扩大而带来的规模收益。媒体集团进行的购并行为讲究的是实际效率,而不是单纯求大。正如维

亚康姆(Viacom)集团的总裁所说的那样:“追求企业的规模不是根本的目的,就如同企业之间的兼并收购不是单纯为了打造一艘巨轮一样,Viacom的收购行动完成后,整体的发展速度和被收购的企业发展速度都高于收购前,不是为了公司规模更大,而是为了公司发展更快。”

(2)上市公司资产重组

资本经营的另一种方式是资产重组,它是一个较为宽泛的概念,即包括为达到上市的目的而对现有资产的重组,也包括上市之后的资产重组。媒体资产重组有三类主要模式:

第一类:上市公司股权转让,即上市公司股东之间发生的股权转让,这是资产重组模式中仅次于改变主营业务提高绩效的方式。

第二类:上市公司主动扩张,加强对外投资的收购。

[案例链接]

默多克在20世纪80年代中后期的4年间花了15亿美元吃下了228家报社,其中大部分集中在报业竞争异常激烈的地方。

第三类:剥离资产,包括转让股权和出售资产。采用这种模式的目的,首先是回收大笔现金,改善资产流动状况和负债结构;其次是收缩战线,集中主业经营;再次是改善非剥离资产的盈利水平。

[案例链接]

由于决定将主要精力集中于制作和播出电视节目,荷兰媒介巨头Endemol公司出售了戏剧和现场娱乐节目制作公司——现场娱乐公司(Live. Entertain - ment);休斯公司收购了美国卫星广播公司(LJSSB),并出售了与卫星业务无关的子公司——休斯航空通信国际公司(Hughes Avicom International)。

这里需要指出的是,不管购并出于何种动机,其最终的结果一定是要实现价值的增值,整合是媒体购并完成后获得价值增值的决定因素。产业整合包括媒体产业结构和组织结构的重组和技术、产品和服务的集成。它主要表现为购并方在购并完成之后对目标公司做深入、全面的经营战略和组织文化上的整合,从而取得管理、经营、财务上的协同效应带来的经济效益和内容平衡。

虽然媒体之间的整合存在着整合风险,但可以预见优秀的媒体通过资本市场进行资产重组形成行业龙头老大的趋势将不可避免。

(二)市场资源导向的经营模式

1. “立足当地,放眼全球”的跨国营销

所谓没有大竞争就没有大发展,媒介产业想要获得更大的发展就一定要把眼光盯向国际市场。国际化战略是当代传媒产业的生命线。在这种营销方式下,媒体集

团本部一般都以投资中心、战略决策中心和管理中心的形式对分布在世界各国的分支机构进行统筹、规划指挥、协调和控制。

[案例链接]

1870年,法国哈瓦斯通讯社、德国沃尔夫社和英国的路透社订立“连环同盟”协定,这一通讯社同业联盟的组建成为媒体国际化发展的重要里程碑。

在当代,媒体跨国营销是世界信息化和经济一体化时代媒体经营的大趋势。媒体国际化主要有以下三种形式:

(1) 媒体销售国际化

[案例链接]

时代华纳致力于制作节目和开办电视频道,它通过日本大财团日立和东芝的参股,在日本开办了一家有线电视公司—rims传播公司,由此成为美国电讯公司联合实体和新闻公司的日本天空广播公司(JskyB)在日本的直接竞争者。此外,时代华纳还把旗下的有线电视新闻网(CNN)、特纳全球网(TNT/cartoon)和家庭票房(t|30)国际频道以及新成立的华纳频道联结,建立一个全球市场的强势电视频道,这一频道将通过有线网络和数字卫星系统在全球范围内发展用户。

[案例链接]

迪斯尼下属的全国广播公司(NBC)除了拥有和运作十余个分布在美国本土主要大市场的无线电视台以外,还进入了有线电视、国际电视和新媒介等传播领域。它的两个有线电视服务,一个是有关商业和经济信息的CNBC,不仅在美国,还进入欧洲和亚洲市场;另一个是MSNBC,这是全国广播公司与微软合作的有线新闻网和互联网新闻站点,也在世界范围内越来越有影响。为进一步进入国际市场,全国广播公司1993年开播面向欧洲的SuperChannel,1994年则把相应的一套节目拓展到亚洲。在欧洲,家用录像带销售的市场份额,迪斯尼占17.4%,时代华纳紧随其后,占13.8%,不仅美国的商业媒体,连英国广播公司这样传统的公共广播电视机构,也不得不在竞争压力下,把开拓国际市场作为今后重要的战略目标。

(2) 媒体生产国际化

由于日益激烈的本土媒体市场竞争,很多的大媒体集团已经越来越依赖于国际市场的开发。

[案例链接]

迪斯尼/美国广播公司(DISNEY/ABC)的海外业务十分可观,1998年总赢利17%,即38亿美元来自于美国本土以外的国际市场,其中ESPN由于国际化的节目采集和广泛的国际市场开发,赢利增长了20%,达到约17亿美元,现金流动则增加17%,达7亿美元。

(3) 媒体公司国际化

媒体公司的国际化主要是通过建立跨国媒体集团实现的,其中最为突出的当属默多克及其新闻集团。

[案例链接]

新闻集团拥有约 240 亿美元资产,控制着六大洲 531 家分公司。在集团重点业务——卫星电视领域,默多克尤其不遗余力。1983 年,创办英国空中广播公司(控股 40%);1993 年,收购香港“卫星电视”;1996 年,开播中南美洲空中娱乐电视,并成立日本空中广播公司(拥有 50% 股权);1997 年,宣布成立美国空中广播公司(拥有 4.0% 股权)和印度空中广播公司。此外,在欧洲有与德国合作的项目 DFI,在澳大利亚有合作项目 FOXTEL 有线电视频道,由此形成了遍及五大洲的 Sky 集团。

进入 20 世纪 90 年代以来,有一种趋向颇为引人注目,即以统一性为原则的全球化越来越多地激发出了寻求特殊性、地域性和差异性的现象,“民族的就是世界的”的观点得到了大多数人的赞同。媒体集团的经营通常是跨地区、跨国界、跨行业的,资本的分散投资降低了风险性。而媒体集团所处的国际化背景使其具有国际性的眼光,在资本调动、人员配置、经营策略上更具前瞻性,可以综合全球基本状况、区域具体情况和行业状况,确定目标,实施灵活策略。但同时,国外媒体集团在实施国际化营销时又特别注意走本土化道路,主要表现在以下两个方面:

第一,面向本土的中心市场,特别是面向本地的社区作为自己的服务宗旨,其传播机构多为本土化或社区化的传播机构。

[案例链接]

以美国为例,在美国电视观众群中有 67% 的成人每天收看地方新闻,而收看全国性电视新闻的成人只有 49%,媒体集团在经营上就抓住了手中的这种偏好,尽量将自己的报道事业侧重在本地区、本社区。在具体实施的过程中,大胆地依靠当地人,按照当地的政治经济文化背景开办节目。

第二,跨国媒体集团内多层次的组织结构,使其成员可以根据实际情况灵活机动地确定管理和经营策略,通过具有强大向心力的总公司建立起“统一和分散”的管理和经营模式。

[案例链接]

亚洲是公认的世界广播电视业的最后战场,是一块商家的必争之地,默多克一直试图进入我国的传媒市场。默多克于 1986 年第一次访华后便通过它的“20 世纪福克斯”公司连续 10 年免费向中央电视台提供节目。几年前,它的一家出版公司出版了《我的父亲邓小平》的英文版。为了打破默多克的卫星电视(Star TV)信号不能被接受的僵局,默多克撤掉了在我国上空的主要频道,以凤凰卫视取而代之,1999

年凤凰卫视已经覆盖亚太 30 多个国家和地区。

2. 独特的产品定位和差异化的产品生产

“注意力经济”是媒体行业的产物之一,它的回报主要取决于受众的注意力程度,因此,“受众注意力”成为了媒体公司的宝贵资源,媒体通过对这种巨大的社会资源转卖来实现收益回报。在媒体市场中有一个不争的事实:一方面,媒体融合程度的加深使媒体市场的区分变得模糊不清,“受众”日益成为“媒体的受众”,而不是通常所惯称的“听众”、“观众”和“读者”。受众以一种有别于传统媒介划分的方式重新定义了整个媒体市场,不再强调媒体形态之间的差异,取而代之的是将媒体市场划分为一个具有不同品牌的媒体单位或组织;另一方面,媒体数量的空前增多使得一度单一的受众市场不复存在。虽然受众获取信息渠道和接触媒体的时间频次增多,但相形之下每个媒体组织的受众人数却是不断地进行分流,受众市场的急速分裂,媒体市场开始呈现多元化、分众化的特点。面对媒体市场的高度细分化,不论是专业化还是本土化,媒体生存和发展的首要问题就是要在激烈竞争的媒体市场,甚至更大的信息产业市场上找准自己的定位。各媒体集团应针对情况各异的媒体产品细分市场进行不同的产品定位,生产开发专门适合于某一层次或某一方面消费者特别需要的媒介产品,从而实现占领某一细分市场目标。在具体实施的过程中突出表现为:在频道上走专业化道路,在节目上走特色化道路。

(1) 节目特色化

在节目的生产过程中,媒体集团往往主动通过各国市场调查和研究来明确界定出具有不同社会价值、文化品位、生活态度和行为准则的目标受众的人口学特征,从而使不同受众群体的人口学特征和不同广告诉求目标达到最大限度的契合,同时,也能在节目专业化大规模生产和节目设置及整体风格上突出自己的特点。

[案例链接]

以新闻集团为例,该集团从体育节目入手,进军全球电视媒体市场。默多克掌握着许多体育赛事的转播权,并与大量的体育俱乐部结成联盟。早在 1996 年,新闻集团就组建了福克斯体育网,在美国有线电视频道开播了一系列现场体育赛事的转播。同年,新闻集团和美国电讯公司联合投资,合作建立了一个全球性体育电视网,为全球的有线电视系统提供体育节目,并且利用这一点来吸引全球的受众观看他们自己的卫星或有线电视系统。如此举动建立了一个领导性的体育节目服务网络,形成了与其他媒体巨头如迪斯尼的体育频道 ESPN 的竞争局面。

(2) 电视频道专业化

美国有 11000 余家电台、近 2000 家电视台,还有众多的有线电视频道。平均每个普通美国家庭可以收看到的电视频道就超过了 100 个,但其中综合台不足 10 个,

其余的都是专业频道。

频道专业化最突出的优点是避免同质节目的重复播出,这样可以充分利用频道的资源,将观众具体对象化,针对不同受众群体实现全方位和差别化的服务。

[案例链接]

维亚康姆集团拥有的音乐电视频道(MTV)就是产品差异化生产的典型。这个全球音乐频道在全世界约拥有超过1.5亿个收视家庭,每年400亿美元的全球音乐贸易使它几乎成为垄断者。MTV使用新的数字技术使它可以廉价地向全世界不同宗教信仰的地区提供节目。在亚洲就有三个不同的MTV频道与新闻集团和几家音乐公司共同经营的第五频道(ChannelV)进行竞争。

3. 适时的多样化发展和相关的多元化经营

作为现代经济的一种新的经营方式,多元化经营被普遍运用到媒体管理和经营的实践中。目前,国际媒体市场上媒体集团所拥有的产业极为众多,所经营的内容几乎囊括了广播、电视、电影、报纸、音乐、网络等各个跨区域的媒体产业,甚至还组成了跨行业的超级联合集团,不同程度地涉足各产业的经营,并取得了可观的收入。

媒体集团拥有雄厚的资本,其经营活动所涉足的媒体领域往往也较为丰富。它们一般从媒体行业的一种核心领域开始,辐射性地向相关领域进行拓展,并且随着资本的逐步累积,这种经营还有可能跨越不同的行业。媒体产业多元化经营主要有以下两种模式:

一种是媒体产业内的相关多元化经营。各种媒体产品在生产和营销中都有一定的联系,一般都可以利用现有的资源和营销网络,在不投入或少投入的情况下开发新的产品。如今,越来越激烈的市场竞争已经使各大媒体集团不得不兼并与广播电视完全或部分不同性质、不同生产层次和不同市场运作模式的其他媒介产品,如印刷媒介或音像制品,以及对同一媒体产品上下游市场的充分开发等,以此来分散市场风险、提高盈利的可能性和扩大盈利范围。

另一种模式是不相关多元化,这种模式突破了产业的局限,把触角延伸到其他不相关的产业开展经营,如,房地产、旅游业、宾馆业等。但这种经营模式要取得成功的关键是必须要有一批懂得这一行业专有技术和经营管理的专门人才。目前,大多数媒体集团多采用的仍是相关化的经营策略。

4. 整合营销传播的经营理念

伴随着媒体产业营销方式的日渐多样和成熟,管理和经营者们的营销理念也发生了一系列的变化,呈现出这样一个发展过程:生产导向——销售导向——营销导向或消费者导向——社会营销导向——整合营销传播。

20世纪90年代以来,在国际营销传播中出现了一种新趋势——整合营销传播

(IMC),它依据经营主体的整合营销战略,综合协调运用多种营销手段向目标受众发送持续信息,并力图与之建立互动关系,从而促进营销目标的实现。在当前,媒体市场的多元化意味着在媒体市场中生存的媒体组织要发展就需要综合利用多种传播手段来吸引尽可能多的受众注意力,并将这种对媒体的关注转化为经营者实际的收入。媒体市场上品牌众多使得受众陷入大量不可测的产品差异中,加上媒体产品的特殊性使其不能像过去的大品牌那样提供大众具体的心理价值,导入整合营销传播就是在受众与媒体产品或品牌接触的一刹那开始与之保持长久密切的关系,利用多种传播手段向受众推广品牌中包含的媒体组织强大信念力量。每个媒体通过自身的通路与众接触,这些通路的长度和密度因为媒体自身实力和特点的不同而不同,因而取得的效果也不一样。实施整合营销后,媒体的管理经营者们可以根据自身状况采取新的方式(如以人际传播形式出现的攻关、以网络形式出现的网站或网页、以实物形式出现的品牌衍生产品等)来补偿旧有传播形式的有限与不足,通过增加通路来增加与受众的接触点,吸引注意力,从而扩大影响力。

[案例链接]

迪斯尼知名的娱乐体育频道 ESPN 的推广就充分体现了整合营销传播的理念。ESPN 在各地开展了一系列的推销活动,其中包括建立 ESPN 运动连锁酒吧、ESPN 产品销售店、ESPN 俱乐部、ESPN 娱乐连锁中心、《ESPN 运动周刊》,并推出了自己的年度体育大赛。正是由于体育频道 ESPN 在各种活动中始终强调“一个声音”,它不仅树立了在全球体育媒体市场的强势地位,赢得了大量的观众,而且最终获得了与一些国际知名广告商长期稳定的合作关系。

(三) 股份制的产权组织模式

世界媒体市场正日益膨胀,媒体集团所需要的运营资本数量也就不断地攀升。媒体集团要实现全球化的经营目标,仅仅凭借自己的力量是不够的,必须要把眼光从商业市场转向资产产权市场,盯住市场上丰富的存量资产,吸纳投资,通过建立股份制或以控股的方式来获得向外扩张的实力。

股份制的媒体产业公司集中了民间资本、企业资本甚至是政府资本,然而其中占优势份额的资本往往是由多家媒体集团所共同持有的。

[案例链接]

澳大利亚是世界上媒体产权最集中的发达国家。默多克的新闻集团、凯利派克的出版与广播公司和康拉德布莱克控制的费尔法克斯等三大报刊出版公司以及三大电视网主宰了澳大利亚的传播业。

第二章 电视媒体市场战略

中国电视媒体市场目前面临的不仅仅是变化,而且是变革;中国电视媒体市场目前需要的不仅仅是战术,它更需要的是战略。人们常说“细节决定成败”,但这是建立在战略正确的基础上的,而对于一个战略性错误的企业来说,任何细节的成功都无意义。相反,细节的成功只会加大战略错误的执行力,使企业南辕北辙,在背道而驰的路上走得更偏、更远,浪费的人力、物力、财力也会越多,对企业自身甚至是社会的危害也就越大。

如果拿美国和中国一些失败企业作个比较的话,会发现前者的失败之处大多在于没有正确的做事,而后者则往往疏忽于没有做正确的事。根据美国邓恩和布兹特里斯信用分析公司调研结果表明,在美国有90%的破产企业是由于管理不善所致。众所周知,美国的各项制度比较健全,尤其企业在制定大型战略、远景规划时非常严谨,因此很少犯错误,而管理不善也正是说明它们在细节以及执行力上出现了问题。但中国目前的状况并非如此,根据调查,80%以上的中国亏损企业在战略上出现过失误,因为中国企业的各项制度还不是很健全,战略制定上缺少制度的保障和约束,取而代之的是企业领导的“一家之言”,在市场经济刚起步的时候也许不失为一种有魄力的举措,但是在目前市场越来越规范、健全的趋势下,这种做法未免过于武断,对于企业的生存和发展会带来伤害,因此目前对战略进行深入的探讨和研究不仅是必要的,而且是迫切的!

对于中国的传媒组织而言,这种迫切性表现的更为强烈!作为一个非纯盈利性的特殊机构,它往往不仅要考虑到经济效益,也要考虑到政治效益、社会效益等多种效益,因此对正确战略的把握与否直接关系到许多层面上的问题,尤其对于处于中国经济改革起步期的中国传媒机构而言,它们经历了相当长一段“胡子眉毛一把抓”的无战略时期,有的还走过一些弯路,经历了一些挫折和失败,不少的媒介机构逐渐认识到战略对于媒介的重要性,而且其中不少都积极地付诸于实践,伴随整个社会大环境的微调而进行媒介自身战略的摸索和探究。

在这一章里,我们以市场战略的基本概念、理论构架、分析样式作为起点,借鉴