

中国电视媒体的 系统战略研究

◆ 罗霆 著

中国  广播电视出版社
CHINA RADIO & TELEVISION PUBLISHING HOUSE

中国电视媒体的 系统战略研究

◆ 罗霆 著

图书在版编目(CIP)数据

中国电视媒体的系统战略研究 / 罗霆著. — 北京 :
中国广播电视出版社, 2011. 7
ISBN 978 - 7 - 5043 - 6459 - 3

I. ①中… II. ①罗… III. ①电视—传播媒介—发展战略—研究—中国 IV. ①G229.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 131545 号

中国电视媒体的系统战略研究

罗 霆 著

责任编辑 卢 焱

封面设计 人文在线

责任校对 李美清

出版发行 中国广播电视出版社

电 话 010 - 86093580 010 - 86093583

社 址 北京市西城区真武庙二条 9 号

邮 编 100045

网 址 www.crtip.com.cn

电子信箱 crt8@sina.com

经 销 全国各地新华书店

印 刷 北京振兴源印务有限公司

开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16

字 数 223(千)字

印 张 16

版 次 2011 年 7 月第 1 版 2011 年 7 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978 - 7 - 5043 - 6459 - 3

定 价 40.00 元

(版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换)



摘 要

本文运用企业战略和系统经济学的相关理论和方法,在理论分析和实证研究相结合的基础上探讨我国电视媒体的系统战略发展思路。

系统战略的概念是以系统论和系统经济学的层级战略思想为指导,结合企业战略理论的发展而提出的,系统战略可以划分为事业层的竞争战略和公司层的多元化战略两个层次。

研究中国电视媒体的战略问题首先必须了解电视媒体所处的制度环境。中国电视媒体当前所处的制度环境是政治因素与市场因素互相博弈调和的结果,虽然市场因素具有不断增强的趋势,但是政治因素无疑仍然对于电视业的资源配置发挥着基础性的作用,四级办电视从根本上讲就是服务于政治因素的一种制度安排。从产业的一般规律和电视产业发展的客观需求来看,我国现行的电视制度存在着几大制约性因素,即电视媒体所有权的单一性和资源的垄断性、市场结构的分散性和封闭性。

我们需要从竞争的角度来分析电视媒体所处的产业环境和产业结构。根据波特的竞争五力模型,竞争是广义的,不仅包括电视媒体之间的竞争,还包括电视媒体与客户、供应商、替代产品和潜在的进入者的竞争。竞争的结果决定了电视媒体经营的利润水平。从总体来



看,电视媒体面临的五种竞争力量的强弱不尽相同。从产业结构分析出发,在竞争中占据有利地位是电视媒体制订战略的目标。

根据基于资源的战略理论,不同的电视媒体都拥有独特的资源组合。资源存量的不对称和资源积累速度的约束,是电视媒体形成竞争优势的原因。与不可控的外部环境相比,电视媒体内部资源的培育对于建立持久的竞争优势具有决定性的作用。根据资源存在的不同形态,可以分为有形资源、无形资源、人力资源的和组织能力等四种不同的类型。无形资源往往是难以简单复制的,因此通常在电视媒体的竞争优势和媒体价值的实现中发挥着重要作用。资源的价值体现在市场需求、稀缺性和专属性三个方面,而价值链是对电视媒体资源进行分析的有效工具。电视媒体制定战略的一项主要任务就是制定资源的发展战略,具体包括识别有价值的资源、对资源进行投入、维护更新资源、优化配置资源的一系列活动。

电视媒体的竞争战略重点要解决两个问题,一是如何确定电视媒体的目标市场,二是如何在目标市场上取得竞争优势。电视媒体的目标市场营销分为三个步骤,第一步是细分市场,第二步是选择目标市场,第三步是产品定位。根据波特的基本竞争战略理论,电视媒体可以通过两种基本途径建立竞争优势:总成本领先或者差异化。虽然总成本领先难以成为电视媒体获取竞争优势的主导战略,但这并不是否定成本因素对于电视媒体竞争力的重要影响,成本优势始终是电视媒体必须关注的竞争优势来源之一,实现低成本无疑将使电视媒体在对抗各种竞争力量中处于有利的地位。电视媒体可以在产品内容、节目编排、品牌形象等方面建立差异化的竞争优势。

电视媒体制定公司层战略的目的就是把各项业务有机地组织起来,使其整体功能大于各个业务单位局部功能之和。电视媒体可以只做传统的电视业务,这称为专业化战略;也可以同时做多项业务,这被称为多元化战略;如果多项业务之间在工艺方面有上下游之间的联系,则被称为一体化战略。公司层战略不仅要研究是实施专业化多元



化，还要研究如果要实施多元化，怎样实现不同业务之间的战略协同。

总结电视媒体多元化的成功经验，基本都是循着这样一条发展轨迹运行的：集中资源于传统电视业务，谋取市场竞争优势。在拥有核心资源或主导产品的基础上，依托核心资源的有效支持或区域渗透，衍生出或拓展到新的关联产业或产品之上。

关键词：电视媒体 系统战略 竞争战略 公司层战略 竞争优势



目 录

CONTENTS

第 1 章 绪论	1
1.1 选题背景	1
1.2 选题的界定	5
1.2.1 电视媒体	5
1.2.2 战略	9
1.2.3 系统战略思维	17
1.2.4 系统经济学的战略观念	21
1.2.5 系统战略	24
1.2.6 中国电视媒体的双重使命与本文的研究取向	25
1.3 国内电视媒体战略研究综述	27
1.3.1 相关研究成果	27
1.3.2 存在的主要问题	28
1.4 研究思路与方法	29
1.4.1 研究思路	29
1.4.2 研究方法	31
1.4.3 战略理论的系统整合与本文的结构安排	32



第2章 中国电视媒体的制度环境分析	35
2.1 关于电视制度的界定	36
2.2 中国电视业的制度变革	38
2.2.1 改革开放之前：完全政治范畴下制度安排	38
2.2.2 改革开放之后：从单一工具到双重角色	39
2.2.3 政治因素与市场因素的博弈格局	43
2.2.4 政治因素与市场因素的相容性与不相容性	44
2.3 电视媒体的格局以及存在的问题	46
2.3.1 “四级办电视”的成因	46
2.3.2 现实制度环境对电视媒体战略的制约	48
2.4 电视媒体的内部管理环境：事业单位企业化管理	51
2.4.1 事业单位与企业单位的基本内涵	52
2.4.2 电视媒体实行事业单位企业化管理的成因	53
2.4.3 电视媒体实行企业化管理的具体内容	55
第3章 电视产业环境分析	57
3.1 潜在进入威胁	58
3.2 产业内的竞争分析	61
3.2.1 数量庞大的各级电视媒体形成了交叉混合覆盖 的格局	61
3.2.2 观众收视市场总量趋于饱和	62
3.2.3 电视节目的同质化程度高而转换成本低	63
3.2.4 电视产业缺少退出机制	64
3.3 替代产品的竞争	64
3.3.1 以互联网为代表的新媒体对传统电视的可替代 性日益增强	65
3.3.2 户外电视广告呈现出高速增长的气势	66
3.4 客户的竞争分析	68



3.4.1 观众的选择不断增加·····	68
3.4.2 广告业生态环境的变化使得广告客户的竞争力 提升·····	68
3.5 供应方的竞争分析·····	70
3.5.1 节目内容供应商的竞争力分析·····	70
3.5.2 有线电视传输网络的竞争力分析·····	73
第4章 电视媒体的资源分析 ·····	75
4.1 资源及其分类·····	76
4.1.1 有形资源·····	77
4.1.2 无形资源·····	77
4.1.3 人力资源·····	78
4.1.4 组织能力·····	78
4.2 资源价值的识别·····	79
4.2.1 需求·····	80
4.2.2 稀缺性·····	82
4.2.3 专属性·····	84
4.3 电视媒体的价值链分析·····	85
4.3.1 波特的价值链理论·····	85
4.3.2 电视媒体的价值链分析·····	87
4.4 基于资源的战略·····	89
4.4.1 识别有价值的资源·····	89
4.4.2 对资源的投入·····	90
4.4.3 资源更新·····	90
4.4.4 资源配置·····	90
4.5 资源位理论及其战略启示·····	92
4.5.1 广义资源与资源位·····	92
4.5.2 电视媒体的资源位及其决定因素·····	93



4.5.3 国家和地区资源位及其对电视媒体资源位的 影响	94
第5章 电视媒体的竞争战略	98
5.1 目标市场营销	98
5.1.1 STP 营销的基本步骤	99
5.1.2 市场细分	100
5.1.3 选择目标市场	103
5.1.4 心理定位	107
5.2 波特的基本竞争战略	107
5.2.1 总成本领先战略	108
5.2.2 差异化战略	110
5.2.3 聚焦化战略	111
5.3 电视媒体的成本优势	113
5.3.1 确定成本分析的价值链	114
5.3.2 按照价值链归集和分摊成本	115
5.3.3 分析成本驱动因素	116
5.3.4 寻求成本优势的途径	120
5.3.5 维持和巩固成本优势	120
5.4 电视媒体的差异化优势	120
5.4.1 内容的差异化	121
5.4.2 节目编排的差异化	124
5.5 电视媒体的聚焦化战略	125
5.6 电视媒体竞争战略案例分析	126
5.6.1 城市电视媒体的新闻立台战略	126
第6章 电视媒体的公司层战略	128
6.1 专业化战略	128



6.1.1 专业化战略的适应条件	129
6.1.2 专业化战略的风险与应对	129
6.2 多元化战略	130
6.2.1 多元化扩张的动因	131
6.2.2 多元化战略的类型	131
6.2.3 电视媒体多元化经营的现状	134
6.3 纵向一体化战略	138
6.3.1 后向一体化	138
6.3.2 前向一体化	139
6.3.3 纵向一体化战略的利益与风险	140
6.4 跨媒体经营	141
6.4.1 报刊、广播及互联网站的经营	141
6.4.2 视听新媒体业务经营现状	144
6.5 衍生产品经营	152
6.5.1 延伸产品的分类	153
6.5.2 衍生产品经营的核心思路	155
6.6 电视媒体多元化经营案例分析	156
6.6.1 “第一财经”的多元化经营模式	156
6.6.2 江苏广电集团的延伸产业经营	164
 第7章 综合案例——湖南电视的发展战略	 177
7.1 第一轮改革：1993年启动	179
7.1.1 引入竞争，激活荧屏	180
7.1.2 频道上星，进军全国	183
7.1.3 开发大产业，建设金鹰城	186
7.1.4 第一轮改革的战略分析	191
7.2 第二轮改革：2002年启动	204
7.2.1 内耗猛于虎，流失浪淘沙	205



7.2.2	调整组织结构, 优化频道资源配置	209
7.2.3	拓展多元化经营	211
7.2.4	第二轮改革的战略分析	214
7.3	第三轮改革: 2010 年启动	224
7.3.1	制播分离: 从体制内走出去	225
7.3.2	三网融合背景下的全媒体扩张	230
第 8 章	总结与展望	232
8.1	研究观点总结	232
8.2	研究中存在的不足	234
8.3	对后续研究的展望	236
致 谢		238
参考文献		240



第1章 绪论

本章作为全文的绪论部分，主要是阐述研究的背景、界定基本概念和核心问题、梳理现有的研究成果。在此基础上，提出研究的基本思路和方法，并对全文的整体内容安排做出概要性的介绍。

1.1 选题背景

传播活动是各种社会关系建立的基础，传播的性质、功能以及与社会的关系是与各种政治、经济关系相一致的。在计划经济年代，中国的电视媒体所扮演的社会角色是单一的，作为党和政府的宣传喉舌，电视媒体的经费由财政拨款，没有经营活动，电视媒体之间也不存在市场竞争关系。但是改革开放以后，尤其是1992年党的“十四大”确立了“建立和完善社会主义市场经济体制”的改革目标以来，伴随着社会的转轨、经济的转型、科技的进步以及国家行业政策的调整，电视媒体的生存环境发生了巨大的变化。市场经济的发展为电视媒体的广告经营创造了广阔的市场空间，从总体上看，电视媒体已经从主要依靠财政拨款转变为以经营创收为主、财政拨款为辅。1982



年,全国广电系统总收入 9.83 亿元,基本属于财政拨款,到了 2002 年,全国广电系统总收入已达 514 亿元,其中广告收入超过 280 亿元,财政拨款 75.84 亿元,财政拨款仅占总收入的 14.75%。^①电视媒体的运作机制已经全面与市场经济接轨,市场因素成为影响和驱动中国电视发展的重要力量。

从改革开放之初到上个世纪末的二十年左右时间,是中国电视业逐步完成基础设施建设、普及电视覆盖、产业经营开始起步、建立市场基本格局的时期。这个时期的电视媒体在市场经营当中似乎不需要关心战略问题,往往凭借垄断资源,凭借几档好节目,凭借管理者个人的才能就能够取得成功。从总体上说,电视媒体的发展缺少长远的、系统的规划,也不需要考虑如何建立可持续的竞争优势。决定这一现实的原因可以归结为以下三个方面:

第一,电视产业处于起步阶段,卖方市场的特征明显,顾客(包括观众和广告客户)的选择机会较少,在电视市场(包括收视市场和广告市场)快速增长的时候,媒体的发展模式是粗放的跑马圈地,谈不上市场选择与定位。

第二,电视市场的竞争水平还比较低,省级电视媒体实现跨地域覆盖以后参与全国市场竞争的格局尚未全面形成,电视媒体的同质化程度较高,“千台一面”。同时,互联网等新兴媒体尚未对传统媒体构成实质性的竞争威胁,电视的强势地位仍然非常显著。战略的制定是基于竞争的需要,在这个阶段电视媒体还缺少基于竞争进行战略思考的紧迫性。

第三,这个阶段电视市场的空间还比较大,电视媒体只要能够把握住机会,抓住一两档好的节目,填补市场的空白,往往就能够一举成功。电视媒体的这种选择具有较大的偶然性和随机性,而一个节目

^① 国家广播电影电视总局:《关于促进广播影视产业发展的意见》[Z/OL], <http://www.chinasarft.gov.cn/articles/2007/02/27/20070914165147430651.html>.



成功以后,其他媒体也大都如法炮制。这种发展的机会是这个时期所特有的,因此电视媒体尚未意识到保持可持续发展的重要性。在这种条件下,或许也不容许电视媒体认真思考战略问题,因为市场机会稍纵即逝,而系统地制定战略,往往要付出较大的时间成本和机会成本。

从产业发展的历史规律来看,这种几乎不需要战略也能够获得成功的特定阶段是各个国家产业发展过程中普遍经历过的,它给了企业在产业发展初期迅速成长的机会,中国的电视业也是如此。从管理理论的发展来看,战略思想和战略管理理论的真正兴起是在20世纪50年代以后。日新月异的技术革新、日益加剧的全球竞争以及来自其他诸多方面的环境冲击,使西方国家企业的生存和发展面临前所未有的挑战。管理学者们将这些环境变化带来的挑战概括为三个方面,即“3C”。

- 顾客 (Customer) —— 买卖双方关系中的主导权转到了顾客一方。竞争使顾客对商品有了更大的选择余地;随着生活水平的不断提高,顾客对各种产品和服务也有了更高的要求。
- 竞争 (Competition) —— 技术进步使竞争的方式和手段不断发展,发生了根本性的变化。越来越多的跨国公司越出国界,在逐渐走向一体化的全球市场上展开各种形式的竞争,美国企业面临日本、欧洲企业的竞争威胁。
- 变化 (Change) —— 市场需求日趋多变,产品寿命周期的单位已由“年”趋于“月”,技术进步使企业的生产、服务系统经常变化,这种变化已经成为持续不断的事情。因此在大量生产、大量消费的环境下发展起来的企业经营管理模式已无法适应快速变化的市场。

环境的动荡和市场规则的变化迫使管理者们开发系统性的方法,以分析环境,评价自身的优势和劣势,识别有可能建立竞争优势的机会。在这样的背景下,战略管理的理论研究逐步发展并被西方国家的



企业界广泛接受，成为管理学当中的重要分支。

就中国电视业的发展进程而言，进入 21 世纪以后，特别是在当前的市场环境下，中国电视跑马圈地的时代已经终结，电视媒体生存环境的变化同样可以用“3C”框架来描述。

- 观众和广告主（Customer）——观众和广告主从来没有面临如此众多的选择。在过度传播导致媒介信息极大丰富的今天，观众的注意力就成为了稀缺资源，传播关系的心中从传播者转向了观众。
- 行业内外的竞争（Competition）——竞争越来越激烈，众多的电视频道和节目，实际上是在消减着彼此的收视时间。还有报刊、广播、互联网以及各种新媒体都在与电视争夺着观众的注意力和企业的广告预算。
- 市场需求、信息技术以及国家政策的变化（Change）——观众需求日趋多变，节目的衰退周期加剧；技术进步使电视竞争的方式和手段不断发展，即将到来的数字电视时代和三网融合的将使电视媒体面临的不确定性增加，预测未来越来越困难；而国家政策处于不断的调整变化之中，使得电视媒体难以具体把握。

市场环境的变化、竞争形势的严酷要求电视媒体告别“无战略”的时代，摒弃机会主义的随意性决策，逐步建立起系统性的战略思维。那种“边走边想，边想边打”的管理方式不可能再将媒体指引到光明的前途。当前电视媒体竞争的焦点已经从节目的层面，从营销策略的层面，上升到整体发展战略的层面。正所谓战略为纲，策略为目，纲举目张。

但是从现实情况来看，电视媒体的高层决策者往往过于关注于短期的、局部的具体战术、策略，而没有投入充分的时间、精力去研究长远的、整体性的战略问题。改革往往是头疼医头、脚疼医脚，不能进行全局性的创新，或者只能涉及频道、节目的表层调整，无力推动



体制机制的深层次改革。当前电视媒体的发展迫切需要以战略管理的架构来建立高层管理团队共同的思考模式,从而更系统地做出决策并制定行动方案。正如“电视湘军”的领军人物,湖南省广播电视局党组书记、局长、湖南电视台台长欧阳常林所言,“就媒体发展的战略而言,过去依靠战略取得成功的不多,往往是依赖自身平台所处环境的优势和政策背景的机遇。但是在以后,一个媒体的发展战略是起着决定性作用的。因为中国的市场已经渐趋成熟,市场的竞争越来越激烈,没有战略,要在媒体竞争中赢得主动权非常困难。”^①

1.2 选题的界定

本文的研究对象是“中国电视媒体的系统战略”,什么是战略?系统观念与战略的关系是什么?什么是系统战略?如何对电视媒体及其业务范围进行界定?这是本文首先需要回答的问题。本节将运用传播学、管理学、企业战略、系统科学和系统经济学的相关理论,对这些基本概念进行界定和阐述。

1.2.1 电视媒体

由于当前学界和业界对于“电视媒体”这一基本概念的使用存在多义性,因此有必要从本文的研究需要出发,借助营销学、管理学的基本概念,对“电视产业”、“电视市场”、“电视产品”、“电视产业链”、“电视媒体”等的内涵进行界定。

1.2.1.1 电视产业与电视市场

电视产业经营的本质就是营销(Marketing)。所谓营销,“是个人

^① 《实现省级卫视跨越式发展——访湖南电视台台长欧阳常林》,《中国记者》2005年第2期。