

中国广播电视传媒管理创新丛书

□ 周旻 主编

ZHONGGUO DIANSHI MEITI XINTANSUO
□ SHANGWU MOSHI FAZHAN ZHANLUE YU JIEMU CELUE

中国电视媒体新探索： 商务模式、发展战略与节目策略

□ 沈艺奇 许英伟 陈桂林 著

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

中国广播电视传媒管理创新丛书

□ 周旻 主编

ZHONGGUO DIANSHI MEITI XINTANSUO

□ SHANGWU MOSHI FAZHAN ZHANLUE YU JIEMU CELUE

中国电视媒体新探索： 商务模式、发展战略与节目策略

□ 沈艺奇 许英伟 陈桂林 著

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

图书在版编目(CIP)数据

中国电视媒体新探索:商务模式、发展战略与节目策略/沈艺奇,许英伟,陈桂林著. —北京:中国广播电视出版社, 2009. 6

(中国广播电视传媒管理创新丛书/周旻主编)

ISBN 978-7-5043-5846-2

I. 中… II. ①沈… ②许… ③陈… III. 电视—传播媒介—研究—中国 IV. G229.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第093511号

中国电视媒体新探索: 商务模式、发展战略与节目策略

沈艺奇 许英伟 陈桂林 著

责任编辑 林 曦

封面设计 天女来

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.crtv.com.cn

电子信箱 crtp8@sina.com

经 销 全国各地新华书店

印 刷 河北省高碑店市鑫宏源印刷包装有限责任公司

开 本 787毫米×1092毫米 1/16

字 数 280(千)字

印 张 15.5

版 次 2009年6月第1版 2009年6月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5043-5846-2

定 价 35.00元

(版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换)

成长的动力

周旻

经济全球化与传媒产业化为中国广电传媒提供了一个新的舞台，技术变革、体制调整和市场活跃成为这个新舞台的创新力量。目前，政界、学界和业界从不同视角对广电传媒的变革予以关注。在这个变革的时代，根据技术创新与机制创新的内在需求，广电传媒需要推进可持续的管理创新，方能与时俱进。基于这样的大背景，我们推出了“中国广播电视传媒管理创新丛书”，主要围绕广电传媒的协同发展、商务模式、发展战略、节目策略、财务管理、绩效评估和技术管理等多个层面开展管理创新的分析与研究，提出了很多具有实践指导意义的管理理念、方向、策略与模式，同时对广电传媒的理论研究者和宏观政策决策者具有一定的参考价值。若实践探索者、理论研究者 and 宏观者决策在广电传媒管理创新领域能够达成某种共识，则这种共识将会成为广电传媒深化改革进程中不可估量的“助推剂”。

鉴于广电传媒业本身的特性，在广电传媒深化改革过程中存在很多亟须突破的瓶颈，这些瓶颈在不同层面有不同的表现。在宏观层面，广电传媒产业发展的产权不清是一种普遍现象，这从一定程度上限制了广电传媒事业与产业协同发展的空间和路径；新兴电视媒体的产业价值链上不同运营商（广电与电信）利益分歧明显，在实践中难以形成可操作的赢利模式；全国各地电视节目同质化现象严重，节目恶性竞争从一定程度上削弱了广电传媒的公信力。在中观层面，大多数广电传媒组织虽然提出了总体发展战略，但在具体战略定位和战略执行力等方面存在明显不足；由于中国广电传媒的多重属性，现实中缺乏对广电传媒组织的绩效评估和相应的激励机制。在微观层面，广电传媒内部因事业和产业执行不同的财务制度造成经营管理者在决策、预算、控制、分析和考核等层面难以实现

协同；因直播经验不足导致无法承担大型活动转播，或因技术管理创新不足造成大型活动直播存在不少瑕疵。上述种种问题，需要政界、业界和学界探索有效的解决方式，以推进广电传媒改革的深入发展。“中国广播电视传媒管理创新丛书”就是为了适应广电传媒深化改革的需要而撰写的。

作为广播电视传媒从业人员，我们从自身的管理实践中总结经验，运用管理学、经济学和传播学等学科理论知识，提出适合广播电视传媒集团化运作的组织形式、治理模式和管理方式，以突破目前广播电视传媒改革宏观、中观和微观三个不同层面的瓶颈。本丛书共分为五册，基本内容如下：

《中国广播电视事业产业协同发展模式研究》 党的十七大提出的“科学发展观”理论告诉我们，科学发展的第一要义是发展，其基本要求是全面协调可持续。本书针对中国广播电视事业和产业共存的客观存在，以科学发展观为统领，从广播电视传媒的公共价值与经济价值二元属性出发，对广播电视传媒机构内部事业和产业之间既相互推动又相互制约的深层次矛盾进行研析，结合广播电视事业发展的动力和产业发展的路径，提出治理协同、战略协同、管理协同和业务协同等不同层面的协同发展体系，并尝试构建中国广播电视事业产业协同发展的新模式，即横向协同主导型的“1+1”和纵向协同主导型的“1+N”模式，同时结合厦门广播电视集团自2004年被中央定为全国文化体制改革试点单位以来在事业产业协同发展方面的实践进行案例研究。

《中国电视媒体新探索：商务模式、发展战略与节目策略》 数字技术推动电视媒体领域发生了重大的变革，电视频道资源的稀缺性被削弱，受众注意力资源日趋分散，节目内容同质化日益加剧，单一的广告赢利模式亟待突破，电视媒体的传统商务模式、发展战略和节目策略面临新的挑战。在商务模式创新方面，本书从产业价值链角度出发，分析新兴电视媒体的两个核心价值创造环节（内容制作与网络运营）及其运营模式和赢利模式，提出专业化、价值链协同、产业链协同和动态管理型等不同的商务创新模式；在发展战略研究方面，本书从广播电视集团化发展现状入手，运用SWOT模型分析框架，在分析厦门广播电视集团所处行业外部环境、内部资源优劣势和面临的发展机遇、挑战的基础上，对集团发展目标、发展战略和实施以及存在问题的原因及其解决方案进行深入研讨；在节目策略研究方面，本书以城市电视本身的优势和劣势为出发点，根据电视前沿的发展趋势与本体规律，提出城市电视必须在节目形态创新与节目本土贴近两大战略方向上重点用力，同时引入各种新思维对两大战略进行深化、分解并开展精心的策划，形成具有实践意义的节目策略与战术。

《中国媒介组织绩效评估研究》 中国媒介组织具有“政治、公益、产业”三重属性，这给其绩效评估研究带来特殊性和复杂性。随着传媒改革不断向纵深

发展,实务界迫切希望解决媒介组织特殊而复杂的绩效评估问题,而目前理论界对媒介组织绩效评估研究仍然没有给予足够的重视,对媒介经营管理者的激励方案设计缺乏系统的研究。本书从媒介组织的产权入手,分析中国媒介组织公共产权下多方利益相关者利益诉求之间的博弈关系,演绎出政治、经济和公共三维绩效评估理论,运用委托代理模型分析媒介组织绩效方案设计的重点,提出媒介组织绩效评估的系统分析框架,基于媒介组织绩效评估的二元价值判定视角,构建一套科学、系统的指标体系,并根据媒介组织多维度、多层次的委托代理关系研究不同战略定位和治理模式下激励方案的设计,为中国媒介改革的产权安排与资源重构提供一种分析工具。

《中国广电传媒集团型财务管理与制度设计》 随着我国广电传媒集团化改革的深入发展,广电传媒财务管理体制发生了历史性的变迁。公益事业与文化产业协同发展对广电传媒行业财务管理工作提出了更高的要求,财务管理创新成为业界亟须解决的难题。本书主要采用规范研究方法,以财务管理的目标作为研究的逻辑起点,针对广电传媒集团事业与产业财务管理的差异性与协同性,根据广电传媒集团事业产业协同发展的两种不同治理模式,围绕财务管理职能中的决策、预算、控制、分析等环节,结合财务管理的延伸领域——绩效考核的相关要点,探讨广电传媒集团在各环节上财务管理与制度设计的特殊性与协同性,有针对性地提出财务管理制度的范式和样板。

《同在现场——大型体育赛事直播技术管理与创新实践》 纵观媒体发展的历史,我们可以发现,推动媒体发展的根本性因素就是媒体技术的革新。从某种意义上说,要解决转型期中国广电业改革与发展的问题,其关键点之一就是解决好技术创新与内容创新以及它们之间的关系问题。厦门广播电视集团成立以来,始终坚持“技术强台”战略,加强队伍建设、不断开展技术创新,开创性地研发并引进了800MHz OFDM移动数字微波系统、“动中通”移动卫星电视直播系统、十讯道大型数字转播车等系统,并成功运用于各类大型活动的直播中,不断提升大型活动直播的整体技术水平,造就了一支具有国内一流的制作水平和专业素质、丰富的大型活动制作经验的转播团队。本书结合厦门广播电视集团近年完成的大型体育赛事直播,从直播工作的组织与实施、技术难题的分析与攻克、直播方案的构成与亮点等方面作了详尽的总结,以资与业界共享技术创新的成功经验。

这套丛书涵盖了广播电视传媒管理创新的方方面面,并从不同角度以厦门广播电视集团为案例进行研究,其公开出版与发行,既可以解惑广播电视传媒领域的现实矛盾和问题,同时也是厦门广播电视集团5周年成长历程中克服并解决这些问题的一个历史见证。厦门广播电视集团的管理创新,主要得益于有一批有

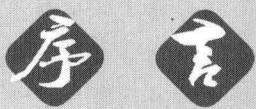
作为的中层管理者以及全体爱岗敬业的员工，他们的锐意探索正不断突破传统禁锢，让厦门广播电视集团走向越来越广阔的天地——广播电视事业与产业各个环节有机融合、协同发展。这对我们今后的工作将是一个巨大推进，也是我们为全国文化体制改革应当作出的探索。

2008年，金融危机席卷全球，广电传媒的支柱性产业——广告市场面临巨大的冲击，新媒体在利益争夺中触发传媒市场重新洗牌，这些都是我们始料未及的。在这场危机蔓延的过程中，为了生存与发展，广电传媒不得不重新审视各种亟待解决的老问题，客观面对各种棘手的新问题。比如，广电传媒产业发展资本积累低，抗风险能力弱，如何突破政策瓶颈优化资本结构、开展有效的资本运营？又如，传统广电传媒的广告市场面临萎缩，经营压力大，如何通过开发衍生产品、整合营销等手段提高市场份额；或者通过引进战略投资者、优化产业结构，突破单一广告经营的瓶颈，开展多元化业务？再如，广电传媒机构在发展数字电视业务时，如何与互联网、IPTV等新媒体实现竞合，在巩固原阵地的基础上拓展新业务？这些新老问题交织在一起，对广电传媒现阶段的运营提出了新的挑战，也为我们持续开展管理创新提出了新的指向。

虽然我们在广电传媒管理创新方面不断深入思考并身体力行，但是，由于管理本身既是科学又是艺术，外延十分广泛，加之创新研究又是建立在某一特定历史横截面之上的，这使得我们在许多方面的研究可能还不够全面、不够成熟、不够深入，在具体的管理手段、策略和方法方面尚具有探索性。我们呈献给读者的这套丛书难免存在不完善的地方，敬请读者不吝赐教。

作者系厦门广播电视集团党委书记、总裁

2009年4月22日



电视作为一种大众传播媒介，其最基本的功能是信息传播。但由于电视媒介具有传播迅速、信息量大、覆盖面广、受众众多、视听兼备等特点，已经成为现代社会中最具影响力的传播媒介。在我国，电视媒体的发展受到两个重要的外部环境变化的影响：一是现代科学技术的发展与应用；二是我国社会主义市场经济体制的建立。科学技术的发展与应用对电视的传播技术、电视节目内容的制作、电视接收终端的质量与功能，以及受众的电视文化的形成都产生了极大推动与促进作用。但科学技术的发展与应用在推动电视媒体发展与进步的同时，也推动了其他传播媒体的发展与进步，这就使得电视媒体在发展的过程中又面临着极大的威胁与挑战。而我国社会主义市场经济体制的建立对电视媒体发展的影响最主要表现在两个方面：第一个方面是促使电视媒体人树立竞争意识与市场观念。与其他的大众传播媒介一样，电视作为一种大众传播媒介由于其快速度、远距离、高覆盖的传播特点以及与受众之间建立在互信、互动基础上的公信力，使其显示出强大的社会影响力，这也就决定了其具有鲜明的公共资源属性。同时，在市场经济条件下，电视在其发挥社会影响力的同时，需要依赖一定的物质条件，并由此产生强烈的获取经济利益的动力，这也就产生了电视媒介的运营具有很强烈的产业赢利属性。这就要求电视媒体人要树立竞争意识与市场观念。正是这种竞争意识与市场观念的树立，催生了巨大的推动力，促使电视媒体人要按照市场经济的规律，要根据电视媒体受众的需求来提供电视媒体服务。正是市场竞争的优胜劣汰法则这只无形的手，推动了我国电视媒体的不断发展。社会主义市场经济体制的建立对我国电视媒体发展影响的第二个方面是为电视媒体服务提供了巨大的市场需求。随着我国社会主义市场经济体制的建立，我国的国民经济得到迅速的发展，人民的生活水平得到很大的提高，这些都直接或间接地刺激和诱发了对电视媒体的服务需求，为电视媒体的发展提供了十分有利的发展机遇与广阔的市场空间。

简言之，我国电视媒体的发展面临十分有利的发展机遇与严峻的竞争威胁。如何抓住有利的市场机遇，应对竞争的挑战，则是电视媒体的

经营管理者必须认真思考与回答的问题。由沈艺奇先生等著述的《中国电视媒体新探索：商务模式、发展战略与节目策略》一书，正是对这些问题的探索与研究的结果。三位作者都是多年从事电视媒体工作的富有成效的经营管理者，也是我国电视媒体事业改革发展事业的亲历者。他们对我国电视媒体的发展所面临的问题与困难有十分清楚的认识与了解，又通过参加工商管理硕士课程的系统理论学习，拓宽了看问题的角度与视野，掌握了分析问题的科学方法，树立了新的观念与认识。这使得他们能站在理论的高度，又能从我国电视媒体的实际出发来探讨我国电视媒体的经营管理问题。上篇《中国新兴电视媒体的商务模式研究》的新意有两点，一是探讨了电视媒体的商务模式问题。所谓商务模式，说白了就是赚钱的模式。由于过去我们更多的是强调电视媒体的公共资源属性，所以对于电视媒体如何赚钱的研究可以说还是空白。因此，该书的出版正好填补了这个空白，相信该书会成为我国广大电视媒体经营管理者十分有益的案头书。二是作者从数字技术催生的新兴电视媒体的特点出发，应用价值链分析的方法，探讨研究了电视媒体如何在内容制作与网络运营这两个关键环节上形成自己的核心竞争力的问题。如果说上篇的研究是从面上的角度来探讨电视媒体的赢利模式问题，中篇则是从一个点——厦门广播电视集团——作者自己的工作单位为研究对象，探讨研究电视媒体的发展战略的制定与实施的问题。它的贡献在于结合厦门广播电视集团的经验，从理论的角度告诉电视媒体的经营管理者一个重要的道理：电视媒体的生存与发展首先明确自己的发展方向，即要解决选择“做什么”与选择“放弃什么”的问题。赚钱的模式确定了，发展的方向明确了，接下来要解决的问题就是要为电视媒体的受众提供什么样的电视媒体服务的问题了。这是顺理成章的事情。该书在结构的编排上按照一个十分符合人们的思维逻辑的方式在最后的篇章探讨了城市电视节目战略与策略的问题。该篇的创新，一是针对相较于省级台和中央台处于相对弱势地位的城市电视台的特点，提出了以“形态创新”为突破点，提出低成本和策划先行的发展策略。相信该策略的提出对大量的城市电视台会有借鉴指导意义。二是更进一步地提出，城市电视台在节目形态与节目内容上应实行本土贴近战略，以提高自己的核心竞争力的观点。

本人从未给人做序。但因本书的三位作者都是自己的EMBA学生，且还指导了其中两位作者的EMBA学位论文。有了这层特殊的关系，勉为其难写了以上这些话，权为序。我相信该书对广大的电视媒体的经营管理者如何经营管理好电视媒体，会有指导参考意义的，建议大家不妨一读。

厦门大学管理学院党委书记、博士生导师、教授 林志扬

2009年5月于厦门

当今时代，是一个电视媒体大变革的时代。随着数字电视的发展，基于频道资源的稀缺性和电视媒体运营的垄断性所构建的传统商务模式正面临着新的挑战。随着互联网和其他新媒体的发展，受众注意力资源日趋分散，节目内容同质化日益加剧，单一的广告赢利模式亟待突破，电视媒体的发展战略面临新的挑战。

一、探索视角

数字技术对电视媒体的影响是深刻的，具有划时代的意义。1770年，瓦特发明蒸汽机代表着第一次工业革命的开始，但瓦特的发明真正影响社会和世界经济是在五六十年后；20世纪40年代发明的计算机代表着信息技术的开始，但直到1990年后，国际互连网——Internet的出现才使计算机信息技术开始影响人类社会及经济的发展。人类社会总是重复地遵循这样一个规律：技术革命带来新的产业发展，新的产业造就新的经济形态。

（一）数字技术推动电视媒体调整产业价值链

美国哈佛商学院迈克尔·波特于1985年在其出版的《竞争优势：创造和保持卓越绩效》一书首先提出价值链的概念，指出企业的每项生产经营活动都是起创造价值作用的经济活动，企业所有的互不相同但又相互联系的生产经营活动，构成了创造价值的一个动态过程，即价值链。在此基础上，波特提出了价值链分析方法，即对企业活动进行分解，通过考察这些活动本身及活动相互之间的关系来确定企业竞争优势。自波特提出价值链概念以后，国外学者沙恩克、海尼斯和雷波特等对此进行了进一步的研究。这些新的研究理论无疑都将重点放在技术创新对价值链的影响，尤其是信息技术和因特网的影响。无论价值链的形式如何发展变化，其本质不变，即价值链是由一系列能够满足顾客（受众或用户）需求的价值创造活动组成的，这些价值创造活动通过缔结契约关系联系在一起。数字技术出现后，新兴电视媒体迅速崛起，电视媒体的产业链虽然还没有从

根本上发生价值创造环节增减的变化,但其价值创造的核心环节出现了游移,不同领域数据的无差异性使得平台运营成为电视媒体产业链上非常重要的环节。

（二）数字技术推动电视媒体重构核心竞争力

1990年,美国著名管理学者普拉哈德和哈默尔提出了核心竞争力的概念,他们认为,随着世界的发展变化,竞争加剧,产品生命周期的缩短以及全球经济一体化的加强,企业的成功不再归功于短暂的或偶然的产品开发或灵机一动的市场战略,而是企业核心竞争力的外在表现。按照他们给出的定义,核心竞争力是能使公司为客户带来特殊利益的一种独有技能或技术。核心竞争力具有四个基本特征:1.用户价值。即能够为用户提供实质性的好处和效用。2.独特性。即是企业独树一帜,其他企业所不具备的一些资源或能力,或者是难以模仿、难以替代的。3.内生性。即是企业内生的,由企业内部所拥有的要素资源所形成的。4.延伸性。即核心竞争力能为企业延伸出一系列相关的领先产品或服务,其所在领域的优势能够辐射到其他领域。数字技术出现后,电视媒体必须改变传统的单一广告经营模式,需要寻找价值链的核心环节,重构电视媒体的核心竞争力。

（三）数字技术推动电视媒体创新节目内容

电视媒体从根本上说,内容是王中之王。内容建设的好坏直接决定了电视媒体的运营状态。由于观众的需求和技术的发展等原因,内容服务环节的重要性在电视媒体价值链上的作用已经今非昔比。在数字时代,数字压缩技术使得电视频道资源成倍地增长,观众从一般的受众到用户的转变也必然要求电视频道更加细分化和专业化。对于广告主而言,数字电视的自主、互动性传播替代了模拟电视的被动、单向性传播,从而也使得原有的传播受众重新划分,“大众”传播成为“小众”传播,注意力经济效应越发突显出来。由于中国媒体市场长期处于计划体制,电视媒体的内容市场还处于初级阶段,因此观众对电视节目需求的增长与目前电视节目内容的匮乏之间的矛盾日益显现。一方面,各地普遍存在节目制作同质化现象,在有限的内容供应商生产能力的情况下,这种产业链条上的信息不对称势必会扭曲内容市场的供求结构;另一方面,由于在电视节目采购方面的市场化程度参差不齐,中国电视媒体在节目资源积累相对较少,难以建立内容核心优势。数字技术出现后,电视媒体必须创新节目内容。

二、主题内容

基于数字技术下产业价值链的重塑、核心竞争力的构建和节目内容创新的需求,本书试图围绕以下三个方面的内容进行新的探索。

（一）商务模式与产业价值链

彼得·F·德鲁克将商务模式称为组织的经营理论;马格利·杜波森等认为

商务模式是企业为了进行价值创造、价值营销和价值提供所形成的企业结构及其合作伙伴网络,以产生有利可图且得以维持收益流的客户关系资本;迈克尔·汉默博士则将其称为“运营创新”,并认为这是企业组织的深层变革;迈克尔·拉帕认为商务模式明确了一个公司开展什么样的活动来创造价值、在价值链中如何选取上游和下游伙伴中的位置以及与客户达成产生收益的安排类型;翁君奕把商务模式界定为一个类似“魔方”的三维空间,由价值主张、价值支撑、价值保持构成的价值分析体系为商务模式创意构思和决策提供一种思维方法。产业价值链管理是对产业链上各业务环节进行分析、识别、整合管理,使企业围绕其核心优势形成一个协调统一、运作高效的价值系统,并通过对企业与外部供应商、渠道之间的价值连接环节进行管理,实现价值的贯通连接。在数字技术和网络技术创新等因素的影响下,电视媒体的产业链发生一定程度的调整与重构,价值创造环节发生了相应的游移与分解,从产业价值链管理视角分析中国电视媒体的商务模式及其创新是新探索的重要途径之一。

(二) 发展战略与核心竞争力

从一般意义上说,战略泛指统领性的、全局性的、左右胜负的谋略、方案和对策;从根本上讲,战略是关于组织的目标,组织为何生存,组织存在是为了完成什么样的使命的问题。战略管理最初起源于巴纳德,首次在企业管理中引入战略思想,认为企业的组织设计和企业的战略应该与企业的外部环境相适应。一个完整的战略至少包含以下三方面的内容:首先,战略是一种规划,必须具有前瞻性;其次,战略作为一种规划必须具有很强的策略性;最后,必须根据规划合理配置资源,并确保在战略的指引下自始至终采取协调一致的行动。核心竞争力的构建是规划、配置资源的有效手段。在数字技术的推动下,电视媒体的核心竞争力从产业价值链的角度分析集中体现在内容环节和网络环节。打造电视媒体的核心竞争力,关键在于运用核心人才在核心环节培养核心受众,以及在此基础上对核心能力的应用和整合。构建核心竞争力既要根据广电行业特点,更要充分考虑电视媒体所处外部环境和内部资源,以及电视媒体的战略目标,在此基础上确定电视媒体在产品领域、业务环节和区域发展的战略。

(三) 节目策略与内容创新

节目策略又被称作节目构成策略,并不单单指节目编排,而是包括现代电视的节目策划手段、品牌战略和节目观念的实施及发展规划的总和。市场分析和受众研究是电视节目策略的决策信息基础。无论撤消一个现有的节目,或开办一个新节目,或改变节目时段,通过市场和受众研究,则可以理性地判定一个节目目标实践过程和手段的优劣。在数字时代,电视频道剧增,观众拥有更多的选择,观众的需求越来越广,层次也越来越高,频道面临着更激烈的竞争,客观上要求

他们必须有更能吸引观众的电视节目，推进内容创新。目前电视台自制的节目远远不能满足观众的收视需求，内容滞后问题十分严重。《中国数字电视报告》指出，77%的广电机构表示内容不足是广电系统内发展数字电视碰到最大的困难和担心。现在许多电视台倾向于采用对外收购、对外合办、委托制作等手段获取好的节目。不同层级的电视台之间为了争夺收视份额，不断创新电视节目、争夺节目资源。

三、本书结构

商务模式、发展战略和节目策略构成数字技术革命下电视媒体新探索的重要领域。基于此，本书分上、中、下篇就相关领域的重要问题进行探讨。上篇《中国新兴电视媒体的商务模式研究》主要揭示电视媒体产业价值链变迁所诞生的新兴电视媒体运营模式、赢利模式以及商务模式创新的具体路径；中篇《广播电视集团化发展战略研究——以厦门广播电视集团为例》主要揭示区域性广播电视集团以构建核心竞争力为基础的战略定位、选择以及实施重点；下篇《城市电视节目战略与策略研究》主要揭示城市电视媒体节目运营中创新形态和本土贴近的具体策略和手段。三篇内容涵盖了电视媒体领域宏观层面的产业价值链研究、中观层面的发展战略研究和微观层面的节目策略研究，在结构安排上遵循了从宏观到微观的一般性研究脉络。各篇的具体内容概述如下：

上篇——《中国新兴电视媒体的商务模式研究》（作者：沈艺奇）。随着互联网的兴起和数字化技术的应用，数字电视、交互式网络电视等新兴媒体迅速崛起，并日益呈现主流化发展趋势。中国电视媒体正处于从“传统”走向“新兴”的嬗变过程，新兴电视媒体与传统电视媒体的临界点在于产业化走到了数字化的边缘，数字化又推动了产业化发展。数字技术催生的新兴电视媒体在产业价值链管理上需要进一步创新，其商务模式的寄生性或突变性也需要进一步界定。基于此，笔者从价值链分析的角度出发，系统阐述数字技术变革以及由此带来的电视媒体经营管理等各个方面的变化，在此基础上对新兴电视媒体产业价值链上各个环节进行剖析，辨明其核心优势所在——内容制作与网络运营，并探讨电视媒体应如何在这两个环节上形成自己的核心竞争力，进而结合产业价值链的重塑与核心竞争力的构建，分析新兴电视媒体的运营模式和赢利模式，从协同角度探讨新兴电视媒体商务模式的创新。

本篇共8章，第一章为导论，介绍研究背景和研究现状，阐明本文的研究思路，概括本文的研究创新点；第二章从分析中国电视媒体从“传统”走向“新兴”的嬗变过程入手，运用商务模式和价值链理论，研究技术革新及其引发的商业、文化革新对产业价值链的影响，进而探究中国新兴电视媒体商务模式的寄生性或突变性；第三章阐述数字技术带来新兴电视媒体产业价值链的变化，进而对

新兴电视媒体产业链上各利益主体及其均衡关系进行剖析,提出产业价值链重塑的重心在于准确定位新兴电视媒体的核心竞争力;第四章系统分析构建新兴电视媒体核心竞争力的两个重要环节——内容与网络;第五章分析数字电视、IPTV、移动电视和电视购物频道等新兴电视媒体的运营模式;第六章分析数字电视、IPTV、移动电视和电视购物频道等新兴电视媒体的赢利模式;第七章围绕价值链的分析视角,探讨新兴电视媒体的创新商务模式——专业化商务模式、内部价值链协同商务模式、产业链协同商务模式和动态管理型商务模式;第八章对中国新兴电视媒体的商务模式研究进行总结,提出研究结论。

本篇的主要贡献体现在:1.为解决国内外实务界新兴电视媒体领域商务模式缺失问题,尝试以电视媒体产业价值链为研究起点,系统分析电视媒体从“传统”走向“新兴”的嬗变过程及其产业价值链的重塑;2.系统剖析新兴电视媒体商务模式的寄生性或突变性,在此基础上运用产业价值链和核心竞争力理论从协同角度研究商务模式的创新方法,为商务模式的创新提供理论分析工具。

中篇——《广播电视集团化发展战略研究——以厦门广播电视集团为例》(作者:许英伟)。当前,经济文化的全球化浪潮、信息技术的数字化变革,使长期在我国政治文化和社会生活中占据着非常独特地位的传统广播电视媒体,越来越感受到来自跨国传媒集团强大的竞争压力,也面临着数字化技术的发展机遇和新兴媒体快速成长的严峻挑战。基于此,笔者从广播电视产业发展现状入手,运用SWOT模型分析框架,在分析厦门广播电视集团所处行业外部环境、集团内部资源及其优劣势和面临的战略发展机遇、挑战的基础上,对集团发展目标、发展战略及实施,以及存在问题的原因及其解决方案进行研讨,以期为广播电视集团下阶段的改革和发展提供分析工具。

本篇共5章,第九章分析广播电视行业发展现状、行业环境和厦门广播电视集团的基本轮廓及其在传媒市场中的总体评价;第十章运用SWOT模型分析框架就厦门广播电视集团在政策、体制和机制、内容产品资源、人才资源、经营管理能力等战略资源方面的优势、劣势,以及集团所处的媒体生态环境在市场竞争、替代品、受众和广告客户、行业政策等方面带来的机遇、挑战进行综合分析;第十一章着重阐述厦门广播电视集团的定位和使命,提出了集团的发展战略目标,并就受众维护、产业经营、人力资源和技术支持等方面确定了战略发展目标的具体内容;第十二章根据集团发展战略目标,以“经营广播电视媒介”的理念在业务领域构建同心多元化持续成长战略,以“新闻立台”为主轴推进内容产品深度开发的“内容为王”产品战略,以扩大广电节目覆盖为突破口形成一个相对完整、相互联系、以市场导向配置资源的区域性市场的区域发展战略;第十三章主要就集团战略实施过程中重点需要关注的品牌建设、资源共享、人力资源管

理和激励机制构建等几个问题进行研讨。

本篇主要贡献体现在：对厦门广播电视集团化运营实践中的有益经验进行总结梳理，深入思考限制广播电视集团化发展的体制性和机制性问题，探讨现有媒介经营环境中集团产业发展方向、发展思路和发展策略，为广播电视集团参与媒介市场竞争和维护自身发展的经营决策提供依据。

下篇——《城市电视节目战略与策略研究》（作者：陈桂林）。中国城市电视正处于围困与转型中，要突围，必须改造和打造自己的节目系统。有了具备市场号召力的节目产品，围绕着节目的外围运作与经营才有意义，城市电视也才能突破目前的发展瓶颈。基于此，笔者以城市电视本身的优势和劣势为出发点，根据电视前沿的发展趋势与本体规律，提出城市电视必须在节目形态创新与节目本土贴近两大战略方向上重点用力，同时引入各种新思维对两大战略进行深化、分解并开展精心的策划，形成具有实践意义的节目策略与战术。

本篇共6章，第十四章分析城市电视台四级办电视、无线模式、卫星电视、两台合并、集团化的始末及其节目战略，指出新的竞争环境下节目系统上的形态创新与本土贴近将成为城市电视台突围的重要战略；第十五章分析城市电视的节目整体上四平八稳、缺乏生命力与创新形态节目被过度开发并存的现状，提出形态创新下策划时代的形态落差；第十六章从民生、方言、互动、特别节目、频道专业化、影视剧策划、国外节目的引进、品牌节目形态的裂变等方面提出形态创新中的策划思路 and 具体战术；第十七章指出节目形态创新必须以电视人的执行力为基础，组建新生代城市策划团队、以研发中心为基本建制、以财务杠杆及其他机制进行激励、进行管理模式上的相应跟进，建立形态创新策划外围的配套支持；第十八章研究民生新闻与地域文化路径等具体的本土贴近战略与策略；第十九章提出了本篇的研究结论。

本篇主要贡献体现在：一是为解决城市电视台相较省级台和中央台既定的诸多弱势无法更改的现实问题，以“形态创新”为突破点，提出低成本和策划先行的发展策略。二是系统分析城市电视发展的核心竞争力——本土贴近，并提出本土贴近战略的拓展思路。

我们相信，这些新的探索，对于处在变革与发展中的中国电视媒体，或许可以带来一些有益的思考和启发。

目 录

Contents

前 言 / 1

上 篇

中国新兴电视媒体的商务模式研究

第一章 导论 / 3

- 第一节 研究背景 / 3
- 第二节 研究现状 / 4
- 第三节 研究思路与结构安排 / 6
- 第四节 研究的主要贡献 / 8

第二章 电视媒体的转型：商务模式与价值链的诠释 / 9

- 第一节 中国电视媒体正处于从“传统”走向“新兴”的临界领域 / 9
- 第二节 商务模式的构建方法——价值链管理法 / 10
- 第三节 电视媒体的变化模式与价值链的调整 / 12
- 第四节 中国传统电视媒体商务模式剖析 / 13
- 第五节 中国新兴电视媒体商务模式的选择：寄生抑或革命 / 14

第三章 新兴电视媒体价值链的重塑 / 16

- 第一节 数字技术推动电视媒体价值链的重塑 / 16
- 第二节 新兴电视媒体产业链上各环节的利益均衡 / 18
- 第三节 新兴电视媒体产业价值链重塑的几点思考 / 21

第四章 新兴电视媒体核心竞争力的构建 / 24

第一节 构建新兴电视媒体的核心竞争力：内容环节 / 24

第二节 构建新兴电视媒体的核心竞争力：网络环节 / 29

第五章 新兴电视媒体的运营模式 / 39

第一节 数字电视的运营模式 / 39

第二节 IPTV 的运营模式 / 42

第三节 移动电视的运营模式 / 47

第四节 购物频道的运营模式 / 51

第六章 新兴电视媒体的赢利模式 / 57

第一节 数字电视的赢利模式 / 57

第二节 IPTV 的赢利模式 / 61

第三节 移动电视的赢利模式 / 65

第四节 购物频道的赢利模式 / 68

第七章 新兴电视媒体商务模式的创新 / 73

第一节 专业化商务模式 / 73

第二节 价值链协同商务模式 / 78

第三节 产业链协同商务模式 / 80

第四节 动态管理型商务模式 / 81

第五节 商务模式创新的协同性 / 83

第八章 主要研究结论 / 85

主要参考文献 / 86

中篇

广播电视集团化发展战略研究

——以厦门广播电视集团为例

第九章 厦门广电集团发展现状及其行业环境 / 91

第一节 中国文化体制改革试点——厦门广电集团 / 92