

电视 品牌战

中国第一本电视营销战略专著

张云 方世彤 / 著



广东经济出版社

智盛堂·媒体战略系列之

电视 品牌战

中国第一本电视营销战略专著

张云 方世彤 / 著



广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

电视品牌战/张云, 方世彤著. —广州: 广东经济出版社, 2004.1

ISBN 7-80677-651-6

I. 电… II. ①张…②方… III. 电视节目-市场营销学 IV. G222.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 123430 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东惠阳印刷厂 (惠州市南坛西路 17 号)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	19.5 2 插页
字数	391 000 字
版次	2004 年 1 月第 1 版
印次	2004 年 1 月第 1 次
印数	1~8 000 册
书号	ISBN 7-80677-651-6 / G·198
定价	39.80 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •

一本完全不同的传媒战略书籍；
中国第一本媒体品牌战略专著；
完整介绍西部黄金卫视战略研究全过程；
第一次从品牌战略角度全面分析与反思
中国卫视发展五大模式；
媒体、传销经营、媒体研究人士必需了解的
全新观念和视角；
企业、营销界、传媒人士值得了解和借鉴的
鲜活思想.....



www.centop.cn

智盛堂·媒体品牌顾问

前 言

老实说，在完成了这本书的初稿之后，我仍然没为本书想出一个合适的名字以与其他名称类似的书籍相区别。在国内大大小小的书店里，关于电视传媒战略或者营销的书籍虽然摆满了书架，但是，我们始终固执地认为，其中极大部分书都是从传播和技术的层面来“理论”所谓的媒体战略，或者把品牌以及战略等时髦的马甲硬套到学术成果上，对真正意义的媒体营销和媒体战略缺乏实际指导意义。

于是，我觉得很有必要写一部关于电视品牌的专著。

这不是一本传统意义上的媒体理论研究文集，也不是一本媒体经营案例集锦，这是一本关于营销与战略理论在电视媒体行业的实践报告和反思，我们相信，实战营销理论恰恰是中国电视或者传媒行业最需要也是最缺乏的，这成为了我们写这本书最重要的动力。

尽管中国市场化改革已经进行多年，尽管入世在不断的推动中国与国际市场全面接轨，但是，由于传媒的特殊性，中国传媒行业的市场化步伐一直谨慎而缓慢，这也直接导致中国媒体尤其是电视媒体的营销和战略意识都非常初级。

在这本书里，关于省级卫视部分，我们也没有从 GDP 的角度去选取山东、浙江等卫视进行分析，而是选择湖南卫视、安徽卫视、贵州卫视等几个国内具有代表性的媒体。因为，从战略研





究的角度来看，这些卫视的模式更具有案例价值和借鉴意义。

本书第一次把国内第一个定位于区域的省级卫视“西部黄金卫视”战略制定的思考过程作为一个案例完整呈现出来，相信这是国内为数不多的媒体战略实战的第一手的鲜活资料，值得每一个中国媒体经营者或者战略实战者研究和参考。

在欧美发达国家，营销和战略导向已经成为传媒发展的主流模式，而且已经成为国外传媒经营盛行的思想。中国的电视传媒迫切需要一次营销观念的洗礼和革命，从而真正进入传媒的营销时代，从这个意义上讲，这本书恰逢其时。

张 云

2003 年 12 月 31 日



目 录

第一部分 竞争格局	(1)
◇ 处女地、蛋糕或者泡沫	(3)
◇ 中国的电视传媒	(14)
◇ 省级卫星电视的崛起	(17)
◇ 中国电视新格局	(22)
第二部分 探索与实践	(37)
◇ CCTV·中国中央电视台	(39)
◇ 省级卫视	(48)
◇ 境外卫视	(97)
◇ 东方卫视	(109)
第三部分 营销观念与战略思想	(117)
◇ 从营销史看中国电视媒体的市场环境	(119)
◇ 中国企业(媒体)必须学习的两种经典理论	(121)
◇ 定位观念中由外而内的营销思考模式	(124)
◇ 战略的基本原则	(128)
◇ 战略是市场剧变中的指南针	(132)
◇ 如何在复杂的环境面前选择战略	(134)





第四部分 反 思 (137)

- ◇ 战略视角下的央视改版与新闻频道的开播 (139)
- ◇ 解读省级卫视 (151)
- ◇ 凤凰卫视的战略风险 (191)
- ◇ 星空卫视的战略问题 (193)
- ◇ 关于省级卫视联播的反思 (195)

第五部分 趋势与创新 (201)

- ◇ 国家最新传媒产业政策 (203)
- ◇ 从报纸的市场化之路看电视传媒的政策走向 (206)
- ◇ 从央视改革以及中超转播权旁落看
未来的电视产业竞争 (209)
- ◇ 从境外频道的渗透与进入看竞争环境 (212)
- ◇ 电视技术的发展对电视产业的影响 (217)
- ◇ 数字电视对中国电视媒体战略的影响 (221)
- ◇ 内在竞争环境和竞争战略的演变及趋势 (224)
- ◇ 星战已经开始 (233)

实战案例 西部黄金卫视战略研究报告 (237)



第一部分

竞争格局

对于尚未完全对外开放又正在逐步对内放开的中国传媒市场，有人认为它是世界传媒市场最后一块处女地，有人把它看作一块有着美好利润前景的蛋糕，但也有声音说它可能是一场资本制造的泡沫。那么，我们究竟应该如何看待加入 WTO 前后的中国传媒市场？对此，我们在本章以发展眼光，从竞争战略的角度分析央视、省级卫视、城市台、境外电视台等几大势力在整个市场竞争格局中的地位，并进一步指出今后的发展方向。

处女地、蛋糕或者泡沫

处 女 地

只有极少数的行业像传媒业一样，在一个国家的地位如此的重要又特殊：一方面受到国家和政府的重重保护，另一方面影响最多数最广泛的人，整个行业封闭又充满诱惑。从国家政治经济学的角度讲，传媒的本质最初并不是商品，而是国家专政的工具，但是，自从资本自觉的发现了蕴涵在传媒无尽影响力背后无尽的价值与财富之后，就开始不顾一切的寻求与传媒融合的机会。而传媒一旦与资本融合，就开始迅速的发展和扩张，形成了当今商业世界最重要的产业。

在不同的国家里，处于不同发展阶段，市场的这种融合的速度和程度各不相同，但是具有共性的是，在任何一个国家里，传媒都不可能完全脱身成为一个“普通”的产业。审视传媒的意识形态倾向和政治属性是世界各国在媒体开放问题上首先要考虑的问题。即使在市场化程度最高的西方国家里，传媒产业的发展和对外开放也不是完全放任自由，而是具有种种的约束。

以出版业为例，按照国际惯例，一般是将出版物的编辑业务和分销业务分开，一切外资都不准进入编辑业务。目前，世贸组织中也只有少数几个成员国承诺开放编辑业务，但是也附带了各种限制条件。不仅如此，发展中国家还在寻求立法保护的途径，





一方面制止外国传媒在本国市场和社会空间的泛滥，另一方面，也为本国传媒产业的增长尽可能地提供法律保护，以避免本国实力尚不雄厚的传媒产业被外来强势所击溃。

在韩国、新加坡等国家，大多采取有限度地控制境外卫星的节目传递的方式。发达国家也有此惯例。在欧洲，多数国家的新闻法规定，只有取得本国国籍的居民才能申请创办报刊和广播电视台。日本法律则规定，有政府背景的电视台不能转播境外卫星电视。2003年由于印度政府出台新规定，国外新闻媒体必须由印度国内单一实体掌控大部分股权，传媒大亨默多克的星空卫视在印度的事业遭受沉重打击。星空卫视拥有印度公司26%股份，其余74%由6家印度投资者分别持有。目前，星空卫视必须寻找一家单一的印度投资者，另外一个选择是将现有股东合并。

媒介的开放意味着更大程度的文化融合，这过程所产生的力量强化了国家关系的相互依存，特别是大国关系更是如此。“二战”结束后，世界的矛盾运动长期在两极对抗中转换，当时美苏争霸成为国际关系诸多矛盾的主要矛盾。那时人们的注意力主要放在军事力量的抗争上，并没有对文化因素给予充分的重视。然而美国却提出了和平演变的战略，有计划有步骤地运用文化力量实施其战略。苏联解体，东欧剧变，使以美国为首的西方世界额手称庆。他们认为，冷战赢得胜利主要依靠的是民主思想的力量，美国“作为世界上最强大的民主国家”，要“担负领导并帮助保卫世界各自由国家的责任”，要在全世界“推进和增强民主价值观”。对于西方国家同样的文化渗透，中国政府需要百倍警惕。

另一方面，西方国家昭显的意图，也使中国政府不敢掉以轻心。WTO中美协议签订以后，西方媒体展望中国社会的变化时，看到的不是外资可能会因为环境宽松而加大投资，也不是以纺织业为代表的工业将有新的发展机遇，而是花了大量的笔墨去描写国有企业、下岗职工等可能会受到外来竞争的冲击。不少西方媒



体甚至狂妄断言，中国在经济放开之后，共产党的领导和社会主义制度都将会一步一步地走向衰亡，直至最终丧失对国家的控制。

在这个问题上，《华盛顿邮报》花费的笔墨最多，它先是引用所谓的专家（麻省理工学院斯隆管理学院助理教授爱德华·斯坦福德）的话，从学术上来论证，说中国在WTO问题上的让步代表了一种新趋势，即“为了保存并发展改革给中国带来的经济增长、繁荣和稳定，不是为了拯救社会主义而使用市场力量，而是为了保存市场必须牺牲社会主义本身”。

在采访国会是否会同意给予中国永久贸易最惠国待遇时，又不厌其烦地把议员、官员是如何认为中国的社会主义即将走向灭亡的言论一一列举出来：

克林顿总统的国家安全顾问山迪·伯格说：“最重要的是，这会加强中国国内已有的改革势头，中国为了作出开放市场的决定，必须要进一步改革，使工业更有竞争力。我相信，所有这一切会使中国更加开放，而且最终很有希望成为更加多元化的地方。”

一切的现象都在说明，传媒领域的开放，不仅仅是简单的市场化的问题，更多的是意识形态之间的碰撞和较量。而在这个问题上任何明智的政府都必须保持相当的谨慎态度。

同对外开放的大局一样，在中国，传媒业的对外开放趋势也是不可逆转的。但是，预言外资传媒要大举进入中国传媒市场同样没有多少根据。众多传媒“巨鳄”觊觎也好，心动也罢，毕竟是它们单方面的事情。从中国加入WTO的议定书看，涉及传媒业开放的条款非常少，即使涉及到的条款也有许多准入条件加以限定。比如，涉及新闻出版、音像制品及电影方面主要内容是在分销服务方面，不涉及广播电视领域以及新闻出版行业的制作和经营管理领域。而且，议定书也没有就外国新闻媒体准入和中国媒体进入外国新闻市场达成任何协议。尤其是在影响面最广的电视媒体上，中国政府基本没有做任何承诺。

而在入世谈判过程中，中国政府并没有将传媒单独放在开放



的市场里面来谈，而是作为服务行业内的一项内容。中国政府承诺：加入 WTO 一年之后，书刊零售市场对外开放，国外书刊可以零售；三年后，发行批发企业外资可以进入。但实际上，目前国外资本已经通过间接和直接的方式进入了中国，总体上看，说传媒市场的开放是必然的是合乎实际的。但是，要真正的实现所谓的完全开放或者外资的大举进入，似乎就显得很遥远了。

不久前国家新闻出版署一位负责人表示，今年中国新闻出版业对外开放将迈出实质性步伐，但一切外资都不准进入编辑业务。从今后的趋势看，最有可能采取的措施是适度地分步骤地开放传媒业外围的一些领域。在具体操作上，将传媒业进行细分和剥离，一方面将经营性业务比如广告经营、报刊杂志批发零售等以及与意识形态、舆论导向相关度不大的领域实行适度开放，同时加强审批监管力度，出台一系列管理规定和准入条件（比如股权限制等等）。另一方面，对传媒业的“内核”即与意识形态和政治导向有关的领域（比如被誉为党和政府喉舌的报纸、广播、电视等）会严格加强控制。

中国广电部门的高层人士和有关文件多次重申，外国政治类新闻媒体不准进入中国。在融资政策方面，有关部门负责人也强调，我国的新闻媒体由国家经营，不吸收外资和私人资本。外国资本也不许参股国有新闻类报刊和广播电视，甚至连国有网站都不允许外资涉足。“对已经违规进入媒体的外资和私人资本很可能要采取收、转、退”等方式进行处理。

中国传媒业对外开放过程是一个渐进的过程，开放过程的加快主要是外国方面，比如可能会取消股权的限制等等。对于“内核”，即使是在较长一个时期以后，也难有松动的可能。

传媒政策的松动还尚待时日，而且不可预期，资本大鳄虽有利爪但是难以触及。正是由于传媒作为特殊的行业涉及意识形态，充满政策风险而使众多的资本一直采取敬而远之的态度，正是由于中国传媒市场的开放程度十分有限，正是由于中国传媒产



业化的过程还十分的漫长，使传媒成为中国市场或者中国传媒成为市场一块貌似庞大的“处女地”。

字典里关于“处女地”三个字的解释是，尚未开垦的土地。因为尚未开垦，所以资本充满利润的幻想。

蛋 糕

然而，中国的传媒市场真的是一块巨大无比，值得用上亿的美金和十年的耐心去等待的蛋糕吗？从现在来看，答案似乎是肯定的，至少在诸多国际传媒大亨眼中，中国传媒市场是一块巨大的蛋糕，一块价值不菲，有无尽潜力可挖的沃土。

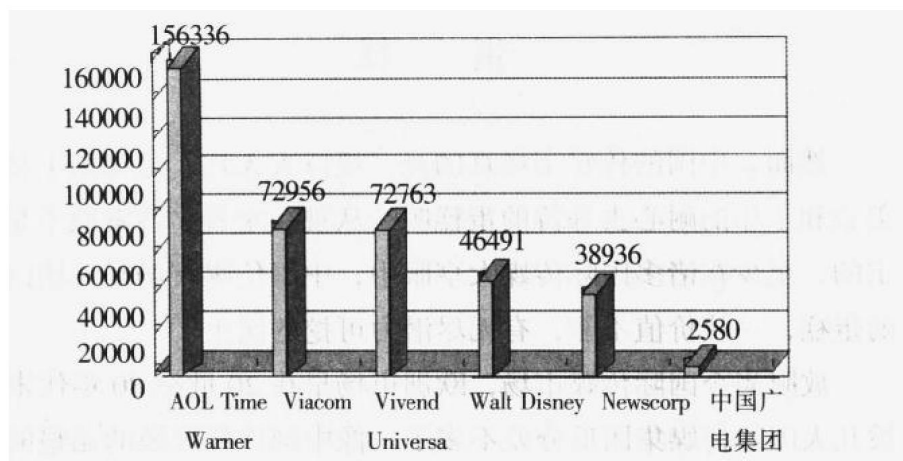
放眼当今国际传媒市场，欧洲市场早在 20 世纪 80 年代末就被几大国际传媒集团瓜分差不多了。像中国这样规模的完整的尚未开放的市场已经屈指可数，朝鲜等国虽也属于未开放的市场，由于市场有限，而且经济开放滞后，政策限制与中国相比更加严格，所以并不被关注。而中国作为未被开发的金矿最有价值，也最吸引人，自 20 世纪下半叶以来国际传媒巨头们一直紧盯不放。

首先，中国传媒近年来的快速增长，足以吸引投资者的目光。中国和西方传媒走着两条完全不同的道路，在西方大多靠并购扩张，国内是政府主导划区域投资。媒体除了其固有的政治属性之外，其经营属性也得到了市场的认同，而媒体经营的核心部分——广告市场，是由国内的人口数量和人均消费能力所决定的。“尽管没有 WTO 的影响，但未来的一年内肯定是传媒年，中国的传媒时代到来了。”维亚康母中国区总裁如是说。这个市场大到什么地步？维亚康母仅旗下的 MTV 电视网去年在美国的收入就达到接近 50 亿美元，而中国的中央电视台只有不到 70 亿元人民币。这是一个巨大的落差，中国市场远未饱和，潜力大得无法想像。中国是世界上最最后一块没有被开发的娱乐传媒市场。中国经济连续保持高速增长，在全球无人可及，去年人均 GDP 已



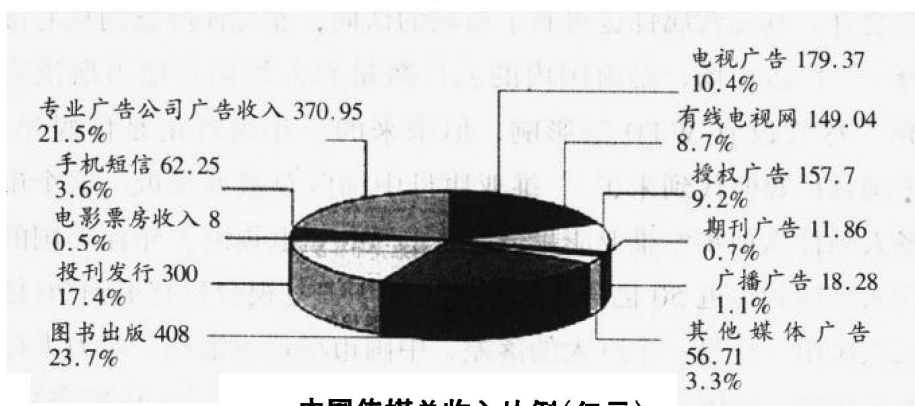
经超过 800 美元的关键指标。这一切都导致对娱乐、对内容本身、对信息的极强烈的需求。中国传媒蛋糕的诱惑谁也拒绝了。

单位：十万美元



资料来源：Media Partners Asia Ltd. 2001.

众所周知，中国是世界第一人口大国，随着人们生活水平的提高，媒介消费市场也成倍地扩大，从全面的传媒产业来看，这个市场已经一共有 1700 多亿元人民币的市场规模。这还是在我们的媒介经营普遍比较弱的情况下，如果经营的力度跟上去，传媒这块蛋糕还要大得多。同时，中国内地同行的经营能力普遍较弱，也令这些国际大亨们对赚钱一事显得颇有信心。



中国传媒总收入比例(亿元)

资料来源：《现代广告》国家工商行政管理总局 2001 年相关统计资料

中国加入 WTO 后，尽管我国政府并未承诺如何开放传媒业领域，但海外的实力派传媒集团还是在中国广阔的传媒市场上悄然抢跑了。早在 2001 年初，媒体巨头 AOL——时代华纳就斥资 1 亿美元入主香港华娱卫视，而后者早已在广东一个较小区域内进入有线电视网。2001 年 10 月 18 日，广电总局批准凤凰卫视中文台进入珠三角地区有线网。同年 12 月 19 日，默多克的新闻集团全资拥有的 STAR 集团与中央电视台等 3 家公司达成协议，STAR 集团负责中央电视台的一个频道在美国落地进入有线电视网，而 STAR 集团则于 2002 年上半年通过有线系统向广东地区播放一个全新的 24 小时综艺频道。有最新的权威统计称，目前还有 200 多个境外电视频道正在竞争“中国落地权”。而 2003 年的新年伊始已有报道称，国家广电总局已经允许包括 CNN 在内的 30 多家境外电视在三星级以上宾馆和涉外住宅小区“有区域限制”的合法落地。

几年间，世界著名的传媒集团如默多克、贝塔斯曼、维亚康母等已经悄悄地进入中国传媒市场。截至 2003 年年初，经国家广电总局批准的有限度落地的境外卫星电视频道达 30 家，这让对中国市场觊觎已久的外资传媒大鳄欣喜不已。

另一个方面，中国经济的发展势头迅猛，在全球范围的经济不景气的氛围笼罩下，中国的高速发展成了一枝独秀，这也为资本对中国传媒市场的前景增加了信心和砝码。最近一些西方经济学家更抛出了中国即将成为“世界第四大发动机”等等的言论，且不论中国实力是否真的已经开始带动世界经济，但中国对亚洲及世界的影响正在迅速扩大中。

数据显示，1991—2002 年期间，中国 GDP 在亚洲经济体的份额增长了一倍，达到 17%，中国占亚洲出口的份额也大幅上扬，达到 20%，中国的影响随之扩大。

另外，有权威的数据显示，国内传媒产业的营业额已连续 3 年保持了 25% 以上的增幅，大大高于 GDP 的增长速度；而最保

