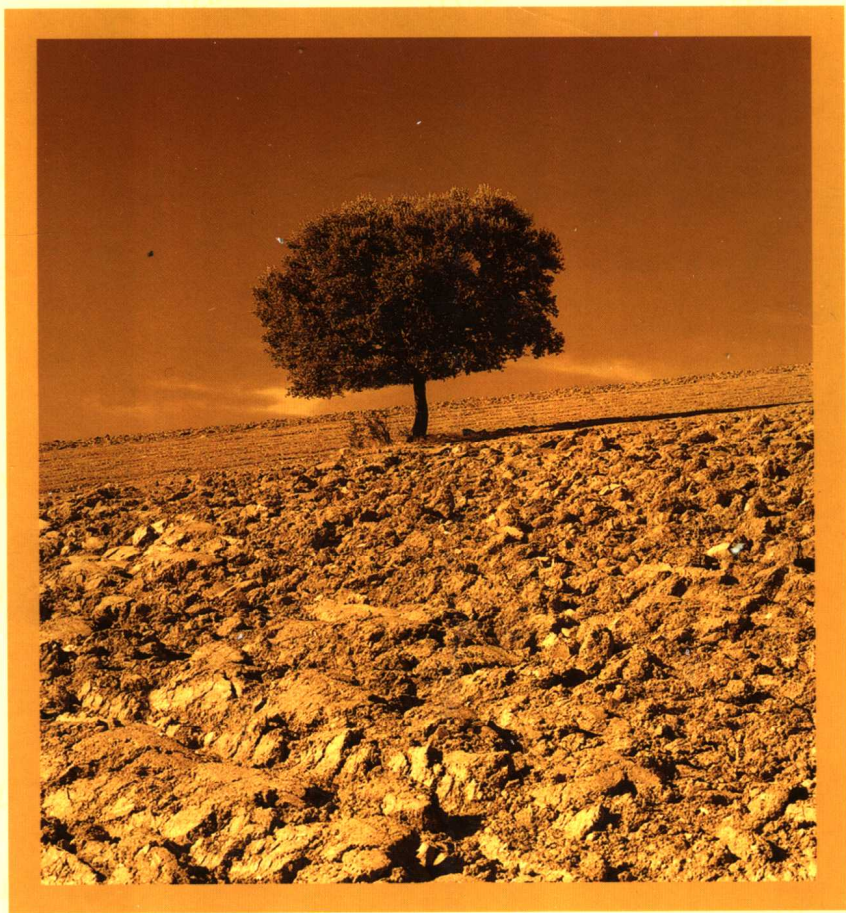


专业化生存

SPECIALIZED SURVIVAL

—— 浙江教育科技频道的创新策略

夏陈安 赵瑜 著



中国传媒大学出版社

夏陈安 赵瑜 主编

专业化生存

——浙江教育科技频道的创新策略

中国传媒大学 出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

专业化生存——浙江教育科技频道的创新策略/夏陈安, 赵瑜著. —北京: 中国传媒大学出版社, 2004. 11

ISBN 7-81085-424-0/K·235

I. 专… II. ①夏… ②赵… III. 电视台—电视工作—案例—分析—浙江省
IV. G229.275.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 107584 号

专业化生存——浙江教育科技频道的创新策略

作 者 夏陈安 赵瑜

责任编辑 陈友军

封面设计 任名书装

出版人 蔡翔

出版发行 中国传媒大学出版社 (原北京广播学院出版社)

北京市朝阳区定福庄南里 7 号 邮编: 100024

电话: 86-10-65783362 65450528 传真: 65779405

<http://www.cucp.com.cn>

经 销 新华书店总店北京发行所

印 刷 北京市密云胶印厂

开 本 730×988 毫米 1/16

印 张 14

版 次 2004 年 12 月第 1 版 2004 年 12 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-81085-424-0/K·235 定 价: 28.00 元

版权所有

翻印必究

印装错误

负责调换

序

中国传媒大学教授、博导 胡正荣

细分市场、走专业化的道路这两年在业界叫得很响，媒体也纷纷开始了频道专业化的尝试。经过一段时间的探索，不少当初打出专业化旗帜的媒体由于经济收益等原因，还是走上了综合频道的“回头路”。为此，很多人对频道专业化提出了质疑。

从市场学的角度看，只要能做成一个定位清晰的品牌频道，有自己的发展战略，最终就能成功。国外的专业频道如 ESPN、HBO 等的发展历程也证明，专业频道要经历一个成长过程，任何成功都不会一蹴而就。我国媒体在频道专业化的道路上遇到的挫折，一方面源于大的市场环境，尽管市场表现出饱和、产品较为丰富、由卖方转向买方等较为接近市场细分战略产生的背景，但尚且存在着专业节目市场还没有形成等突出的现实问题；另一方面，国内频道专业化的实践大多还处于“大众化的专业频道”甚至只是“有特色的综合频道”阶段，离频道专业化的要求相去甚远。

实践的偏离源于认识的模糊。

究竟如何理解频道专业化？我国的专业频道在刚起步求生存的初级阶段和现有的市场条件下应该怎样走路？已有的频道专业化的实践给了我们怎样的教训与经验？如何有效地调动和优化配置自己优势资源，在竞争日

益激烈的市场上建立起真正的核心竞争力和竞争优势？这些成了摆在广大媒介从业者面前迫切需要解决的问题。

夏陈安的论著《专业化生存——浙江教育科技频道的创新策略》，正是在中国频道专业化发展的关键时期，对这些关键问题思索的结晶。

夏陈安自2000年起担任浙江电视台教育科技频道的总监，他带领科教频道走专业化之路，仅仅三年时间就使科教频道无论在社会影响还是经济效益上都取得了不俗的成绩。我与陈安既是师生，也是朋友。在论著书稿杀青，即将出版之际，故友之请难辞，我只好泚笔作书，品头论足了。

近年来，关于频道专业化的理论文章并不少见，对于国外专业频道的成功经验我们也了解不少，但是，如何将抽象的理论和他人的经验真正地融会吸收并加以合理改造，运用到符合我国国情的媒介实践中来，难度却很大。把这种实践进行分析总结，并上升到一定的理论层面来认识，难度就更大了。也许正是因为难度较大，多年来我们难以看到一本由一线电视人完成的，反映对频道专业化的探索并从本土的视角解析频道专业化的论著。陈安所做的工作，一定程度上弥补了这一遗憾。浙江教科频道近三年的发展过程中经历的很多困惑也是其他正在走专业化道路的媒体正在经历的，因此对于正在频道专业化途中艰难探索的电视人来讲，读读这本书是会有所裨益的；对于正在从事相关研究的学者和莘莘新闻学子来说，读读这本书可以看到我国媒体行走在频道专业化道路上的真实身影，同样是会有所裨益的。

美国企业管理大师德鲁克曾经指出：“赢利不是目标，盈利是个非常自然的结果——只要你把每个环节的决策做对，企业自然就盈利。所以问题不在于是否盈利，而在于做出正确决策。”掌舵一家媒体又何尝不是“思路决定出路”呢？作者以自己在频道专业化实践中的一些思路——诸如“化广为专、化专为广”以及“节目专业化、手段市场化、频道品牌化、影响全国化”等为本书核心，在着力阐述浙江教科频道重点栏目的策划与制作、品牌活动的创意与操作的同时，也描述了频道专业化在全国特别是华东地区的发展历程，并从实践中来，剖析了专业化频道在节目策划制作、市场营销管理、人力资源管理、品牌营建等方面的实务策略，使本书体现出既立足于总结经验，又着眼于未来发展的特点。

据作者介绍，在本书形成过程中，他作了大量的调查研究，不仅翻阅了大量国内外关于频道专业化的论述，还走访了全国很多正在进行频道专业化探索的电视媒体。这种积极的探求精神和不断思考沉淀的习惯，对于一个电视人来说，是应该提倡的。这也是本书既血肉丰满，又具有自身的

理论价值，并有大量可参考借鉴之处的原因。

三年的积淀也许并不算深厚，从长远来看这部论著也只是中国电视媒介频道专业化发展道路上的一个脚印，一个阶段性成果。当前，我国电视媒介正处于一个发展的关键时期：报纸和互联网的发展势头强劲，海外媒体扩张的触角也深入国内，电视媒体之间的竞争愈加激烈。在竞争的压力之下还在调整脚步的电视媒体又必须迎接已经到来的数字电视、直播卫星等技术挑战。压力也是动力，它召唤更多的人为电视业的发展献计献策，在中国电视发展的道路上留下一个个脚印。对于未来的电视人来说，正是通过这一个个脚印来了解他们的先辈是怎样一步步走过从前。

2004年9月16日

目 录

序	1
绪 论 “新四军”之异军突起	1
◎“新四军”之拔营篇	1
◎“新四军”之战局全扫描	3
◎“新四军”战绩列表	5
◎“新四军”之战役小结	17
第一章 频道专业化定义及发展历程	27
◎频道专业化之定义及其划分依据	27
◎我国专业化频道的发展	30
第二章 内容为王:节目资源整合	51
◎专业化节目设置的双重维度	51
◎专业化节目制作的深入浅出	54
◎借用外脑——专业频道引进节目综述	59
◎把握观众流——教科频道的节目编排	63
◎频道节目质量控制	76
第三章 市场为先:频道营销管理	79
◎电视营销概念导入	79
◎频道营销的基础:频道形象塑造	84
◎面向受众端之营销战略	88
◎针对广告客户端的营销活动	96
第四章 以人为本:频道人力资源管理	104
◎电视媒体人力资源概述	105
◎频道人力资源管理要点	108

◎教科频道人力管理创新	112
第五章 量化务实:频道总体管理原则	121
◎电视频道管理	121
◎教科频道管理层次	124
◎教科频道管理原则	127
第六章 拉开品牌化之役的序幕	132
◎频道品牌化的意义	133
◎品牌培育战略步骤	137
◎教科频道品牌战略之备战方略	145
第七章 频道专业化的新思路——数字电视	151
◎数字电视面面观	153
◎中国数字电视的发端	157
◎中国数字电视运营节点	162
◎数字电视展望	170
结 语	172
附 录	
◎电视频道专业化的轨迹与未来	175
◎电视专业频道节目设置策划和传播效果追求	180
◎专业化生存	
——浙江电视台教育科技频道 2000—2002 年案例分析	188
◎专业化 市场化	
——浙江电视台教育科技频道策略分析	202
◎品牌运营:专业频道突围利器	210
后 记	217

绪论 “新四军”之异军突起

一、“新四军”之拔营篇

2000年对于媒体市场来说是不平静的一年：一方面，曾经咄咄逼人颇有兼容三大传统媒体雄心的网络新媒体在美国纳斯达克股市中连番经历“黑色星期五”、“黑色星期一”的暴跌之后，“熊”态毕露；同年，全国广电行业在国家广电总局的推动下进行了声势浩大的改革，其中明显的动作就是有线、无线台合并，各频道走上专业化道路。电视这个三大传统媒体中走势最为稳健的电子媒体再次显现了自己新锐的一面。

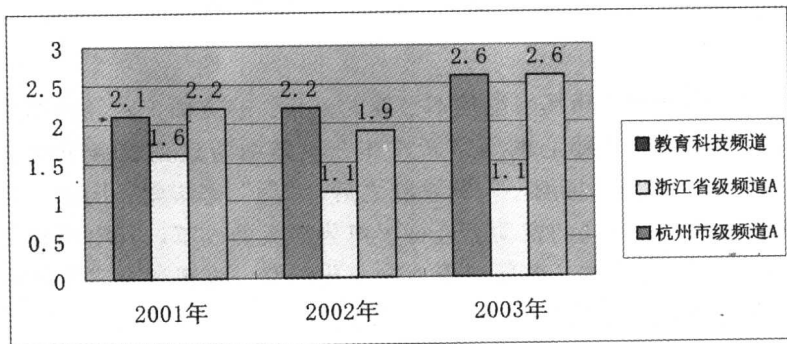
以浙江省为例，以1999年9月国办转发的《关于加强广播电视有线网络建设管理的意见》（简称82文件）为标志，广播电视业开始了以建立广电集团为核心的行业改革，而在这一轮改革中频道专业化成为其中的重点。2000年4月，省委宣传部对组建浙江广电集团提出了“分三步走”的实施意见。省级无线、有线电视三台合并被确定为其中第一步的主要任务。

在省委宣传部的直接指导下，省广电局分析了浙江广播电视的发展现状和存在的差距，以增创新优势、寻求新突破、建设广播电视大省强省为目标，对组建浙江广电集团以及第一步省级电视三台合并工作，进行了广泛深入的调查研究。经过半年多酝酿和筹备，2001年1月1日新闻综合频道、钱江都市频道、经济生活频道、教育科技频道、影视文化频道、体育健康频道等六个频道统一挂上了浙江电视台的番号，三台合并和频道专业化工作正式启动。自此，浙江的电视行业改革进入一个新的层次，而更加激烈的电视媒体竞争也拉开了序幕。

经过三年多的实践，各个专业频道都走出了有自身专业特色的发展道路，根据尼尔森统计数据，2001年度浙江电视台6个频道整体收视率在浙江电视媒体收视率整体下降0.1个百分点的情势下不降反升，上升幅度为0.8个百分点。

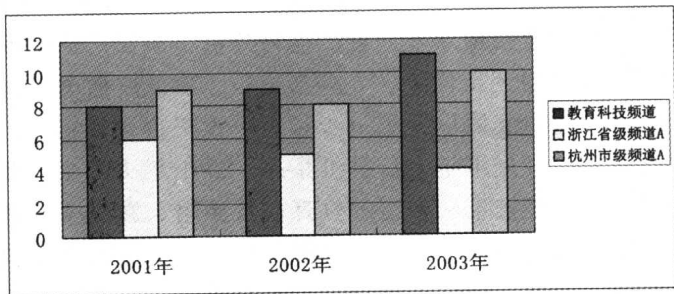
其中，教育科技频道锁定对高科技和现代化教育充满敏感和热情的青

少年观众，以及那些拥有较高素质和文化内涵的白领阶层，三年来黄金时间和晚间时段收视率一直位于省级媒体首位。2002年，AC尼尔森、央视—索福瑞针对杭州市区的调查数据显示，教科频道黄金时间平均收视率分别为3.7和3.5，位居省级媒体首位。央视—索福瑞针对省网调查也表明，频道晚间（18:00—23:00）平均收视率为1.9，同样列居省级媒体第一位。2003年教科频道更加以2.6的平均收视率（18:00—22:00）、13.5%的市场份额，占据杭州地区所有频道首位。



数据来源：AC尼尔森

图0-1 2001—2003年杭州市场18:00—22:30平均收视率比较图



数据来源：AC尼尔森

图0-2 杭州市场收视份额一览表

2001—2003年这三年间，教育科技频道创收的总额达三亿二千余万元。2004年1至6月，频道广告收入开局顺利，完成广告额约8000万元，比去年同期增长23%，其收入在浙江广电集团中仅次于浙江卫视。目前教

育科技频道与浙江卫视一起成为浙江广电集团年创收额超过一亿元的三家强势媒体之一，并在全国专业频道中处于领先地位。2003年12月，浙江电视台教育科技频道被国家人事部、国家广播电影电视总局评为全国广播电影电视系统先进集体。

浙江电视台教育科技频道广告部有一内部刊物——《新四军》：由于科教频道是浙江电视台的第四频道，因此全频道人也以“新四军”自称。这个多少带点火药味的名字一方面体现了频道所面临的激烈竞争态势，另一方面也表现了锐意进取的决心。从三年来的实践看，教育科技频道在杭州市乃至浙江省的电视媒体竞争中表现出了强劲的发展势头，并成为全国专业频道中的“佼佼者”。

二、“新四军”之战局全扫描

三台合并刚刚开始启动的时候，可能没有多少人能够预见一个以教育科技为专业内容的频道可以取得这样的业绩，因为虽然当时教育科技频道的前身浙江教育台已经积累了相当丰富的专业经验，但是论资源它可能比不上新闻综合频道这个上星频道，论内容的吸引力程度它也不一定是影视文化频道的对手。在这里我们引入经济界对企业内外部条件各方面内容进行综合和概括，进而分析组织的优劣势、面临的机会和威胁的一种方法——SWOT分析法，希望在最大程度上还原2001年至今教育科技频道的竞争优势（strength）、劣势（weakness）、机会（opportunity）和威胁（threats）。

表0-1： 教育科技频道SWOT分析表

优势 (strength)	机会 (opportunity)
1、前身为浙江教育台，专业化起步早，多年积累形成了《走进今天》、《招考热线》等品牌栏目 2、属广电系统办的教育台 3、惟一全省覆盖的教育频道 4、观众对于教育科技信息需求稳定，易于形成稳定的收视人群	1、全国到全省的电视行业改革动作较大，行政推动力度大 2、四级办台到二级办台，客观上减少与地方台竞争强度 3、电视媒体是目前受众人数最多的大众媒体，广告资源丰富

劣势 (weakness)	威胁 (threats)
1、教育科技的专业内容容易造成严肃的频道形象，缺乏娱乐卖点 2、不属于上星台，覆盖地域不及卫视 3、教育相关信息内容容易造成小众化趋势，而且目标受众消费力不高 4、媒体接近性不及地方台，局部收视率容易受到地方台挑战	1、电视媒体竞争激烈，同众多地域电视频道瓜分受众资源、广告资源 2、受众市场需要进一步培育，专业化道路属于探索阶段 3、不同媒体竞争激烈，报纸、网络等新旧媒体对电视媒体冲击巨大

在SWOT分析中，优劣势分析主要是着眼于组织自身的实力及其与竞争对手的比较，而机会和威胁分析将注意力放在外部环境的变化及对组织的影响上。综合来看，教育科技频道设置之初，从外部环境到内部实力来看主要有以下两方面的矛盾：一是教育科技的内容设置有稳定的收视兴奋点，但是容易造成收视人群小众化，以及因目标收视人群消费能力不高缺乏对广告商的吸引力的情况；二是教育科技的品牌形象清晰，但是在市场推广上却受到各种资源的限制，开拓生存空间成为当务之急。

根据美国学者约翰·费斯克 (John Fiske) 的观点，电视经济是一种特殊的经济模式。因为电视机构生产的商品——电视节目是具有文化属性的特殊商品，因此它在“两种平行的、半自主的经济中生产与销售”：一是文化领域，电视机构把节目提供给观众，在这个领域内“流通过程并非货币的周转，而是意义和快感的传播”^①；二是金融领域，在这个领域内电视机构将“商品化的受众”卖给广告商获取广告收入以及其他收入以使得财富流通起来，得到发展的资金。对于电视机构的生存和发展，两个经济领域的流通都至关重要并互为因果。

从两种经济理论出发，上文概述的教育科技频道的两重矛盾焦点分别落在“两种经济理论”中提及的不同经济领域。首先，可以将内容设置方面的优劣势看作是在文化经济领域内应该解决的问题，换言之，可以算做是在“内容为王”的电视竞争时代如何探索专业化节目制作设置的道路；其次，可以将如何开拓生存空间的问题归结于金融领域，或者说是如何进一步完善市场化工作。因此，教育科技频道从设立至今其发展从来没有离开两个主题：专业化、市场化。而这两个发展主题又相互联系：没有专业化的内容，电视节目无法在文化领域流通就无法产生“商品化的受众”；而不注重市场化营建，频道无法获得财富的流通，频道的生存发展就无从谈

① 约翰·费斯克著：《理解大众文化》，中央编译出版社 2001 年 9 月版，第 33 页。

起。

教育科技频道从很早就开始意识到这个问题，他们将自己定位在“专业化、市场化”全新媒介理念的探索者：“2002年我们提出以‘专业化、市场化’为理论支持的频道实践方略，以专业化节目来构筑专业性频道，以市场化手段经营专业频道，通过‘专业化、市场化’运作，最后达到传播效果的专业化与市场化的良性循环。”^①

三、“新四军”战绩列表

经过三年时间的实践，教育科技频道这支锐意进取的“新四军”剑走偏锋、奇招叠出，取得的成绩为电视业界所关注。硝烟弥漫的电视市场有着其特有的竞争法则，总体来说这个战场的竞争集中在对“实力媒体”地位的争夺之上。实力媒体并不是一个仅仅停留在概念炒作层面上的虚无定义，在实践操作中它可以被量化地分成节目收视率、频道影响力和广告创收等指标。与此同时，作为专业性媒体，其专业程度的考量也自然成为其媒体实力的重要指标。

（一）收视率

从传播学的视角来看，传播行为所能辐射的人群规模是一个具有高度现实意义的指标。任何“沙漠上的布道者”都不可能登上实力媒体的讲台。作为实力媒体，其突出的一个特征就是“具有相当的社会接触规模和人群覆盖密度”。^②

教育科技频道自2001年创立至今其节目收视率一直稳居浙江电视市场第一梯队的位置，无论是尼尔森还是央视一索福瑞的调查数据，从全省到杭州市场上，晚间收视率已持续三年位居省级以上媒体首位。

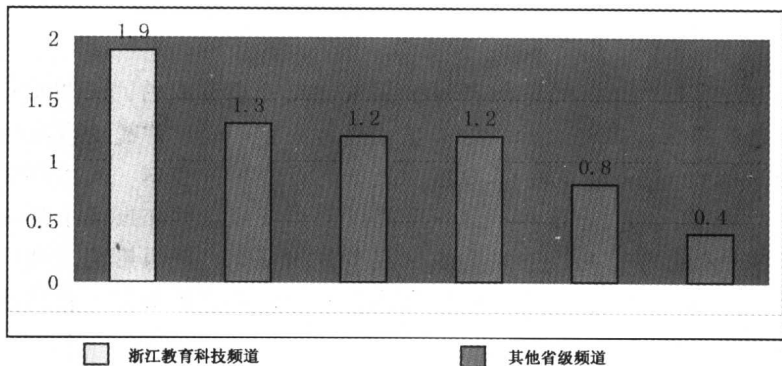
能取得这样的成绩与教育科技频道一直以来的办台传统有着密切关联。教育科技频道的前身——浙江教育台在创办初期提出“创教育特色、搞特色教育”的办台理念，抓住教育这一内容突破口，把文化意蕴做深做足，先后创办了许多特色栏目、名牌活动。随后台领导又提出在此基础上节目要贴近观众、贴近生活、贴近实际，注重提高收视率，实行了黄金时间的

^① <http://www.ztv28.com/jianjie/index.htm>

^② 喻国明著：《解析传媒变局——来自中国传媒业第一现场的报告》，南方日报出版社2002年版，第10页。

“收视率风险承包制”，在实践中逐步提高对收视率的认知。不过当时国内对收视率的考核还没有一个十分科学的体系。到了2001年浙江电视台三台合并以后，收视率被业界广泛关注，其中的竞争也更加激烈。

在一个频道全竞争的媒介语境下，任何媒体对于受众注意力资源的争夺愈演愈烈。教育科技频道的领导层从成立之初就充分意识到收视率对于频道的意义，因此不仅对黄金时间，更延伸到对所有自办栏目都引入收视率考核制度，使得栏目制作人员、电视剧引进人员时刻感觉到收视率利剑的存在，自觉跟着市场的风向标锐意改进。也正是在这种全频道关注收视



数据来源：央视—索福瑞

图 0-3 2002 年浙江省各频道省网晚间平均收视率

时间：2002 年 1 月 1 日 - 12 月 30 日 时间：18:00 - 23:00

的氛围下，教科频道才不断造就了收视的新高。

2003 年第一季度，据央视—索福瑞报告显示，浙江教育科技频道在其他省级频道市场份额普遍下降或持平的形势下，不降反升 1.2 个百分点，占杭州市区收视份额的 15.4%，占据领先的优势。此外，根据另一家权威调查公司——AC 尼尔森公司的统计，尽管 2003 年上半年电视界遭遇了伊拉克战争、非典疫情等不可抗因素的影响，教育科技频道仍以平均收视率 4.1 的骄人成绩名列杭州市区黄金时间收视率统计第一位。这其中，尤其值得一提的是，浙江教育科技频道的专业性自办节目收视率表现越来越优秀：新闻节目《走进今天》、法制教育节目《纪实》、科技竞技节目《不可能的任务》、逻辑思维训练节目《大侦探》等成为尼尔森收视率排行榜的“常客”。

2004 年 8 月 5 日，教科频道的原创自办栏目《大侦探西门》、《走进今天》因为在收视上的优异表现，共同入选由广电总局和央视—索福瑞共同

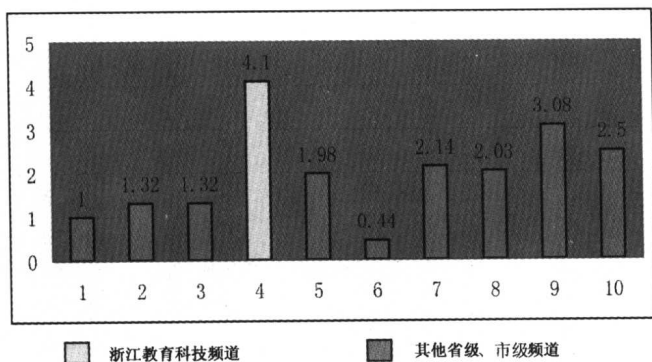
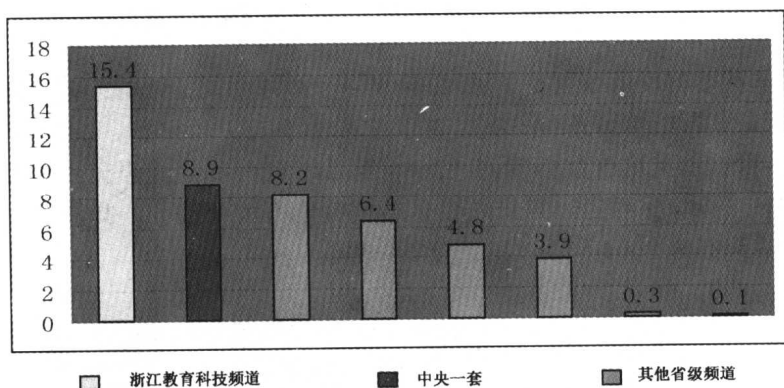


图 0-4 2003 年杭州地区尼尔森收视率
时间：19:00-20:59

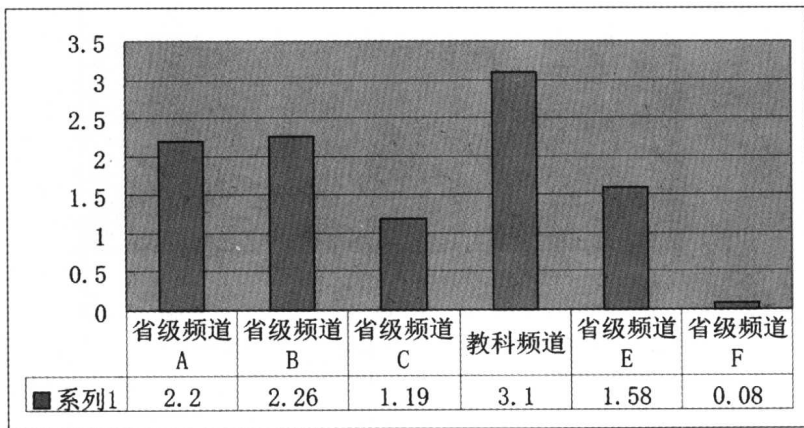


数据来源：央视一索福瑞

图 0-5 2003 年黄金时段主要频道占有率 (%)

举办的全国“电视百佳栏目”。其中，浙江电视台一共有三个节目榜上有名，而教科频道独中两元。同时，《大侦探西门》栏目制片人吴慧君受“创新创意制片人 2004”组委会邀请，于 2004 年 7 月赴京参加由国家广播电视总局、中国广播电影电视集团主办，央视一索福瑞媒介研究协办的“创新创意制片人 2004”电视专业制片人圆桌会议并做主题发言。

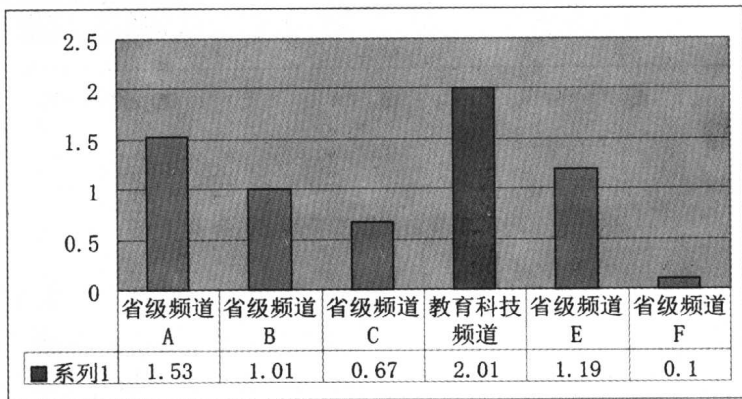
2004 年起，教科频道继续强化品牌栏目的营建，特别是晚间 21:00—22:30 的时段更是成为频道开掘的重点。从 2004 年 1 月开始，《纪实》栏目从 25 分钟拉伸到 1 个小时，在继续保持栏目特色风格的同时增加内容，有



数据来源：央视一索福瑞

图 0-6 2004 年 1-5 月 18:00-22:30 省网电视收视分析

效提升非黄金时段的收视率。在 2004 年 1-4 月中,《纪实》和《走进今天》继续强势走高,连续 18 次登上尼尔森前 50 名排行,上榜率达到 100%。根据现有广告数据预测,2004 年《纪实》、《走进今天》以及《招考热线》、《大侦探西门》等自办栏目的创收能力大幅提升,其栏目广告创收可以占到频道 2004 年创收的二分之一强。



数据来源：AC 尼尔森

图 0-7 2004 年 1-5 月 21:00-22:30 省网收视率分析

(二) 频道影响力

频道的社会影响力可以理解为一种频道的核心气质对于受众的辐射能力。当受众到达率已经能够保持到一定水平，频道的竞争往往变成一种气质的高下之争。

但是这种气质的获得肯定不可能是通过电视剧这样的节目形态，因为那样的节目形态即使能够获得较高的绝对收视率也无法打上频道自身的烙印，它无法成为一个频道的核心竞争力或者说是品牌的主要附件。虽然在专业化的探索之初，很多电视频道都不约而同地依赖电视剧对于收视率的强力拉升作用，但是这样的竞争策略无法在长远中显现优势。相反，长此以往必然造成收视曲线的直线波动，并在受众心目中形成“准电视剧”频道的刻板印象，不利于专业特色的打造和广告平台的搭建。

因此，为了增强自身的影响力，教科频道从自办栏目的策划入手，用教育的内核结合大众的兴趣创办了一批有社会影响力的栏目。

“小强热线”是新闻杂志《走进今天》从2003年1月1日推出的新板块，其宗旨就是为百姓排忧解难，被专家称为“老百姓治牙痛的新闻节目”。“牙痛不是病，痛起来真要命”，“小强热线”就这么扎实地帮助大家解决一些生活中的恼人事和烦心事。自节目开办以来，新闻热线铃声不断，每天来自观众的电话和短讯多达200个以上。2003年该板块在杭州地区的平均收视率为2.1，已经超过《青春剧场》的收视率。而其最高收视率曾达到9.3，逼近黄金时间电视剧的收视率。这样的品牌深受老百姓喜爱，现在杭城观众在遇到烦人问题时大多形成了一种思维定势——拨打“小强热线”，而这些就是美誉度的鲜明例证。

2003年7月4日，杭州一个男子身绑炸药手持尖刀在市区威胁要自杀，而在僵持间当事人点名要求与《走进今天》“小强热线”主持人王志强对话。于是记者小强在第一时间赶到事发现场为此事最后的圆满解决作出了极大的努力，此过程被《走进今天》全程记录，而且杭城很多平面媒体都纷纷报道此事。这一新闻事件充分说明了教科频道、《小强热线》的社会影响力和美誉度，它充分说明杭城老百姓对栏目、对频道的信任，在他们心目中教科频道是一个能为百姓办实事、为他们解决实际问题的媒体。

《纪实》也是频道的一个高收视率栏目，该栏目精选全国近期发生的大案要案，通过典型案例的全面展示；添加深度评论帮助观众强化法制意识。经常有一些观众给频道写信，表示作为普通观众希望频道一定要将《纪实》这个栏目一直办下去，因为看了以后深受教育。2003年该栏目在杭州地区