

传媒资讯系列

中国 电视媒体产业 经营新动向

黄升民 周 艳 何晗冰 主编

中国传媒大学 出版社

中国电视媒体产业经营新动向

黄升民 周 艳 何晗冰 主编

中国传媒大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国电视媒体产业经营新动向 / 黄升民、周艳等主编. —北京: 中国传媒大学出版社, 2005. 6

ISBN 7 - 81085 - 506 - 9

I. 中... II. ①黄...②周... III. 电视 - 媒体 - 产业经济学 - 研究 - 中国
IV. G229. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 052413 号

中国电视媒体产业经营新动向

策 划 欣 雯

主 编 黄升民 周 艳 何晗冰

责任编辑 欣 雯

封面设计 北京灵麒时代广告

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东街 1 号 邮编: 100024

电话: 86 - 10 - 65450532 65450528 传真: 65779405

[http: //www. cucp. com. cn](http://www.cucp.com.cn)

经 销 新华书店总店北京发行所

印 刷 北京中科印刷有限公司

开 本 787 × 1092mm 1/16

印 张 19. 75

版 次 2005 年 10 月第 1 版 2005 年 10 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7 - 81085 - 506 - 9/K · 317 定 价: 56. 00 元

版权所有

翻印必究

印装错误

负责调换

目 录

第一篇 数字电视风云

第一章 模拟与数字共舞的时代	(3)
第一节 模拟与数字在一起	(3)
第二节 当模拟时代的光环即将褪去	(7)
第三节 局、台领导,今天你数字电视了吗	(13)
第四节 网络公司的尴尬	(17)
第二章 数字电视燎原趋势	(23)
第一节 四大平台,给数字电视一个舞台	(23)
第二节 万水千山只等闲——数字电视业务初期推广	(28)
第三章 内容主角登台——付费频道和资讯平台	(33)
第一节 付费频道运营特点分析	(33)
第二节 中央节目集成商——中数传媒	(37)
第三节 资讯平台——青岛模式	(41)
第四节 关于数字电视资讯平台的思考	(45)
第四章 数字付费电视个案解析	(50)
第一节 细致而巧妙的执行力——佛山有线数字电视整体转换经验	(50)
第二节 游戏竞技——为游戏正名	(52)
第三节 挑战目标收视群——上海 SiTV 数字付费体育频道个案分析	(56)
第四节 “四海钓鱼”——付费频道运营解析	(59)

第二篇 模拟电视经营改革

第五章 电视节目市场透视	(65)
第一节 节目交易——“买方市场”主导	(65)
第二节 电视广告——为节目市场买单	(71)
第三节 电视台——计划色彩浓厚的生产体系	(75)

第四节	社会制片公司——市场化的流水线·····	(79)
第五节	制播分离——电视节目市场变化动因·····	(82)
第六章	电视剧生死场 ·····	(86)
第一节	直击电视剧市场·····	(86)
第二节	电视台的电视剧经营之道·····	(90)
第三节	制片公司的电视剧经营·····	(94)
第四节	专业频道的专业编排——上海电视台电视剧频道的编排之道·····	(98)
第七章	体育节目的另类精彩 ·····	(102)
第一节	四方角力的中国体育电视·····	(102)
第二节	《体育界》——另类的精彩·····	(108)
第三节	CCTV-5 变脸·····	(110)
第八章	中国电视栏目透视 ·····	(115)
第一节	内容多元化、形式多样化——电视新闻栏目发展态势·····	(115)
第二节	崛起中的法制栏目·····	(118)
第九章	少儿频道的生存悖论 ·····	(121)
第一节	六问少儿频道：圈地跑马还是有心栽花·····	(121)
第二节	卡通频道的中国式生存悖论·····	(126)
第三节	为了孩子——东方少儿频道开播前后·····	(131)
第十章	模拟频道的广告经营 ·····	(136)
第一节	传统媒体与新兴媒体广告之博弈·····	(136)
第二节	广告经营的区域变法·····	(139)
第三节	省级卫视广告经营扫描·····	(143)
第四节	传媒理想的坚持与实践·····	(148)
第五节	上海文广的广告经营策略——访上海文广新闻传媒集团广告经营中心主任梅利君·····	(152)

第三篇 电视媒介新关注

第十一章	公共频道困境 ·····	(159)
第一节	公共频道，你离理想有多远·····	(159)
第二节	公共频道经营之道——从河南公共频道谈起·····	(163)
第三节	公共频道困境·····	(167)
第十二章	人力资源和传媒教育 ·····	(171)
第一节	将传媒教育进行到底·····	(171)
第二节	人力资源：媒介的阿喀琉斯之踵·····	(174)
第三节	象牙塔里的传媒教育·····	(178)

第十三章 传媒投资经	(182)
第一节 投资起落的背后	(182)
第二节 传媒融资的不同方式	(186)
第三节 传媒资本运作的政策门槛与具体路径	(189)
第四节 第一财经的生意经	(192)
第五节 城市广电跨领域投资——淄博广电	(196)
第十四章 数据生态链	(200)
第一节 数据服务商的困惑	(200)
第二节 广告主、广告公司的数据情结	(203)
第三节 媒介数据服务商试水中国电视剧市场	(205)
第四篇 电视媒介品牌经营	
第十五章 上海文广：向品牌进军	(211)
第一节 推开一扇窗——上海财经频道变数	(211)
第二节 东方卫视的智者生存之道	(214)
第三节 直挂云帆济沧海——上海东方电视台建台 10 年广告创收逾 40 亿的启示	(219)
第十六章 地方电视台的品牌觉醒	(223)
第一节 重庆电视台履新	(223)
第二节 重庆卫视变脸	(226)
第三节 频道时段全额成本汇算制破题	(229)
第四节 拒绝平凡——安徽电影频道	(232)
第五节 旅游卫视，玩转专业频道	(237)
第六节 潍坊电视台的发展十字诀	(242)
第七节 鹰潭——一个地市广电职能转变试点单位的现实	(246)
第八节 西部城市广电媒介突围	(248)
第十七章 品牌栏目的品牌化生存	(252)
第一节 中视都市传媒经营模式	(252)
第二节 做百姓的贴心人——北京电视台《特别关注》定位策略	(255)
第三节 民生新闻栏目策动“华东全垒打”	(257)
第四节 《每周质量报告》：将质量保卫战进行到底	(260)
第五节 为有源头活水来——《南京零距离》收视率飙升的背后	(263)
第六节 《梨园春》：戏曲与媒介的双赢	(268)
第七节 搭起从新闻人到观众的一座桥梁——会诊《新闻会客厅》	(270)
第八节 《家有爱宠》宠爱有加	(272)
第九节 风云气象——中国气象电视节目的现状与未来	(276)

附录 海外电视媒体

附录 I 海外频道的生存之道	(283)
第一节 国外少儿频道概况	(283)
第二节 美国电视剧市场概览	(286)
第三节 从《文涛拍案》看电视法制节目的创新	(289)
第四节 世界公共广播电视发展经验对我国公共频道运营的启示	(292)
第五节 世界战争与美国电视新闻	(296)
第六节 阿拉伯媒体：向世界发出另一种声音	(299)
附录 II 海外媒体并购	(303)
第一节 海外传媒并购新走向	(303)
第二节 猎捕迪斯尼——米老鼠之争的三方较量	(305)

第一篇

数字电视风云

两年前，我们开始数字电视研究的时候，要找相关资料非常困难，几乎没有人知道这个名词的存在。一晃两年过去了，现在再来搜索“数字电视”，就可以显示出大约 30 万条记录。可以说，在这两年里，中国数字电视的发展速度常常让人们感到震惊，那是一种新生命诞生所带来的震撼力量。

从对数字电视一无所知到现在的 33 个试点地区，中国的广播电视人表现出了发展数字电视的巨大决心和力度。当初的星星之火，如今俨然已成燎原之势。“这是建国以来广电系统最大的变革”（张海涛），面对这样的变革，称之为“数字化革命”也不为过。

像任何一个新事物的诞生一样，中国广播电视的数字化革命也同样不可能是一帆风顺的，它需要经历种种市场的风云变幻，需要接受各种大环境的考验，并受到这些力量的推动或者纠缠。一直到 2005 年初，数字电视的发展仍有很多令人困惑的地方，需要广播电视人仔细谋划，谨慎行事。

第一章

模拟与数字共舞的时代

社会进步到信息时代，媒介成为信息产业的核心。媒介这个承载信息的工具如何才能适应信息时代人们信息消费的需求，已成为启动产业核心的关键所在。信息消费需求除了主要表现为传媒信息内容在量和质方面的突破外，一个更严峻的挑战就是要适应人们对各种信息的工具化和技术化应用的需求，后者至关重要。因为任何信息服务最终都要通过合适的工具和技术手段得以接收。正是这个严峻的挑战，使得广播电视的数字化问题伤筋动骨，但广播电视的技术支持也由此而进步，内容生产、分配方式发生演变，甚至经营模式也将随之革新。

从模拟到数字，电视业发生的将是根本性的变化。这种变化绝不仅仅是把信号从模拟形态转换成数字形态这么简单，它引起了产业链中各个环节的改变，进而带来了整个产业链的变革与升级。在整个产业链改变之后，对该产业的经营模式也将发生根本性的改变，最终，宏观的产业管理形态也必然改变。

第一节 模拟与数字在一起

一、模拟与数字的产业链对比

在模拟电视中，电视台是整个链条的中心，它依靠自己的传输网络向观众传送自己生产的和节目供应商提供的节目内容，再把观众的注意力转卖给广告客户，收取利益。广告收入是产业链条中的价值重点，经营在媒体、广告公司和广告客户之间进行，观众被动地接受电视台传送过来的信号，包括广告，以时间作为成本获取自己需要的信息和娱乐。而在数字电视中，分工更为明确：内容服务商专门负责节目内容的生产和集成；技术服务商提供链条运转所需的软、硬件技术；平台运营商专门负责节目内容和信息服务的传送，直接针对用户进行管理和收取费用；用户主动选取自己需要的信息和服务，并为之付出费用，跟广告客户一样成为平台运营商的收入来源。

1. 技术——从设备供应商到技术服务商

模拟电视时代，技术与电视的联系就在于为电视传输提供所需要的硬件设备。电视台出资一次性买断相应设备，与设备供应商的交易基本上就此结束，只有当设备出现问题而电视台自身又无法解决的时候，才会需要设备供应商提供一些售后服务。而且，电视台工程师需要做的工作也很简单，天栢宽网董事长吕品介绍说：“只要看三个地方：第一个是接头的形状对不对，形状对了就有机会插上去了；第二个看信号的电频对不对，不要低压高压搭错就行了；最后再看一看信号的频率行不行，频率一样，带宽够了。基本上符合这三条，信号就会从这一端送到那一端，老百姓家的电视机就能收到信号了。”在这种情况下，二者的联系非常松散。

数字电视时代,技术成为推动产业进步的重要因素,技术往往走在产业的前列,是技术服务商启蒙了整个产业。这种情况下,技术服务商为平台运营商提供的就不仅仅是机器、设备,而是一系列的技术解决方案,这里面既包括设备和技术的生产和供应,也包括数字业务集成方案。现在只靠电视台自身的技术力量已经不足以支撑了。“严格地讲,数字电视广播平台是一个计算机网络系统,”吕品说:“它玩的是软件工程,只是对电压、对频率,插上去以后一定不工作的,它有一个协议必须匹配。这就跟传统的电视不一样了。传统的电视拿表看一看就知道怎么回事。但是要理解计算机协议的话,就要从基础开始,要从计算机的网络通讯原理开始去培养一个工程师,这个人力投资就很大。”平台运营商没必要花费如此之大的力气,就交给技术服务商来做。而且,一次服务已经不能满足运营需要,二者需要在用户拓展和技术升级的基础上建立利益伙伴关系。苏州工业园区网络科技股份有限公司董事长兼总经理崔兆鸿在谈到这个问题时说:“有线数字电视是一个长期事业,也是一个复杂的系统工程,需要各方面大力配合和协调。天栢宽网公司是我们的技术合作方,我们与它保持着良好的具有可操作性的合作模式。在有线数字电视的运营过程中,市场推广以广电系统为主体,天栢是辅助也是参谋,关键技术研发方面是天栢负责,广电系统协助。事实证明,这种合作模式符合实际,具有很强的可操作性,对苏州有线数字电视用户数量的发展起到了重要的作用。”

2. 内容——从节目供应商到内容服务商

模拟电视时代,电视台播出的节目来源有两个:一个是广电系统内部的电视台,一个是广电系统外的社会制片公司。就目前中国的情况来看,节目制作资源主要集中在电视台手中。2001年,电视台完成了全部制作量的70%,社会制片公司的力量主要集中在电影、电视剧和一些娱乐节目方面。电视台在引进节目的时候采取的多是购买的方式。据《中国电视市场报告》显示,“2001年,超过70%的电视台引进节目是通过购买方式实现的”,“电视台用资金或广告时段或二者并用的方式完成购买支付”。这里,社会制片公司所扮演的是节目供应商的角色,一旦节目交易过程结束,其与电视台的联系也随之结束。

到数字电视时代,平台运营商专职负责传送节目、提供服务和管理用户,节目的生产制作不再属于其职责范围,内容服务商开始出现。内容服务商不同于模拟电视时代的制片公司,它包括内容生产和内容集成两个方面。数字技术扩大了内容的需求空间,内容生产的空间更为巨大,加入的角色也更多,除了原来的社会制片公司会进一步增多之外,拥有大量节目资源的电视台也从传送节目的职责中解脱出来,可以更专心于节目的生产和集成。

相对于模拟的内容提供,数字电视更重要的是提出了内容集成的概念。内容集成一改往日频道大众化的风格,以一种合理有序的组织结构对节目加以重新排列组合,创造出超出单个节目无数倍的吸引力和价值。内容集成商可以来自很多方面,既可以是广电系统内的电视台,也可以是系统内的相关机构,还可以是有相应能力的社会力量,它们为平台运营商提供运营所需的专业化、个性化和一体化的节目内容。同时,由于内容集成的价值巨大,平台运营商不可能采取购买的方式来获取;且由于付费形式的出现,内容服务商也不再满足于把内容一次性出卖,这样,内容服务商和平台运营商就会达成分成协议,在用户增长的基础上进行利益分配,从而不同于模拟时代的电视台与制片公司之间简单的买卖关系。

3. 运营——从电视台到平台运营商

模拟电视时代,电视台在进行节目生产的同时也要负责节目的播出。内容从电视台播出以后,通过地面无线短波、卫星和有线网络三种通道传送到观众家中,电视台只要把节目播出,然后安全、高效地传送到观众家中,其任务也就完成了,没有与观众的联系。“原有的运营理念很简单,只要你能够把老百姓家里的信号线连到你的前端,能保质保量地把信号传到老百姓的家里,你的运营模式就建立起来了,12块钱收视费你就可以收了。接下去你要做的事情很简单,就是去找广告商,让他把你的广告时段填满,填得越满,广告费卖得越高,你的收入就越多。这是传统电视台的运营部分的收入。”对于模拟时代的运营,天栢宽网董事长吕品这样说。

到了数字电视时代,负责内容播出、传送和整体运营的不再是电视台,而是一个完全独立于原有模拟平台的新平台,是数字电视运营的基础。它需要购买软硬件设备来搭建开放的业务平台、满足各种数据传输的需要,而不仅仅是视频信号的传输,从而为用户提供全方位的解决方案。“一旦转到数字以后,全部的精力都要转到卖节目中去,要向用户去推销你的节目,因为用户是你服务的对象,为你的节目来付钱的。”吕品说。平台运营商的工作也不只是传送节目内容,他还需要以机顶盒销售的方式把数字电视业务推广到用户,向用户收取费用,对用户进行管理,或者与租用平台进行数字信息传输服务的机构进行分账,获得经营收入。相较于模拟时代的电视台,数字电视的平台运营商是完全不同的概念。

4. 受众——从观众到用户

“看电视”可以说是现在最广泛的免费娱乐休闲方式了。和先生下了班急急忙忙赶回家,第一件事就是打开电视机,因为他最喜欢的球赛马上就要开始了,如果晚了就看不到了,电视台什么时候播球赛他是无法选择的。正当他看到兴起时,突然开始插播广告,好在和先生已经习惯了,他像往常一样起身去卫生间。而就在和先生看球赛的同时,和太太想看电视剧,可是她不想跟和先生争,于是只好百无聊赖地陪着一起看球,心中还想着那部正在播放的电视剧。如果想不看电视两个人一起去看看电影什么的,价钱却不便宜。“还是在家里看电视吧,又不花钱,”这样想着,和太太心中舒服了一些。这就是模拟电视时代的观众。他们被动地观看电视台播出的节目,什么时间、播出什么内容完全由播出方决定,观众没有选择的权利。当然,他们也不需要付费,他们需要付出的只是时间和注意力。电视台把观众的注意力(即收视率)作为资源转售给广告客户,由广告客户支出广告费来实现电视节目的价值。电视台对观众的注意主要在于如何获得较高的收视率,没有与观众的直接交流。

数字电视把受众从“观众”转变成了“用户”。也就是说,电视对于他们而言不再仅仅是“观看”,而是“使用”。就拿前面所说的和先生和太太来说,有了数字电视以后,和先生不用为看球赛而急急忙忙地赶路了,数字电视的“个人录像机”功能可以把他想看的节目录制下来,保存在机顶盒里,他可以随时观看,还可以同时看到他喜欢的球星的相关资料。是“多角度信息服务”帮了他的忙。和太太也可以安心地陪和先生看球了,因为她知道球赛结束以后她还可以看到那部电视剧,因为他们家的数字电视有准视频点播的服务。除此以外,他们还可以了解股票信息,用电视与银行的对接系统缴纳每个月的水电费、电话费等,还可以不再看到不想看的广告。为了享受这些服务,他们每个月要通过银行向数字电视平台运营商缴纳大约30元的费用,但他们觉得物有所值。这些都是数字电视带来的变化。

当受众为他们所接受的服务直接付费,而不再是由广告客户为他们支付所收看节目的费用时,他们就由“观众”变成了“用户”。他们付出的费用成了数字电视平台运营商、内容服务商以及技术服务商的收入来源,他们的需求决定了产业链其他环节的运转,所以必然受到重视。

5. 收入来源——从广告到广告+收视费+服务费

模拟电视运转的链条中,绝对不能少了广告。电视节目的生产、播出需要成本,而真正收看节目的观众又是不付费的,正是广告客户提供的广告费支付了这个成本,成了广电媒体经营中的重要收入来源。只要打开电视,广告也就随之出现。研究表明,中国现阶段电视台收入的90%以上来自于广告,这种“单腿走路”的状况为其经营带来极大的不稳定性。

数字电视的产业链条中产生了用户,他们收看电视节目,享受服务,也就为其付出费用,使电视节目得以一次直接销售出去,同时还创造了收视费和其他信息服务费。当然,广告收入也同时存在。愿意付出时间成本的用户依然可以看到免费或低收费的节目内容;而愿意直接支付费用的用户则可以不必拿出时间来收看广告了。数字电视创造了新的收入来源,建立了一种新的经营模式。对于广电系统而言,两条腿走路总比一条腿稳当得多。

6. 接收终端:电视机到电视机+机顶盒

模拟电视的接收终端是一台模拟电视机,提供给观众的就是视频节目。而在目前的技术条件下,数字

电视的接收终端是电视机加机顶盒, 提供的是多频道节目和多元化信息服务。机顶盒是用户收看数字节目的必备装置, 用于数字广播电视信号接收译码, 同时提供信息服务交互功能。数字视频资讯信息的 TS 流通过有线电视网络传送到机顶盒, 通过机顶盒对信号进行解码和解密, 传送到电视机上。

机顶盒的出现诞生了一个新的产业, 各机顶盒生产厂家纷纷上马, 目前市场上已有从传送数字信号的基本型机顶盒到支持 JAVA 的中档机, 再到兼容 MHP、支持在线游戏的高档机, 机顶盒产品已有不同规格的应用功能, 可以满足用户不同层次的需求。

二、链条运转动力之变

从模拟到数字, 产业链的实质发生了变化。就像骑自行车用脚蹬就可以, 而开汽车却需要发动机一样, 使产业链转动的动力自然也随之发生变化, 电视产业的经营角色、经营范围以及经营模式等均发生了变化。模拟电视时代的经营角色主要是媒介、广告公司、广告客户, 竞争主要是在三者之间展开, 争夺的是广告费, 经营模式是三者之间的三角游戏。而数字电视经营模式到目前还缺乏明确的经营参与角色, 因为一些实质性的问题还没有解决, 如是否增多频道就可以盈利, 如何盈利, 应该依据什么样的价格体系和成本核算才能确定盈利, 以何种方式开拓用户市场等。因此, 一时还难以确定这个产业中会有哪些角色加入。

不管会有哪些经营角色加入到数字电视产业中, 数字电视产业的经营范围都已经大大不同了。因为广告依然存在, 广告销售依然是经营的一部分。另外, 由于用户成为重要的收入来源, 开拓用户市场也就成为一个重要的经营手段。在数字电视发展的现阶段, 发展用户的重要标志就是机顶盒的推广, 这就需要引入市场营销的概念和手段, 发展经销商来参与机顶盒的销售和用户规模的拓展。而未来数字电视机的普及, 用户开发将更加集中到用户本身, 用户服务将成为发展用户数量之后更为重要的工作, 只有优质的用户服务才能获得高额利润。

经营范围变了, 基于此的盈利模式也必然发生变化。数字电视对广电系统而言, 最大的变化是提供了一种广告收入+收视费+其他服务费的全新的赢利模式。如前所述, 这种全新的赢利模式将彻底改变广电系统单一依靠广告收入的不稳定局面, 构建多角度、多方位的立体式赢利模式。

三、监管体系之变

数字化带来的频道扩张, 导致了建立在频道资源紧缺基础之上的广电体系的全面崩溃, 对广电系统的监管方式和理念也要随之调整, 以适应变化了的形势。在模拟电视时代, 电视台是国家事业单位, 实行的是“事业单位, 企业管理”的双重机制。各级、各地电视台之间依靠行政命令的方式建立联系, 地区与地区之间泾渭分明、条块分割、井水不犯河水, 致使各地节目重复建设、形式呆板, 资源无法得到有效利用。负责电视运营的领导们都把目光集中在争抢广告收入上。

而数字电视以更多样性的经营把主管领导们的关注视线拉到了更广阔的空间。内容要集成专业频道, 技术要升级扩容, 用户要积极开发, 这些都需要主管领导以更开放的思维来加以管理和调控。地区之间、台与台之间的壁垒必须打破, 机制必须更加灵活, 这样才能获取收益。继续闭关自守、闭门造车、单打独斗将无法充分获益。相应地, 国家相关法规政策也应做出调整, 以指导数字电视运营发展。但是, 近年来我国颁布的法律法规尚未涉及到有线电视网络运营方面的法制问题, 关于数字电视运营方面的法律法规的出台尚有待时日。

第二节 当模拟时代的光环即将褪去

2003年可以说是中国的数字电视年。在经历了几年的酝酿和试验之后,这个说法已不再是激进的口号或单薄的概念,而变成了确凿的事实。

美国计划于2006年使全美范围内所有电视节目采用数字化传输,日本则将在2011年实现所有电视节目的数字化。我国数字电视也正加紧实施“三步”战略步伐:2003年完成地面数字电视标准的制定,在大城市开播数字电视;2005年卫星传输全部实现数字化;到2010年,地面电视基本实现数字化,数字电视接收机得到普及;2015年中国电视广播全面实现数字化,完成模拟向数字的过渡。现在,离我们号称全面推行数字电视的2010年已不远,无论是内部的经营压力还是电信的虎视眈眈,都容不得广电产业再犹豫不前。

据悉,2004年年底将酝酿出30~40个收费频道,对于现有电视台的改革将从运作这些新的频道、新的收入模式和管理模式入手,数字电视是一个很好的突破口。可以想像,围绕数字电视产业的各路人马都有可能患得患失。广电模拟时代的光环即将慢慢褪去,取而代之的将是数字时代的锋芒……雄霸国内媒体龙头几十载的电视台,将继续观望还是“揭竿自反”呢?

一、模拟时代的电视光环

中国电视业已过了而立之年。它的历程犹如一个人的一生。当它在20世纪80年代开始崭露头角时,还是血气方刚的青年,笼罩在灿烂的光环之中春风得意。同样,犹如一个人拼打、历练之后沉淀出沧桑,中国电视业在步入中年之时多了些纷扰、困惑和反思。虽然电视业在国内媒体行业中依然占据老大地位,然而“高处不胜寒”,在强手如林的世界里,如不及时思变,也许电视业就这样老去。

1. 光环之一:庞大的数目和高速的发展速度

中国电视台数目之多、发展速度之快是令国内从业者既骄傲又尴尬的事情。

1996年,全国无线电视台只有943个,其中,省级电视台32个、地市、县市电视台609个。1997年,全国电视台数量迅速增加,到当年年底,我国已拥有近千家无线台、约1300家有线电视台、1000多家教育电视台,使我国电视台数量位居世界第一。1998年以后,电视台数量开始缩减,但总量仍是巨大的。全国电视台包括无线、有线、教育台共有3125家。虽然从2001年起,国内电视业经历了有线无线合并、“四级办台”向“两级办台”等转变,但截至2001年底,全国仍有300多家电视台,承载节目2194套,另外,全国2083个县市中还有1262家转播台。

2. 光环之二:观众基础雄厚,人口多,农村人口占比例大

为了让更多地方的居民能收看电视,国家一直在扩大电视收视信号覆盖面上投入大量人力、物力、财力。“村村通”工程的实施,使全国绝大多数农村地区都能收看到电视。根据央视-索福瑞媒介研究公司(后简称央视-索福瑞)2002年基础调查结果,目前,中国内地4岁以上的电视观众已达到11.78亿人,成为在电视、广播、报纸、期刊、互联网等媒体中受众规模之冠。

3. 光环之三:垄断经营,区域不得互相交叉,独享巨额广告收益

中国电视业从来就没有形成过真正意义上的竞争,电视业内条块分割的管理体制使得电视台的运作不

按照产业的原则而是用行政的方式来进行。行政垄断导致经营垄断,一地一台的局面使电视业依靠广告收入“单腿”走过了过去所有的历程。

自1979年恢复广告以来,我国的广告业大致可分为两个阶段:一是20世纪80年代初至90年代初的恢复发展阶段,以相对快速增长为特征,全国广告营业额的年增长率持续走高,平均在40%以上。但由于基数较低,年绝对增加额低,基本在10亿元以内。二是20世纪90年代初至今的快速增长阶段,以绝对快速增长为特征,全国广告营业额的年绝对增长额较大,从1993年起一直在60亿元以上,但年增长率持续走低,稳定在20%左右。1993年到1999年,全国广告营业额从134.09亿元增加到622.05亿元,广告费占国民生产总值的比重由0.427%提高到0.771%,人均广告费也由11.314元增加到49.405元。在中国广告业发展辉煌的20年历程里,中国的电视广告业可谓占尽风光。

有关数据表明,1979年全国电视广告营业额仅为0.0325亿元,1986年突破亿元大关,达到1.15亿元,1999年已经达到了156.15亿元,比1979年增长了4800倍。从电视广告的整体发展来看,20世纪80年代,电视广告占全国广告总额的比重呈快速增长之势。1983年电视广告经营总额占全国广告经营总额的6.9%,1992年达到了最高点30.3%,进入90年代后递增的速度趋缓,平均保持在25%左右。

中国电视业虽然笼罩着这样的光环一路走来。但从21世纪之初开始,广播电视领域的改革不断。集团化改革是世纪之交在广播电视领域内发生的最为深刻的变革,其核心是通过集团化完成广播电视领域分散的机构统合,在统合的组织建构过程中,集团化改革牵扯到机构合并,如有线无线合并、广播电视合并、广播电视和电影合并;涉及到一些经营策略的转变,比如广告的集中经营、以有线网络为基础的联通和集中经营;甚至动摇了人事管理的相应制度。开放问题更是把广电媒介对于内容和资金的需求问题暴露无遗……

广电媒介已经走到了十字路口,这个路口表现出几个方面的问题:其一,广电媒介的集团化战略实施了半截,仅仅完成了组织机构的整合,往下怎么走?其二,广电媒介的体制改革还在继续,四级到两级、网络整合、频道分营,是依靠行政的铁腕还是顺应产业的潮流?其三,广电媒介市场竞争愈演愈烈,经营之路怎么走?依赖单一的广告收入还是开拓新的领域?其四,如同从懵懂的初恋到心意交融的媒介与资本的关系如何发展?资本运营到底怎么实施?其五,开放问题,是闭关自守还是与狼共舞?

二、广电格局的演变

广电改革的种种迹象都凸显了一个问题,即如何由机构整合过渡到合理和崭新的经营模式上来。因此,不管是集团化问题还是开放问题,落脚点都和数字化从改革交织演进。数字化从表面看是广电领域的一场技术革新,和由黑白向彩色电视制式过渡、调幅向调频制式过渡似乎没有什么区别,但是,如果我们把数字化这个问题放在新世纪信息时代这个背景平台上来看,就绝非只是事关技术革新那么简单的问题了。

广电业进行机构重组和资源整动的动因是新兴数字化技术,而发展方向也是构建在新兴数字技术上。数字技术动摇了广电媒介现有的格局基础,使得广电媒介的格局演变开始发生。这其中,中央、省级和地市三种力量角色的关系演变更是复杂多变,彼此之间的力量对抗在某种程度上左右了未来数字化时代广电格局的演变趋势。

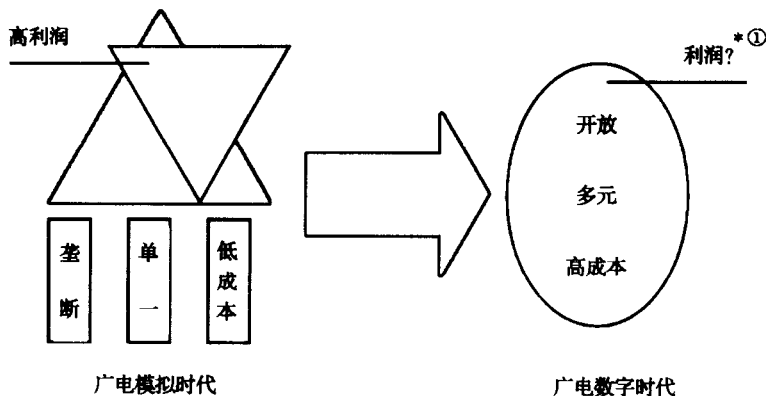


图 1-1 广电格局的演变

注：人数、数目是正三角形，而利润是倒三角形

由图 1-1 我们可以看出模拟时代和数字时代的格局模式。

1. 模拟时代广电格局的基本模式

在模拟时代，四级办广电以及条块分割的管理体制导致整个广电处于一种分割离散的状态。整个资源构建在三个支柱之上：其一，依赖对广电资源的垄断占有和经营；其二，经营模式单一，基本上以广告收入为主要来源；其三，广电的内容生产和频道运作基本上是一种低成本运作，仅用来维持日常播出，没有什么扩张性和扩展性的发展思路。这样的一个基本格局，产生的却是高利润。

单元结构是正金字塔型构成，地市广电数量最大，省级居中，中央广电则一支独大，而利润的分成却是倒金字塔型构成，中央广电数目少但收益大，地方广电数目大但收益少。

2. 数字时代的格局模式

数字时代，新技术为新的业务形式提供了可能，也为新的经营模式构建了技术和运营基础，广电的格局模式发生了演变：其一，广电将更加开放和遵循相应的市场运行规律；其二，广电的经营结构将趋向多元化发展，不仅可以在数字基础支持下实现收费经营，同时跨媒体跨地域的运作也拓展了经营收益；其三，进入高成本运作时代，需要对内容生产、组合、销售和营销给予更多的投入。

三、电视台，出路在数字电视

广电媒介在 2003 年将怎么样呢？2003 年初，广电媒介的数字化问题显得热闹异常，数字电视的应用和普及不但改变现有的技术装备，更吸引人的是提供了一个新的商业模式的可能。

1. 价值链转变

如图 1-2 所示，广电价值链在模拟时代向数字时代过渡之际，相应变化已浮出水面。尽管还有人会问到一个老问题：发展数字电视的时机成熟了吗？但无论如何，正如商界一条定律所言，进入市场的最佳策

① 因为变数较大，此利润暂无法确定。

略是引导市场而不是等待市场的成熟，因为成熟虽然意味着利润但也意味着进入市场的难度和风险。这好比种果子的还是等着果子熟贩果子的道理一样，虽然一贯垄断经营的广电媒介还没有被逼到这个地步，但是形势严峻，如果不早做打算恐怕来日没有果子吃。

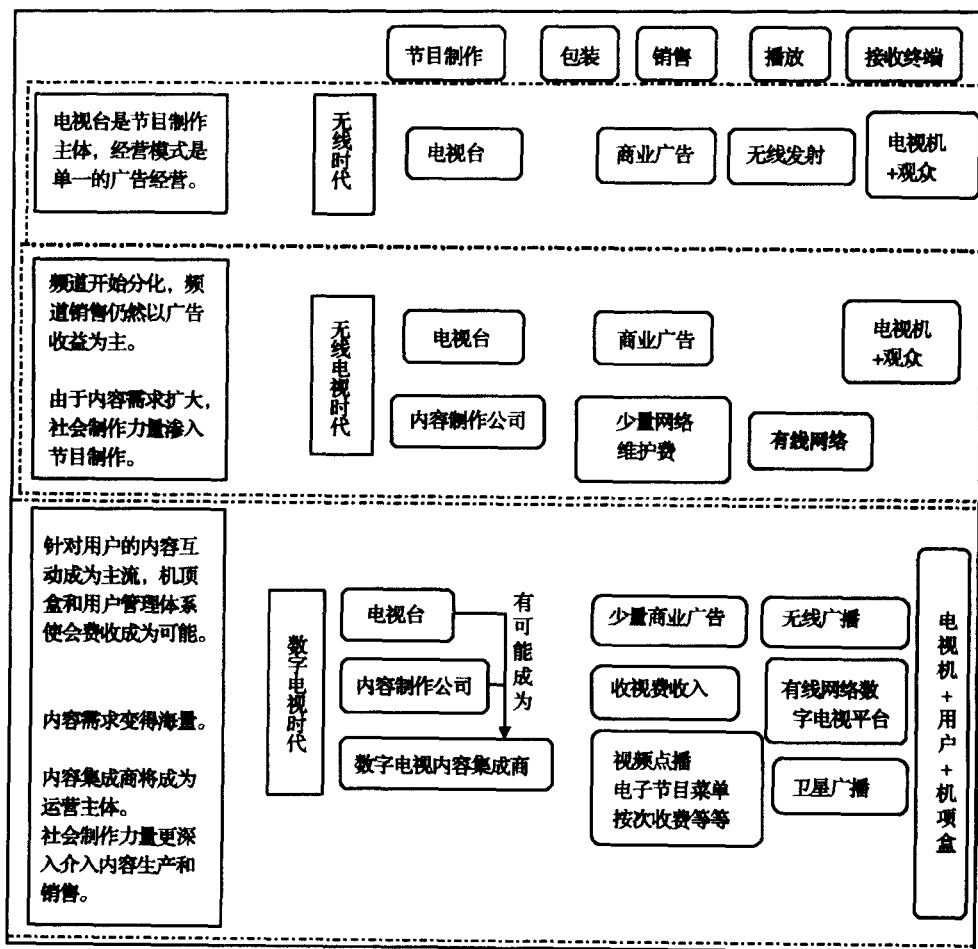


图 1-2 广电价值链转变

2. 要“兄弟相残”还是“举案齐眉”

2003 年，电视界的“兄弟相残”更趋激烈。

先是 2003 年年底省级卫视联合成立广告协作体，从“新闻联播”开始向中央电视台叫板。

接着，2004 年年初，九家城市电视台的领导与传播界专家“围炉夜话”，也欲联合起来，共同为城市台的未来谋出路。

2002 年电视领域的蛋糕，中央电视台分得 31%，省级电视台分得 32%，而城市台则占 37%。省台把中央电视台视为头号对手，早已不满中央电视台广告“一台独大”的局面；而城市台认为目前所面临的威