

电视产业价值链

理论与个案

**TV Industry Value Chain:
Theories and Cases**

李摇岚摇著

社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

图书在版编目 (CIP) 数据

电视产业价值链：理论与个案/李岚著. —北京：社会科学文献出版社，2006.6

ISBN 7-80230-098-3

I. 电… II. 李… III. 电视事业-产业经济学-研究-中国 IV. G229.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 044531 号

电视产业价值链——理论与个案

著 **摇摇**者 / 李**摇摇**岚

出 版 人 / 谢寿光

出 版 者 / 社会科学文献出版社

地**摇摇**址 / 北京市东城区先晓胡同 10 号

邮政编码 / 100005**摇摇**网址 / <http://www.ssap.com.cn>

网站支持 / (010) 65269967

责任部门 / 社会科学图书事业部 (010) 65595789

电子信箱 / shekebu@ssap.cn

项目经理 / 王**摇摇**绯

责任编辑 / 李兰生

责任校对 / 肖**摇摇**玉

责任印制 / 同**摇摇**非

总 经 销 / 社会科学文献出版社发行部

(010) 65139961**摇摇**65139963

经**摇摇**销 / 各地书店

读者服务 / 市场部 (010) 65285539

法律顾问 / 北京建元律师事务所

排**摇摇**版 / 北京中文天地文化艺术有限公司

印**摇摇**刷 / 北京智力达印刷有限公司

开**摇摇**本 / 889×1194 毫米**摇摇**1/32 开

印**摇摇**张 / 10.75**摇摇**字数 / 263 千字

版**摇摇**次 / 2006 年 6 月第 1 版

印**摇摇**次 / 2006 年 6 月第 1 次印刷

书**摇摇**号 / ISBN 7-80230-098-3/F·002

定**摇摇**价 / 25.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误，

请与本社市场部联系更换

版权所有 摇摇印必究

目 录

绪 论	/ 1
一 本书的理论意义和实践价值	/ 1
二 本书的研究方法	/ 3
三 本书的基本内容	/ 6
第一章 电视产业价值链研究概述	/ 8
一 电视产业价值链的概念及特征	/ 8
二 基于电视产业价值链的核心竞争力理论分析	/ 16
三 公司战略：电视传媒企业多元化经营的产业 价值链构建	/ 25
四 小 结	/ 32
第二章 电视产业价值链构建的产业政策背景分析	/ 35
一 影响电视传媒产业价值链构建的首要诱因： 产业政策	/ 35
二 开放政策：电视产业价值链的催化剂	/ 37
三 数字电视政策：促进电视产业价值链完善和	

小结	/ 59
----	------

第三章 跨国传媒企业产业价值链运作体系及资本

运作模式解析	/ 61
一 跨国传媒企业主营业务及产品构架分析	/ 61
二 跨国传媒企业产业价值链内部运作体系	/ 77
三 跨国传媒企业产业价值链外部扩张与资本运作	/ 86
小结	/ 94

第四章 中国电视产业价值链构建现状及发展趋势

一 电视产业价值链的经营管理	/ 97
二 电视产业价值链的核心环节	/ 112
三 电视产业价值链与资本市场	/ 120
四 数字电视产业价值链发展趋势	/ 125
五 小结	/ 131

第五章 个案分析：电广传媒产业价值链现状与问题

	/ 134
一 电广传媒广告、节目、网络三大电视主业及其他业务发展现状	/ 135
二 电广传媒产业价值链问题剖析	/ 155
三 小结	/ 162

第六章	电视产业价值链管理：提升核心竞争力的有效途径	/ 164
摇一摇	电视传媒企业核心竞争力资源分析	/ 165
摇二摇	电视传媒企业核心竞争力之本：资源整合与组织协调	/ 172
摇三摇	电视产业价值链的资源整合战略：分解与整合	/ 184
摇四摇	小结	/ 206
第七章	电视产业价值链建构与资本运作途径	/ 208
摇一摇	“首发”、“增发”、“以股抵债”与电视产业价值链的相关因素	/ 209
摇二摇	当前政策体制环境中电视传媒企业通过资本市场建构产业价值链的可能性	/ 216
摇三摇	电视传媒企业多元化并购重组与产业价值链扩张	/ 228
摇四摇	电视传媒企业投资建设数字电视产业价值链的机会分析	/ 238
摇五摇	小结	/ 246
第八章	数字化背景下电视产业价值链的升级和经营战略的转型	/ 250
摇一摇	数字电视产业链特征：产业升级合作为王	/ 251
摇二摇	在数字付费电视运营模式中建立新型电视产业价值链	/ 261

三、小结	/ 297
结束语	/ 300
附录 国有广电传媒集团的产业链接和品牌运营 ——上海文广新闻传媒集团总裁黎瑞刚访谈录	/ 304
参考文献	/ 325
后记	/ 330

Contents

Introduction	/ 1
The theoretical significance and practical value of the book	/ 1
The research method of the book	/ 3
The main content of the book	/ 6
 Chapter I The Summarization of TV industry value chain research	/ 8
The concept and character of TV industry value chain research	/ 8
The theoretical analysis based on the core competition of TV industry value	/ 16
Corporate Strategy: construction of industry value chain of TV corporate multiple operating	/ 25
Summary	/ 32
 Chapter II The analysis on industry policy background of TV industry value chain	/ 35
The main cause affecting the construction of TV industry value chain: Industry Policy	/ 35
Opening policy: the activator of TV industry value chain	/ 37

摇 The policy of digital TV industry: accelerating the upgrading of TV industry value chain	/ 48
摇 Summary	/ 59

Chapter III 摇 The analysis on industry value chain of international media group's operating system and capital operating model	/ 61
摇 The analysis on international media group's main operations and product	/ 61
摇 The inner operating system of international media group's industry value chain	/ 77
摇 Expanding and capital operating of international media group's industry value chain	/ 86
摇 Summary	/ 94

Chapter IV 摇 Actuality and trend of TV industry value chain	/ 96
摇 Management of TV industry value chain	/ 97
摇 The core tache of TV industry value chain	/ 112
摇 TV industry value chain and capital market	/ 120
摇 Trend of digital TV industry value chain	/ 125
摇 Summary	/ 131

Chapter V 摇 Case analysis: actuality and problem of TIK's industry value chain	/ 134
摇 TIK's actuality of Three main operations including advertising, program and cable network	/ 135

摇The analysis on problem of TIK's industry value chain	/ 155
摇Summary	/ 162

Chapter VI 摇Management of TV industry value

chain: the useful approaches to improving core competitive vigor	/ 164
摇The analysis on the core competitive resource of TV corporation	/ 165
摇The base of the core competitive vigor of TV corporation: Resource integration and organization correspondence	/ 172
摇Resource integration strategy of TV industry value chain: disintegrating and integrating	/ 184
摇Summary	/ 206

Chapter VII 摇Constructing TV industry value chain

through capital market	/ 208
摇The effect of IPO, SEO and Equity – Debt Set – off on TV industry value chain	/ 209
摇The possibility of TV corporation constructing industry value chain through capital market in the present policy environment	/ 216
摇The multiple mergers and acquisitions of TV corporation	/ 228
摇The chance-analysis on TV corporation investing digital TV industry	/ 238
摇Summary	/ 246

Chapter VIII 摇Upgrading TV industry value chain	
摇in background of digitalization	/ 250
摇The character of digital TV industry chain: industry upgrading and cooperating	/ 251
摇Constructing new type industry value chain in the digital pay TV operating model	/ 261
摇Summary	/ 297
Conclusion	/ 300
Appendix	/ 304
Reference	/ 325
Postscript	/ 330

绪论

一 本书的理论意义和实践价值

在西方传媒业发达国家，电视产业是一个环节互联的组合方阵，各个电视传媒集团内部或之间高度分工，进行价值链接。在传媒经济增长的过程中，电视产品的创意、技术、营销等各个环节紧紧联系在一起，形成一个“上游开发、中游拓展、下游延伸”的产业价值链条，对相关的各种企业和产业形成带动效应。

中国的电视产业，经过 80 年代的市场导入阶段，到 90 年代进入高速成长期一直延续至今。20 多年来，中国电视传媒还没有形成完整的产业链。随着中国加入世贸组织，电视产业遭遇冲击不可避免，但随着大量业外资本的进入，电视产业价值链开始逐渐成形。例如中国的电视节目制作已经逐渐步入工业化阶段，它要求行内企业规模不断扩大、节目产品趋于稳定、具较低的经营成本并形成较高的竞争门槛。电视产业价值链包含了电视频道、节目制作公司、发行公司、广告公司（客户代理公司、媒体购买公司、媒体销售公司）、发行监测机构、收视收听监测公司、广告监测公司、市场调研公司和其他配套服务商。在产业价值链各个环节中的市场专业服务，包括了电视经营链条的几乎大部分环节，产业上下游的合力，最终会把电视媒体迅速推向更彻底的市场环境。在这样的背景下，一个相对成熟完善的电视产业

价值链研究体系的形成,最终将为电视传媒企业^①带来战略选择和竞争优势的决策建议。

打造一条完善的电视产业价值链条,是电视传媒企业发展到一定规模和实力以后的必然选择,完善的产业价值链已经成为国际电视传媒集团发展的内在动力。国际上成功的电视传媒集团有一个共同的特点,那就是集团内部的各项传媒业务,已经形成了一个资源共享、优势互补、互相支撑、共同发展的产业链条。在形成了完善的产业价值链的电视传媒集团内,各项电视传媒资源通过内容共享、经营经验共享及技术共享实现了高度共享与互补,从而增强了竞争优势,降低了经营成本,提高了资源利用率,真正实现了规模经济效益。

通过几年的高速发展和规模扩张,国内一些电视传媒企业已经涉足了电视产业绝大部分的业务,有节目制作,有广告代理,有有线网络,有影视基地,有会展旅游……但目前各项传媒业务之间还没有形成真正的价值链,各项业务彼此独立,业务之间在互动性、协同性以及资源共享、销售渠道共享等方面尚有很大的差距,彼此缺乏联系和支持;同时,对各项资源的深度开发利用也很不够。

资本运作是企业获得超常规、快速发展的一条有效途径。随着国内证券市场法制建设的不断完善、监管力度的加大、再融资条件的不断提高,需要研究电视传媒企业在新形势下的资本运作方式,研究如何发挥电视传媒上市企业的优势,通过并购重组等方式有效整合内外资源、构建产业价值链,实现公司资产规模的良性扩张和产业经营效益的稳步增长。

对于电视传媒企业产业价值链及其核心竞争力的研究,国内

① 本书中的电视传媒企业,特指主营电视传媒业务的传媒企业,包括从电视事业体制中剥离出来的国有股份制企业和电视传媒市场上的其他非国有资本企业。



仍属空白；对于电视传媒企业发展战略的研究，目前也较零散，缺乏理论性、系统性。本书将不仅分别对电视产业价值链和电视传媒企业核心竞争力进行深度的剖析，而且将深入探讨两者的互动关系。

电广传媒作为中国传媒第一股，在电视传媒行业具有较大影响力，其企业化发展战略的创建，将成为中国电视传媒企业发展的借鉴模式。本书将以电广传媒为个案，研究如何建构中国电视传媒企业的产业价值链，打造核心竞争力；本书还将围绕建设电视产业价值链与创造核心竞争优势，从发展战略的角度，研究电视传媒企业从资本市场融资的新途径、新品种，为电视传媒企业有效进行资本运作提供科学的依据和具有操作价值的建议。

二 本书的研究方法

本书的研究涉及内容广泛，包含传播学、产业经济学、金融学、统计学、社会学等人文社会科学领域，使用多项研究方法，主要有文献分析、数据分析、问卷调查报告分析、传媒企业个案分析、专家深度访谈、实验研究、个别访谈、基层走访和焦点团体研究等，运用发展传播学和产业经济学的分析方法，通过宏观和微观研究相结合、横向和纵向的比较研究，对国内外电视传媒企业产业价值链的现状作归纳分析，并在实际调查和理论研究过程中，论证提炼出一套切实可行的电视产业价值链研究的方法论体系。

（一）对国内外电视产业价值链运作理论的梳理和整合

1. 国外方面

（1）通过访问相关跨国电视传媒企业驻中国机构以及参加国际会议交流、与海外学者通讯沟通、调研考察的方式，获得国外第一手研究资料，结合现有的文献资料进行分析。

(2) 对进驻中国电视传媒市场的外资媒体中国代表和电视产品制作销售人员进行座谈和访谈。

(3) 购买国外电视传媒企业有关数据和情报,进行检验分析和模拟实验,结合一手和二手资料勾勒北美、欧洲等市场机制较为成熟的国家地区的电视产业发展框架,找出其共性和个性,探讨其理论体系。

(4) 跨国电视媒体市场调查,选择在全球具有代表性的新闻集团和维亚康姆等作为样本,把握跨国电视传媒集团的行业价值链、企业价值链、跨媒体价值链。

2. 国内方面

本书研究的中心是电视产业价值链构建与分析,所以对国内电视产业发展理论与实践现状的调查研究宜全面而细致,掌握全局,研究更具权威性和代表性。

(1) 对中国各大电视传媒集团的调查研究。对国内电视传媒集团化特征、组织机制、市场运营进行调研。通过对高层和有关专业人员的深度访谈,作出进一步分析判断;综合分析电视传媒集团发展现状,写出调查报告。

(2) 对中国主要电视传媒上市公司的具体业务和资本运作进行调研。除了将电广传媒作为主要研究个案外,本书将重点选取国内几家传媒上市公司如歌华有线、东方明珠、中视股份、博瑞传播、赛迪传媒、中信国安等进行基层走访、实地调查和数据分析。

(3) 对电视产业链各个环节机构的深入考察。完整的电视产业链应该是由传媒市场上存在的各种不同的运作环节组成,主要包括传媒资本运营、内容运营、频道网络、广告和受众等几个环节。本书将对电视产业链环节中的创意公司、广告制作公司、调研单位、媒体监测单位、媒体策划和媒体购买公司的整合营销传播系统分别进行深入考察。



摇摇(二) 用发展传播学、产业经济学的分析方法,对电视产业发展和产业组织进行分析

摇摇既对需求变化进行判断,又强调技术变革、对外开放、政府作用对产业供给变化影响的分析;既包括对产业的总体分析,又包括对产业组织中的龙头企业的分析;既进行中短期的效率分析,又进行长期扩张的趋势分析。

摇摇(三) 把电视产业价值链变化与资本运作紧密联系在一起进行分析,提出可操作性的建议

摇摇为了适应国际传媒产业演变与加速的竞争,国际各大电视传媒企业纷纷采用多层次发展战略,通过参股、收购、兼并等资本运作构筑综合性传媒产业集团,加速资本的聚集,迅速扩大资产规模,而资金缺乏、体制落后和资源配置不合理正是中国电视产业面临的最重要的问题。电视传媒与上市公司结盟,能借助资本市场融通资金,转换体制,尽快实现电视传媒产业市场化、规模化经营。电视产业价值链的发展变化与资本运作程度息息相关,本书把电视传媒产业价值链与资本运作紧密联系在一起进行分析,寻找相关规律和衔接点,提出可操作性的建议。

(四) 电广传媒个案研究

湖南电广传媒股份有限公司是国内率先进入资本市场的大型传媒企业,本研究依托电广传媒提供的研究环境,深入电广传媒内部机制与运作流程进行个案考察,探索电视传媒企业产业价值链建构和资本运作途径。同时结合对电广传媒的个案研究,提出竞争发展战略,实现对未来中国电视传媒市场走势、制约条件及可能的价值链生长空间的考察、研究和发现。

三 本书的基本内容

本书共分为八章，具体内容包括：

第一章，从电视产业价值链的概念和特征入手，分析其构成系统，梳理有关基于产业价值链的核心竞争力分析理论，以期用框架性的理论导引，为电视传媒企业产业价值链分析奠定理论基础。

第二章，着重从电视产业的角度，探讨在对外开放和技术变革的大环境中，政府有关政策法规对电视产业价值链的影响。从电视产业结构、传媒资本和传媒内容产业等方面来分析逐步开放的中国传媒政策对电视产业价值链构建的催化作用，以及数字电视政策将如何促进电视产业价值链完善和升级，为电视产业价值链研究的有关经营和发展战略的分析提供政策和法规依据。

第三章，着重分析新闻集团、迪斯尼、维亚康姆、贝塔斯曼、道琼斯等国际著名跨国传媒集团的产业价值链案例，为电视传媒企业构建产业价值链并提升核心竞争力提供参考借鉴。

第四章，通过一个专项调查报告和相关案例来分析当前电视产业价值链构建的现状和运作障碍是什么，电视传媒企业产业化发展战略和内部经营管理上存在哪些警示点和转折点，并阐释中国电视产业价值链的发展趋势。

第五章，以电广传媒为个案，在现有的产品构架基础上，从广告、节目、网络三大主业及其他业务发展现状中分析其产业价值链的构建情况和存在问题，探讨传媒资源共享和产业价值链连接的可能性。

第六章，分析电视传媒企业核心竞争力资源构成，确立电视传媒企业核心竞争力之本是资源整合与组织协调，并通过电视产业价值链整合系统分析，形成与电视传媒企业核心竞争力相适应



的组织结构，进一步探索提升电视传媒企业核心竞争力的资源整合战略。

第七章，从公司战略发展研究的角度，通过电广传媒专项问卷调查，围绕建设电视产业价值链与创造核心竞争优势两个方面，在研究电广传媒“首发”、“增发”、“以股抵债”三次资本运作与产业价值链的相关因素的基础上，通过分析当前政策体制环境中电视传媒企业通过资本市场建构完整产业价值链的可能性，为电视传媒企业多元化的资本运作与产业价值链扩张以及投资建设数字电视产业价值链的机会提出具有操作价值的建议。

第八章，讨论数字电视所带来的电视产业升级和合作为王的特征背景，并在此基础上分析电视传媒企业何以成为网络运营商和内容（付费频道）提供商，以及电视传媒企业广告经营优势的转化，探讨电视传媒企业如何在数字电视运营中建立新的电视产业价值链模式，并实现从传统电视传媒业务到新技术传播业务的经营战略转型。