

频道化管理：集团化背景下电视体制改革的关键词

2004-04-20

作者： 罗贵生

关键词： 频道化管理 电视体制改革 | 阅读： 342次 |

【题记】在广播电视集团化推广过程中，电视体制改革是焦点。实行频道化管理还是中心制管理，也成为一些广电集团改革争论不休的话题。对此，笔者结合广电集团化现状以及多年的经营管理经验，撰写了《频道化管理：集团化背景下电视体制改革的关键词》一文，为广电集团化的体制改革提供有价值的参照。

整合频道资源，做强电视品牌，稳步推进广播电视集团化，这是近年来电视媒体改革的趋势。那么，如何推行内部体制改革，适应市场竞争，是电视媒体面临的重要课题。考究国内外电视集团多年运营的经验并结合电视集团化现状，推行频道化管理，是集团化背景下顺利实现电视体制改革的有效途径，也是电视媒体顺应市场竞争并实现做大做强的关键所在。

频道化管理的概念解读

推行频道化管理，必须明确其深刻的内涵。因为频道制与中心制在电视媒体管理中曾经作为两种模式在推行。对此，必须首先弄清这两者在过去意义上操作和现在意义上运营的明显区别。

过去意义上的中心制，主要表现为节目完全实行“配餐制”，台设立中心，由中心给各频道输送节目，中心成为了纯粹的“配餐场所”；过去意义上的频道制是指各台设立频道，实行“小而全”运作，即台有什么职能部门，频道就有什么职能部门，成为了所谓的“台中台”。这样，随着电视频道数量的增加，各频道发展中明显存在着分散、失衡、无序的弊端，不利于专业化、对象化发展。为争夺节目资源，节目购价恶性攀升，广告价位互相倾轧，难以实现资源共享和节目的再生价值。

而现在意义上的中心制是指频道只作为播出窗口，由集团组织各部门进行节目生产以及播出的管理模式，与过去意义上的中心制区别不大。而现在意义上的频道化管理从广义上是指以市场为主体，以收视市场为龙头，以频道对应市场独立运营的管理模式。我们这里指的频道化管理是根据当前的实际情况，频道不搞“小而全”，不包括广告经营和新闻节目，独立核算但不设财务，全力以赴运作节目的一种专业化频道管理的模式，与过去意义上的频道制管理就完全不同，是电视顺应媒介市场竞争的产物，极具科学性和运营价值。

频道化管理的优势表现

频道化管理模式在电视媒体的现实运作中，有其独特的优势，具体表现如下：

（一）频道化管理有利于收视评估和客户管理。目前，绝大部分客户特别是大客户都是以频道作为基本购买点，只有少部分客户以栏目的收视决定购买。节目频道化管理是适应市场需求的产物，客户可以通过对频道整体收视率的考察和对频道受众的分析，选择能给客户带来最大效益的频道进行投放。从收视的角度看，权威的收视率提供商CSM是以频道为基本的分析单位，并把频道平均收视率作为评估频道收视情况最基本的指标。现在，许多客户很看重频道的整体收视率，并用整体收视率作为广告购买的依据。广告经营必须依靠频道来销售广告，频道是节目的平台，而节目又是广告的平台。因此，频道化管理利于进入市场，利于客户管理，是面向市场最理想的一种管理机制。

（二）频道化管理有利于频道专业化。目前，频道专业化是电视媒体适应观众需求、提升频道核心竞争力的必由之路。所以，要使频道完全实现专业化就必须实行频道化管理。现代意义上的节目频道化管理才能充分权衡各栏目与频道的关系，充分整合频道资源，优化编排，从而发挥频道专业化的最大优势，争取最大的目标受众，使专业化的路走得更远。

（三）频道化管理易于树立频道的荣誉观。频道化管理制易于培养新闻从业者的集体荣誉感和责任感，同时可以最大限度的发挥频道内各栏目的积极性和能动性。以频道为核心，将栏目制作作为重心，有利于团队向心力和凝聚力的形成，使全频道的员工紧密连在一起，最大限度发挥团队力量，树立品牌频道。

（四）频道化管理更适应集团化管理的需要。由集团直接管理以频道划分的单位，有益于与上层管理机构的沟通，有益于各频道间实现良性的合作与竞争，同时也加强了各频道对各种情况的应变能力。同时，实行频道管理，能根据市场的需要使节目应变能力加强，使频道更能适应目标受众群和市场需求。

频道化管理的具体措施

关于频道化管理，2000年8月，国家广电总局在兰州召开的全国广播电视局长会上，国家广电总局局长徐光春就曾经明确指出：“无线台与有线台必须合并。有线不设台，重要职能是传输，同时继续保留节目频道，实行频道化管理，逐步实现频道的专业化、对象化。”这实际上为电视媒体推进集团化提供了政策指导依据。当然，对于地的省级电视台来说，要根据实际情况灵活运作。具体来说，可以从以下几个层面进行：

请输入您要搜索的关键词



jin 文章 jin 动态

SEARCH >>

上一篇 PREVIOUS

MORE >>

· 参与式影像与参与式传播

作者：韩鸿 | 1900-01-01

1999年，世界银行调查每天生活水准不足1美元的6万名贫民，影响他们发展的最大障碍是什么。回答不是食品、住房或医疗卫生，而是自我发声的渠道。[1]如何在媒介生态的建设中，给弱势群体尤其是农村弱势群体一种声音，……

下一篇 NEXT

MORE >>

· 警惕新闻报道的负面效果

作者：赖浩锋 | 2004-04-19

【摘要】传播效果是新闻传播研究的重要内容之一，它关乎传者、信息、受众等诸多因素。平常人们关注更多的是新闻报道的正面效果，然而，由新闻传播过程的复杂性，由传播者操作不当导致的负面效果也不容忽视。针对这……

动态 NEWS

MORE >>

- 赵月枝教授获批长江学者讲座教 2009-10-18
- 国际青年影像季2009-2010 2009-10-18
- 2009互动电视（中国）峰会通告 2009-10-18
- 首届中国少数民族地区信息传播 2009-10-13
- 香港浸会大学第三届普利策新闻 2009-10-03

(一) 内部管理中心化, 节目生产频道化。频道制和中心制被认为是广电集团化的两种主要管理体制, 频道制以频道作为集团管理的基本单元, 以各频道负责节目和经营; 中心制则将频道作为播出平台, 由集团下属的各职能中心对节目制作、广告经营、人事、财务、技术等实行统一归口管理。实际上, 对这两种模式要科学考虑。在广电集团内部可以推行“管理中心化, 节目生产频道化”。也就是说, 集团内部设立有效的职能管理部门, 如广告中心、技术中心、制作中心、播控中心、新闻中心、节目购买中心等等。值得说明的是, 新闻中心从传统意义上看, 有人认为是纯粹的播出平台, 其实, 实行部分节目中心化管理较为现实。如对舆论导向的新闻, 应实行中心化管理, 由新闻中心负责, 因为新闻是政府喉舌和百姓关心的信息, 我们的最终目标是搞好宣传, 寓教于乐, 将党的方针、政策传达到千家万户。所以新闻不能乱, 应该单独进行管理。

在节目生产制作上, 推行频道专业化管理。只有专业化的频道, 才能打造专业化的栏目。有线无线合并, 进行频道整合是优化省级电视资源配置, 进一步解放生产力, 提升电视整体形象的必由之路。进行频道整合, 是迅速壮大电视实力, 增强竞争能力的有效措施。有利于精办电视节目, 形成品牌, 以“个性产品”和“特色服务”更好地满足观众的多种文化需求和信息需求, 增强了电视节目在受众市场的竞争力。同时, 通过整合, 实行频道化管理, 有利于增强整体活力和凝聚力, 使电视媒体站到新的发展高度和新的起点, 为赢得更大发展提供难得的机遇。

另外, 通过对全国广电集团运作的考究, 他们特色的频道化管理取得了很大成功。苏州、江苏、南京三集团实行的“频道中心制”更有优越性。所谓“频道中心制”介于频道制与中心制之间, 既有频道又有中心, 频道和中心并列为企业的基本管理单位, 频道负责节目生产, 中心负责对资源的统一归口管理, 这样既能够发挥整合资源的优势, 又有利于调动各方的积极性。[1] 事实上, 中心管理也有很多优势, 如有利于资源共享, 同类节目制作等, 但在现阶段的发展中, 中心管理已不再占有主导地位。如中央台虽采用中心制管理, 但从目前实际的运行来看, 也已经开始考虑到市场竞争的需要, 依据频道的整体定位和竞争状况进行节目的调配和考核。而且央视的中心制是一个中心管一个频道或两个频道的形式, 实质上也是频道管理。如经济中心管中央台经济频道(CCTV-2)、体育中心管中央台体育频道(CCTV-5)。在2003年全台频道改版进程中, 该台对频道设计、栏目设置、节目编排进行调整, 以精品为标准, 栏目有进有退。如第2套节目的全面改版, 以“经济频道”取代原先“经济·生活·服务频道”。经济频道主体框架由资讯、服务、财经、深度资讯、益智娱乐5大板块构成。在节目改版的同时, 经济频道还确定了频道化管理机制改革的工作思路, 以机构改革为突破口, 实现节目生产与行政事务的分离。[2]

(二) 强化成本核算。电视媒体推行集团化, 是走向市场的一大举措。但是, 集团要真正适应市场竞争, 实现稳步健康有序发展, 加强成本核算是关键。集团成立后, 将采用“事业单位企业化管理”的经营模式。要想顺利开展工作, 首先要注重成本管理, 力求实现利润最大化和效益最优化。如果不讲成本, 怎么能算出利润? 怎么能实现利润的最大化? 成本核算是一个企业发展的生命线, 不善于成本核算的企业是不可能持续健康发展。

推行频道化管理, 就应该把频道作为成本核算的基本单位, 具体可进行以下成本的核算: (1) 发射费用。如播出多少小时的发射成本。(2) 设备费用。如频道设备的投入费用、折旧费。(3) 制作费用。如每个栏目的制作费用。(4) 人员费用, 如频道员工的工资及福利。(5) 其它费用。所有这些作为频道的成本, 有一个核算的基本点, 频道负责人可根据频道的基本成本和收入算出毛利润。如果不以频道作为一个基本核算单位, 将会造成成本散乱、无序, 难以管理, 无法控制。如中央台在2003年行政管理变革中, 内部的成本核算工作得到了进一步做深、做细, 完成了各季度台成本核算数据资料的整理, 为各部门掌握自己的费用构成、控制预算执行提供参考。

(三) 实行频道品牌责任制。做到责任到人, 责任到频道。当前, 绝大部分客户要求以频道整体收视率作为基本购买点, 所以我们内部可以按频道进行管理, 对频道负责人用频道整体收视率进行考核。这样既便于管理, 也加强了工作的责任心和积极性。如果采用节目中心输出栏目的方式, 一旦出现问题会出现频道、节目中心等相关部门责任不明确, 互相推脱的局面。

就目前情况看, 很多电视台的频道品牌意识淡薄。品牌作为管理意志的体现, 是领导意志的体现, 但频道总监对此的重视程度还很难让人满意; 其次, “目前大多电视台的组织结构非常不合理, 没有品牌经理, 没有营销经理, 没有宣传经理。从事此类工作的人员数量很少, 在国外电视台里, 通常会有6到15个工作人员、大的电视台甚至有50余人来进行此项工作。再次, 宣传播出量太小, 品种单一, 形象宣传片投入最多, 重形象, 轻收视。品牌管理最需要制度。要树立自己的电视品牌, 一定要先去除企业里的人治基因, 树立一套品牌管理制度。”[3] 总之, 科学地讲, 我们不应以行政建制来构建一个频道, 而应以营销、销售的方式来构建一个频道。

结论: 频道化管理, 大势所趋

成立集团必然要走市场化的道路, 市场化最重要的就是所有经营行为都要进行成本核算, 而频道化管理便于对电视节目的生产成本进行量化, 为实现电视节目的生产进行成本核算提供了依据。同时, 由于频道化管理便于成本核算, 即可对收视率高的节目和有增长潜力的节目进行高投入使其成为精品, 反过来通过精品节目实现更大效益。频道化管理既然是以收视市场为龙头, 自然形成了观众或广告主需要什么样的电视产品就生产什么样的电视产品, 因此具有适应市场需求反应迅速, 十分有利于市场化运作的特点。另外, 频道化管理有利于电视节目的精品化, 在市场竞争的机制中, 品牌的价值高于一切, 电视市场也是如此。频道化管理有利于频道节目的集中管理, 有利于节目的合理编排。还有, 频道化管

理更能够责任到人，更有利于激发频道各级管理人员和创作人员的积极性和创造性。

总之，坚持正确的舆论导向，顺应市场潮流，遵循电视传媒运营规律，积极推进电视体制改革是广电集团化实现健康有序可持续发展的必由之路。

（作者系四川电视台广告部主任、四川神韵传播有限责任公司总经理）

注释：

[1][2] 参见广州电视台2003年10月《赴浙江、江苏五广电集团调研报告》

[3] 贾冬婷，《中国电视媒体：等待品牌》，《经济观察报》 2003-11-10

（责任编辑：）

收藏本文

： 打印本页 ！ 关闭窗口 ！

读者留言

用户名： * 密码： （游客）请在用户名处输入化名，无需密码

邮箱： * 游客发言需提交邮箱

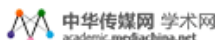
效验码： * 请输入：3281

发表评论 评论内容：不能超过250字，需审核后才会公布，请自觉遵守互联网相关政策法规。

[▲ 返回首页](#)

[传媒资讯网](#) | [传媒学术网](#) | [传媒考研网](#) | [传媒博客](#) | [传媒社区](#) | [传媒书店](#)

| [关于我们](#) | [会员注册](#) | [交换链接](#) | [联系我们](#) | [法律声明](#) | [广告服务](#) |



© 2001-2009 中华传媒网版权所有 京ICP061016

Copyright © 2001-2009 MediaChina.net All Rights Reserved