

CDDC计划2007年出书, 稿件征集正在进行中, 欢迎踊跃投稿...

新形势下省级电视台发展之路

时间: 2006-8-5 12:21:07 来源: 中国新闻研究中心 作者: 王永连 阅读1491次

改革机制 创新节目 开发市场 掌控资源 ——新形势下省级电视台发展之路

发稿: 中国新闻研究中心

作者: 王永连

单位: 安徽电视台《荧屏内外》编辑部主任

地址: 安徽合肥市安徽电视台总编室

邮编: 230066

当前, 中国电视已经进入份额竞争时代, 全国观众总量增长有限、有线用户接近饱和、观众总体收视水平下降、新媒体的迅速崛起, 多种因素决定了份额竞争时代已成我们必须面对的现实。在这样的背景下, 电视间的竞争其实就是“零和博弈”, 一个频道份额上升必然意味着另一个频道份额的减少, 电视媒体竞争进入覆盖、收视、品牌、资源全方位比拼阶段, 淘汰赛已经打响, 专家预言, 全国电视格局的洗牌近两年内即将结束。

2006年, 作为中国电视最具代表性力量的省级电视台, 面临着新的竞争形势, 在发展中出现了新情况和新问题, 本文权作抛砖引玉, 以期业界争鸣探讨。

一、省级电视台面临的新形势

(一) 央视全面挤压市场, 省级卫视间分化加剧

央视今年的收视目标是全国收视份额的40%, 各频道不断强化在该领域的资源垄断, 由于央视对多频道实行份额考核, 近两年来, 央视一套、三套、四套、八套、十二套等都加大了电视剧的播出量。CCTV8每晚黄金档19:30起3集连播、海外剧场3集独家引进剧连播, 全天播出23集各档电视剧, 同时八套加快了海外剧的引进和播出速度、购买了多部国内优秀独播剧, 并且不断加大对优秀国产大剧和海外剧版权的资源垄断。除此之外, 原先不播电视剧的CCTV3、CCTV4也开辟了专门的电视剧场, 每天各播出电视剧4至5集, 加上CCTV11、CCTV12, 央视所有频道全天共播出47集电视剧。据了解, 央视从内部的各个环节入手, 对电视剧资源进行更有效的掌控, 即将出台“CCTV-1、CCTV-8黄金时段电视剧动态考核标准, 以收视率为标准, 并按照指标完成的情况, 对每部购进剧的责编进行考核, 最迟年内, 央视的版权规范化操作将进入正轨, “动态考核标准”则在今年上半年正式实施。作为国内最有影响力的电视剧播出平台, 央视的这一举动很可能具有重要意义。

- 荧屏反腐的盛与衰
- 电视娱乐的发展与批评
- 中国电视业风劲角弓鸣
 - 对决数字电视
 - 中国电视剧危在旦夕
- 中国电视, 与谁相依为命
- 西部电视突围的三种可能
- 做电视传媒的基金管理者
 - 电视湘军的点金术
 - 凤凰之路
- 移动电视媒体热的冷思考
- 广播电视不能商业化的...
- 将移动电视引入大众市场
 - 凤凰卫视的故事
 - IPTV与数字电视
- 播放帝国: 广播革命
 - 变革中的广播电台
- 渠道垄断挤压民营电视...
- 制约数字电视产业发展...
 - 电视网上发展的研究
- 公共广播电视危机症状
- 数字电视为何难进百姓...

央视各专业频道今年频频发力。从《梦想中国》到《赢在中国》，二套经济频道活动不断；四年一度的世界杯独家转播，使得五套成了今年夏季最大的收视赢家；凭借“老将出马，一个顶俩”的“青歌赛”每晚黄金时间的连续直播，中央三套五一黄金周收视率达到2.372，市场份额达到6.7，排名央视所有非影视剧类节目第二位，呈现不断增长趋势；2005年全国收视排名第八的新闻频道，以打造中国电视新闻第一品牌为目标，今年6月5日进行开播以来最大力度的改版，创新节目形态和频道形象，推出早、晚黄金时段和周末全新节目，从播出效果来看，今年该频道收视增长已成必然。

省级卫视间的收视份额向少数强势卫视集中，收视份额超过1%的省级卫视由2004年的5家下降为2家，湖南卫视、安徽卫视成功晋级全国卫视（含央视各频道）收视前十。省级台整体份额则呈萎缩状态，绝大多数省级卫视都呈现下降趋势。

从今年一季度有关研究机构公布的卫视收视排名结果来看，省级卫视阵营正在发生剧烈的震荡，出现了部分卫视大起大落的现象，说明了省级卫视间第一阵营位次的角逐战愈演愈烈。

（二）部分省级台锐意进取，改革大动作频频

近两年来，重庆、浙江、上海、江苏、四川等一些基础较好、经济实力强的省级卫视开始大力度改革，吹响进军全国的号角，发展势头迅猛。

湖南卫视2006全年推出“十大活动十周年”，晚间10:00打造独播剧场，新节目、大活动源源不断，充满生机和活力。

浙江卫视目标是“超皖赶湘”，年初推出“4+1”购剧模式，投入5亿资金，直接在电视剧资源上与各家卫视竞争，6月初，浙江卫视以单集80万元、总价3200万元的高价，抢购到古装大剧《争霸传奇》的全国独播权，在黄金时段全国独家播出。同时还联手欢乐传媒打造晚间条状栏目，联合社会力量推出“雅虎搜星”等大型活动。

上海东方卫视更是把“把控开放性社会资源”作为重要发展战略，联合莱卡推出“加油，好男儿”大型选秀活动，签约杨澜，携手新浪，结盟大的民营节目制作公司，资源整合的发展思路一览无余。

今年一季度收视表现最抢眼的卫视是四川卫视，从去年同期全国收视21位直接晋级到第8位，四川卫视的故事讲得够精彩，带来了120%的收视率增长，成为今年增长最突出的一个卫视。四川卫视长期以来在卫视群体中的表现总是在中位徘徊，直到去年下半年终于找准故事定位，将丰厚的人文历史基础通过喜闻乐见的故事形式演绎，加上内部机制调整完成之后更是焕发活力。

深圳卫视刚刚上星一周年，就吸纳全国业内精英，打造“全球功夫选秀”活动，表明其进军全国的雄心。

广西壮族自治区领导更是直截了当地对广西电视台提出要求：地面频道办不好问题不大，卫视办不好就是大问题，广西卫视自从定位女性频道之后焕发新生，战略执行上非常坚定，打造女性特色频道新招不断，收视步步登高，今年第一季度则是明显呈现出蓄势整理之后的强势姿态，排名一跃冲进前五，这对于一个缺乏本地经济支持的边远地区电视频道来说实属不易。

克顿顾问认为，纵观各个省级卫视情况，可以发现卫视成功的共同之处。用明确的战略和扎实的执行做基础，通过独有的资源把优势不断放大，几乎所有的优秀卫视都是以全国市场为导向来调整节目或制订改版方案，简单依托本地人口经济优势的频道已逐渐显出疲态。

二、改革机制，创新节目，增强自制节目竞争力

省级电视台频道发展的瓶颈问题是节目创新，要以推出全新形态有收视前景的创新型栏目为目标，以节目改版来带动机制和体制上的新突破，来解决制约节目创新的瓶颈问题。

2006年，“独播剧”成了卫视竞争的热门话题，“独播剧”的出现，是独家资源的具体化，也是电视剧资源竞争的一种市场手段，中国传媒大学袁方博士认为，“独播剧”战略将是各家电视台对观众收视量最大的电视剧收视市场发动的最后一击，“独播剧”战略一旦成功，对卫视频道品牌影响力的提升和经济效益都会有不同凡响的意义。当然也应该清楚地认识到，一部电视剧的成功与否，与它的传播平台，播出时段，编排策略和正确的目标观众群以及投资回报率都有着密不可分的联系，唯有这些环节都起到积极作用，才能够最大地发挥和体现其价值。

在目前中国电视媒体自办节目居于“弱势地位”的形势下，电视剧仍然是各级电视台重要的生存和竞争武器。在抓电视剧的同时，必须坚持两条腿走路，自制节目创新成了各家卫视以独家资源谋求竞争突破的必由之路。

（一）理顺节目管理运行所需的市场化机制

自制节目创新对卫视而言，其意义远不止于推出一两个新栏目和活动，改善某一时段收视率这一表面功用，强调自制节目创新标志着卫视间的竞争已进入培育核心竞争力品牌竞争的新阶段。以笔者观察，制约各台节目创新的瓶颈问题在于内部机制和组织结构设置。

2006年湖南卫视再度“快乐升级”，黄金时段不播电视剧，取而代之的是大量的自制栏目和活动，在内业引起很大震动，这无疑对一个地处内陆的省级电视台的自制能力和节目竞争力播出了严峻的挑战，究竟是什么力量在驱动湖南电视不断创新，最近笔者专门赴湖南进行了节目管理运行方面的考察，湖南卫视的实践经验，或许对我们有一些启发。

其一，栏目直接由台领导直管，运作彻底扁平化

日前，湖南卫视撤消原节目中心新设节目生产中心。除了管理运营后勤服务的综合部门以外，湖南台已经没有了传统意义上的节目中心（因宣传需要，新闻中心除外）。新设的节目生产中心也是一个为节目生产保障服务部门，其工作职责为全台所有节目生产直接服务，包括节目生产全流程，实现对节目生产的总调度（类似我台的制作中心）。栏目组成为独立的生产部门，实行制片制，由台领导直管，制片人向台里签责任状，更加强调了作为一线节目负责人的制片人的责权利。

其二，设立研发中心，从事全台大型活动晚会和新节目研发

湖南卫视原先有大活动中心，专门负责活动，节目研发职能分散在各栏目和部门，日前，该台撤销了原大活动中心，成立新的研发中心，承担全台大型活动、晚会的生产和新节目（包括样片制作）的研发，体现了湖南卫视下一步强化活动和节目创新的发展思路。

其三，强化财务部门和总编室在节目日常动态化管理中的重要作用

湖南卫视的节目动态化管理工作是由总编室与财务部门紧密协作完成的。在湖南卫视，财务部门早已不是简单的出纳，它已经渗入节目生产管理的全流程之中，财务的枢纽功能特别强大。财务部门要向每个节目组派驻制片，全面负责节目的每一笔开支，栏目制片人拿年薪，只管节目本身，不经手经费，确保经费真正用到节目中去。

其四，节目出台淘汰根据频道定位需要和收视表现

湖南卫视每年元旦都要进行一次大改版，每年都要进行一次大的节目调整，以保证频道推陈出新。湖南卫视节目的出台完全根据频道定位的需要，节目淘汰则以收视表现为主要依据，同时参考创收以及频道竞争多种因素，有些节目虽然市场份额不很高，但广告效益很好，台里仍保留它们；有些栏目虽然收视很好，但频道内存在定位相冲突的栏目，从频道编排角度不需要

它，也就无条件撤掉。

其五，人事制度彻底改革，配套到位

人力资源管理与节目动态化管理相配套，实现了人员能进能出、能上能下的良性循环。湖南卫视只有正式职工和台聘人员两类人，包括正式职工的所有编制内的职工统一进社保，包括正式职工在内，全台每年强制性淘汰10%，竞争上岗一次。台人事部门给新栏目核定了编制，制片人在集团内自由选择，栏目一旦下马，所有人员在3个月内找不到新的栏目，正式职工就挂在人事部门，拿国家规定的基本工资，台聘人员将自谋出路。几年来，一大批原来体制内能力差、无所事事的人被淘汰出岗位（很多都在集团的物业公司内谋职），而节目一线和关键经营管理部门的岗位充实了大量的年轻的血液。

湖南卫视实际上已经理顺了节目创新生产管理各个环节，形成了媒体市场化运作所需的全新机制和内部健康的运行系统，其发展后劲和未来空间是巨大的。当然由于台情的不同，它的经验不可全盘照搬，但很多做法对台情类似的兄弟省台有很大的借鉴价值。

卫视的节目创新不是简单地策划推出一两个节目就OK的事，它是一项系统工程，只有机制配套才能保证节目创新的持久性，否则还是走老路弯路。当前解决节目创新的机制问题重点要解决两大问题：一是节目的动态化管理机制；二是大活动中心、节目研发中心尽快实体化。笔者专门就大活动中心、节目研发中心实体化多着一些笔目。

大型活动的运作越来越呈现多媒体、多兵团联合作战的趋势，迫切需要成立专门的实体机构由专门人员操作。只有成立实体才能在国内卫视平台上打造在全国有广泛影响品牌化标志性活动，成为观众识别和选择的符号，并尝试进行多元化品牌衍生产业开发；特别是在节假日，打造“收视季”概念，改变目前在大多数卫视在大的节假日几乎无所作为的状况。

节目研发实体化可以解决节目研发人人都管实际无人管的现状，专门负责跟踪研究国内外最新热门节目形态和节目竞争情报，及时拿来为我所用，开发出全新节目样式，保证新节目创意的源源不断，随时对差栏目进行更新换代。

（二）对卫视栏目形态走向的基本判断

作为全国传播平台，卫视面对着全国最广大的观众，观众由文化水平、年龄结构、以及收入水平决定的收视趣味左右着卫视节目设置的基本方向，泛娱乐化、互动性、竞技性、故事化将是卫视节目必然之选。

一大类是渗透真人秀元素的选秀选拔比赛类节目及新型综艺娱乐节目

中国电视娱乐节目的发展大致经历了三个阶段：20世纪90年代初中期综艺阶段、90年代后期综艺娱乐阶段、21世纪初期益智娱乐阶段，而真人秀的大量出现则标志了中国电视娱乐节目进入了第四个阶段。中国娱乐节目逐渐从演艺明星的自娱自乐转向草根平民的大众狂欢，舞台的主角由精英变成了大众，精心彩排的节目内容逐渐被原生态的个性表达所取代，节目的互动性日趋明显，从内容、形式到手段所运用的“真人秀”元素越来越多，传统的娱乐节目的升级换代趋势已不可避免。

真人秀节目融合了以往多种节目形态的特点，以惊人的生长速度在中国电视荧屏上遍地开花。2005、2006年是国内真人秀快速发展的年份，其中，以“海选”、“全民娱乐”、“民间造星”为主要特征的“表演选秀类真人秀”成为最大赢家，“参与者+竞赛+真实记录+巨奖”成为新的娱乐模式，各种大奖赛以及选秀选美节目也都自觉吸收了真人秀的主要元素，如雨后春笋般涌现出来，各种“准真人秀”的大奖赛、选拔赛、对抗赛、选美赛等等，也越来越频繁地出现，逐渐掀起收视高潮，各种综艺节目、娱乐节目都在自觉使用真人秀元素，中国的电视

正在向泛真人秀方向发展，甚至可以说，一个泛真人秀的时代正在来临。

二大类是以脱口秀为基本形态的资讯类节目

“脱口秀”这种节目兴起的重要的社会原因就在于在工业社会或者后工业社会，人们的话语空间被分割的越来越小，大众有要求沟通和倾诉的欲望，迫切需要一个公共的话语空间，一个“公共论坛”，脱口秀恰恰提供了这样一个平台。在电视节目激烈竞争的今天，美国的脱口秀大多以收视率为指挥棒，更为强调娱乐性，基本分为两类，一类是喜剧类的，主要的目的是搞笑娱乐，这是占很大比例的一种。还有一种是争论式的，观点越对立越尖锐越好，在国外的很多节目都是以当前最敏感的焦点问题进行现场争论，甚至会出现真正的争吵和打斗。

在国内，2004年，内地第一个真正意义上的娱乐脱口秀节目《东方夜谭》闪亮登场，开播一年就成为东方卫视收视表现最为稳定的一档娱乐节目并拥有了一个比较固定的观众群；2005年央视经济频道开办了《今晚》，标志着脱口秀节目在中国进入主流节目形态；2006年是各家卫视，浙江卫视同欢乐传媒倾全力共同打造《太可乐了》，湖南卫视也有了属于自己的一档娱乐脱口秀节目《越策越开心》；凤凰卫视也推出了自制脱口秀《一虎一席谈》；就连当红相声演员郭德纲也接下北京台的新节目《星夜故事秀》，一并加入了娱乐脱口秀的行列。由此可见，以搞笑幽默为目的的娱乐类脱口秀节目已经蔚然成风，成为中国电视节目的一种新形态，国内卫视脱口秀节目全面竞争一触即发。

（三）地面频道推出本土化的情景短剧已成当务之急

近年来，以重庆电视台《雾都夜话》为代表的一系列电视栏目剧成为电视节目中的一大亮点。从重庆电视台的《生活麻辣烫》，四川电视台的《经济麻辣烫》，湖北经视的《经视故事会》、到湖南经济电视台的《新闻故事会》、西安电视台的《狼人虎剧》、青岛电视台的《岛城故事》，都取得了令人瞩目的收视成绩，栏目剧的勃兴令人关注，许多省市台也正紧锣密鼓地筹备开办类似栏目。

省级电视台应该立足省会，要向两年前果断推出民生新闻一样，抢占市场先机，迅速占领这以新的竞争高地，如果收视前景看好则逐步取代地面频道现有晚间的电视剧场。形成以民生新闻栏目为核心，打造“民生品牌节目群”。

栏目剧运作可以参考陕西电视台的做法。该台敞开大门，向台内及社会制作力量收购节目：不设门槛、不论性质、不论题材，只要导向上没有偏差、质量过关便可收购。据悉，陕西电视台目前每集收购价最高不超过1.3万元。从开播到现在，最多的时候有40~50家制作公司同时参与制作节目。为了增加制作方的积极性，陕西电视台还将收购价格与收视率相结合，设定收购底线，超过一定的收视点便给予制作方一定的奖励。

三、新形势下省级电视台频道发展战略

（一）抓住主要频道，遵循“3法则”原理，经营好三个主要频道

所谓“3法则”指的是在一个稳定的竞争性市场中，有影响力的竞争者数量绝不会超过3个。“3法则”无处不在，大至全国市场，小至地方市场，如果人们对市场上的各行业的市场占有率进行分析，就会发现这样一个现象，在一个成熟的市场（竞争市场），行业的前三名几乎垄断了整个市场。“3法则”同样也存在于以竞争为主导的电视市场。在全国市场，竞争的结果将产生3个支配性的主频道，加之一群进一步细分市场的专业化频道。

再看省一级市场，如果把频道作为竞争实体，省级市场频道竞争的最稳定的格局也将是形成三个强势主频道，其它频道则处于从属地位，省级电视台在省内最具实力，旗下的频道也最有可能成为全省支配性频道。市场规律告诉我们，一个省台在本省市场最多也只能打造出三个强势

频道，其余频道开播再多，投入再大，只会导致市场分散，竞争无序，因此要集中资源，明确定位，按照市场份额的分配规律，办好三个频道。

在市场竞争严峻的2005年，安徽电视台卫视、经视、影视三个主要频道创收首次实现全部亿元以上，三个主要频道创收过亿这在全国省级电视台中并不多见，这都得益于安徽电视台对著名管理定律“3法则”的深刻认识和实践。

（二）其它地面频道差异化发展，开发新的产业资源

由于地面频道的广告增量空间不大，如果都走广告创收的经营路线，必然形成其他小频道与主频道之间的内部广告竞争，结果是广告收入从左口袋放到了右口袋，导致市场分散，竞争无序。因此，其他地面频道一定要积极尝试摆脱以广告收入为唯一创收来源的经营思路，这也是各台地面频道下一步发展方向。在贴近性、接近性、服务性方面下功夫，开发除广告之外的产业资源，增加电视台的盈利创收渠道，从而完成对本土资源的绝对掌控，打牢省级电视台在省内的根基。

由于覆盖面的限制，对在省内覆盖不好的次要频道进行大投入是很不经济的，因此，完全可以在文化、科技、教育、农业等产业链上下游大做文章，彻底摆脱依靠广告的赢利模式，成为依托频道的产业发展平台。比如在教育产业方面，面对升学压力、就业压力，完全可以将其分为中小学特色课堂教育、职称考试培训、职业技能培训等几大块，进行远程教学、服务咨询等对口深加工。可以预见地面专业频道在明晰经营思路后发展的路子是很广的。

四、掌控资源，推进制播分离，打造开放性内容平台

份额竞争时代卫视间竞争实质就是资源战，独占性资源的掌控对于奠定卫视在未来几年内的竞争优势至关重要。对于传媒产业，最重要、最核心的资源是媒介内容。优势的节目资源从哪里来？一是靠自己制作；二是靠市场自由购买；三是靠委托制作，专门定制；四是靠联合制作，共同播出。

由于单个媒体拥有的资源是有限的，它不可能在所有领域都获得竞争优势，因而必须将有限的资源进行最合理和优化配置，集中在核心业务上，因此，打造开放性内容平台，通过节目制作业务的外包和引进外援式、资源互补型的内容合作，将成为媒体培育核心竞争力的必需。

电视事业发展到一定程度，如只采用单一的制播合一形态，成本压力极大。央视副台长李晓明2005年9月在国家社科基金项目“制播体制改革与电视业发展问题研究”课题结项总结会上透露，“央视的节目成本高于地方台4~12倍，2004年央视15个频道制作节目的直接投入达41亿元。在2004年央视80亿元的广告收入中，超过50%的收入都投入了节目制作。”由于巨大的成本压力，央视赵化勇台长在2005年全台年度总结大会上明确提出央视要推行内部制播分离改革。

与央视雄厚的制作实力相比，大多数省级电视台，目前节目制作这种“前店后坊”式的小农经济节目生产模式，几乎都存在制作观念老化、手段落后、节目的项目化运营水平较低的弊病，难以适应上星频道对全国性内容资源的需求，单纯依靠一己之力已无法实现对社会开放性资源的有效掌控，“开门”办媒体，围绕频道核心竞争力来整合社会资源是省级卫视一条切实可行的发展路径。目前，与社会制作力量广泛结盟，已成为众多在全国市场寻求突破的卫视的必然之选。

省级电视台一定要以开放的心态，“双赢”乃至“多赢”的理念，做开放式的内容平台，做开放式的内容平台，越向社会开放其活力越强，要整合社会上各类资源，通过投资、建立合作联盟多种形式控制社会节目资源，张开双臂和国内民营节目制作公司结成战略联盟关系，广泛开展各类栏目的合作制作甚至专门定制，在以资源竞争为特征的份额竞争时代才会有大的发展。

CDDC刊载文章仅为学习研究, 转载CDDC原创文章请注明出处!

相关文章: 电视台

- 解析世界传媒业之黑马——“半岛电视台” (2005-12-8)
- 宁夏广播电视总台整合挂牌成立 (2005-7-26)
- 贵州电视台: 巧打“生死劫” (2005-5-6)
- 郑啸龙简介 (2005-4-15)
- 中央电视台改革及其对中国电视业的影响 (2005-3-29)

>>更多

← 新形势下的省级电视台发展之路 会员评论[共 0 篇] →

← 我要评论 →

会员名:

密码:

提交

重写

关于CDDC◆联系CDDC◆投稿信箱◆会员注册◆版权声明◆隐私条款◆网站律师◆CDDC服务◆技术支持

对CDDC有任何建议、意见或投诉, 请点击[这里](#)在线提交!

◆MSC Status Organization◆中国新闻研究中心◆版权所有◆不得转载◆Copyright © 2001--2009 www.cddc.net
未经授权禁止转载、摘编、复制或建立镜像. 如有违反, 追究法律责任.