

电视集团化后的频道经营

2002-10-14

作者：朱幼棣

关键词：频道经营 | 阅读：288次 |

电视集团化改革之后，95%的电视台都已经整合完毕。大家都在考虑，要拍摄与购买的东西非常多，到底要安排一些什么，我想从这一块儿进行探讨。

从去年7月1号以后很多电视台先把台标换了，算是频道改版，一些频道定位还没有确定，所以真正的频道改版大致上都是在去年12月份完成的，有一些台比较早，大概是在7月1号完成了专业化调整。过去是有线台有专业化标准、专业化频道，无线台大部分是新闻，或者是一些综合性频道，经过这次频道改革、集团化之后，无论是有线台还是无线台，几乎都进入了专业化频道经营。在频道整体包装中，定位很重要。对频道包装电视台的认知也不一样的，有些人认为只是做一些栏目头，或者是新的台标、台徽的包装，实际上频道包装是一整套的学问，从节目的编排到宣传、舞台宣传的标志，都有一整套学问。

整合期间如果定位没有搞定，可以先从全套的节目着手进行调整。有些频道先拿比较好的强档栏目来做，也有的从整个频道做新的定位，当然比较明显的就是应该做新的组织架构的调整。我们今天所谈的其实是一个比较大的方向，从一个电视集团到电视频道总的安排、总的规划和总的编排，然后做节目的系统选择或者播放。我想这样做的主要目的就是避免内部竞争导致收视率的分流以及广告的分流。有些台事实上没有做太大的改革，概念比较旧，上了新的台标，但变化不大。

一、市场分析

1、让经营者了解要往何处去

一个公司或集团，最重要的事情是制定经营策略，如果经营策略没有定，那么频道的发展或组织架构就无法相应地做调整。市场分析实际上是协助领导做决策。

电影市场大概从去年开始有非常大的调整，当然有些东西是一成不变的。这几年本地市尝区城市尝全国市尝国际市场的情况对做策略研究的人来说非常重要，因为大家都不太可能做一些未卜先知的动作。中国是全世界频道最多的国家，但是中国的节目存在最大的问题，平均每个家庭可看到40多个频道，可对收视习惯来讲，我想最多6个频道被经常收看。怎样在当地做成第一电视台，或第二电视台是非常重要的，可是事实上在别的国家，当行业发展比较快时，对本地市场的策略就有一定调整。武汉的生活频道，是不是可以80%拿到南京去播，沈阳的生活频道可以50%拿到洛阳去播。除了一些表现本地的生活习惯，城市化就是本地化，这类反映生活习惯的节目不适合交换。

中国有这么多频道，从理论上讲哪一个频道都没有办法做这么多栏目，因此造成了很多重复。是不是每个城市都得来一个体育频道？你的资源能不能和央视5套来比呢？是不是每个城市都需要一个财经频道？一个生活频道？一个体育频道？就电视观众来讲，这几个频道的结构已经够了，所以未来有可能发展标榜节目的频道。比如说城市台你要办8个频道，我也办8个频道，我们可把多个频道的钱拿来共同买节目，或者拿来联合做好节目。如果频道的节目都一样了，这些频道还有差异吗？那大概就是双胞胎了。在这种情况下，地方策略在未来必定会有经营方针的调整，有可能变成一个经营市场的策略。比如说，江浙一带文化比较接近，珠江三角洲一带文化比较接近，东北一带文化比较接近，是不是东北三省有些栏目、或者频道，可以做一些策略性的结构调整，但每一个结构相对需要的费用也就可以多一些。

除了增强资源以外，还有一个重要的观念，就是节省成本。目前中国的电视台还没有在节省成本方面下工夫，这就涉及到区域市场策略或城市经营战略。如北京台要做城市新闻，当然少不了和上海、广州谈一谈，那么一些新闻记者都在外地跑，或者几百个人都在外地，如果这样办一个栏目，需要多少资金，多少成本，是不是可以考虑联合办一个栏目。所以未来的本地市场策略，小则从节目开始，有新闻调整；大则从经营上调整，有区域化概念。

区域市场可以做到全国市场，全国市场可以再做到国际市尝国外电视台参与一个栏目可能就得10万美金或8万美金，他们要是参与一个市场价格是不菲的。中国目前集中考虑本地市场，有的考虑本国市场或本省市场，面临的问题是一个栏目你能出多少钱，这个节目播一次、二次、三次或五次，这样一个栏目的替代可以达到多高的水平。我们希望做一些大型拳头板块，就是一个全国市场，一个国际市尝我想城市台和省台要多做交流，对此过去并没有明确的规定。

2、确立市场的大小与竞争状况

频道的经营策略影响到未来的电视收入，策略的制定要考虑市场的大小和经营状况。目前有四个所谓的市场，即现有市尝潜在市尝未来市场以及幽灵市尝现在很多电视台几乎95%靠广告生存，当然有些电视台是靠节目或者电视剧作品，做一些销售，但是现在的市场在哪里，未来的市场在哪里。大家知道，电视也像其他行业一样，需要经营，因为它需要互

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 >>

探寻网络世界的“良知”

作者：李 钢 | 2002-10-16

网络技术的迅速发展和普及已使人类进入网络时代，互联网对人们职业和生活的影响日渐增强。通信的便利以及时间和空间的“压缩”是互联网带来的巨大好处，但网络发展也引发了许多社会问题。其中，最富争议的是一些伦理……

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

动节目，既然是互动节目，它至少是双向的，有可能是三向的。有很多人担心，一旦演起来可能有三向或四向，很分散。在电视台播放的节目和在网络上播出的节目，在制作上应该有些不同，因为目前电视上播出的节目没有互动性，只是看一看，它的互动刺激不了企业收费的模式，所以电视台从收费的层面来说，有多少是靠收费，有多少是靠节目的买卖，都非常重要。在座的都是电视界的人才，你能不能比别人早一点看到优势，也是一个非常值得讨论的话题。

究竟怎么区分现有市尝潜在市场和未来市常拿目前大家的工作来说，无论做编辑，还是在广告部，对你来说是现有市场；你未来做副台长也好，台长也好，是你未来的市场；可是现在给你一个机会，那就是你潜在的市常广告公司的朋友也可能被邀请到国际广告公司上班，因为了解国内的客户，而国际广告公司多希望要一些本地客户；而本地广告公司也邀请非广告公司人才，他们希望多得到一些国际型客户。这种大型的人才融合或者交换，也是广告行业的进步。

再举一个例子说明市场策略问题。很多人在非洲做鞋子生意，亏了不少。非洲人穿鞋子的比例比其他地方低，所以有人认为未来会有很好的机会，因此决定在非洲投资。这中间还传个笑话：说鞋子卖到非洲的时候，确实引起很大波澜，很多人来试穿，就让这些卖鞋的人信心百倍，信以为真。刚开始还有人偷鞋子，一货柜，一货柜的偷，后来卖鞋人有所调配，一次出货左脚，下一次再出右脚的货，小偷也能把左脚偷了，等偷到你的右脚鞋子再卖(事实上外国人常常误以为会了解当地的市场)，非洲有很多人根本不习惯穿鞋子。这就是对本地化策略不了解，这里面有现有市尝潜在市尝未来市场和幽灵市场，特别需要考虑的是现状。现在的广告经营模式，无论是传统电视，还是互动电视或网络电视，这个概念都非常重要。

二、竞争分析

1、知己知彼，百战百胜

行销策划你只有去做，才清楚你的竞争对手是谁，这些竞争者市场的规模怎样，它的成长规模、互动能力、广告量，它一年的创收是多少，平均一个月或者一年编排的节目量是多少，新闻多少，专题多少，节目的形态有什么样的差别，甚至这个频道的策略重要性等等。

竞争者的优势劣势其实很容易分析。你左边的频道和右边的频道，他的广告定价怎样，客户形态如何，观众如何。现在市场上的基本观众很固定，实际上看电视的时间也没有太多转变，除非像世界杯足球赛，或者是一些重大事件，一般不能影响电视观众的收视习惯。拿上海体育频道而言，它到底是和谁竞争，是和中央5套竞争吗？从侧面来说是的。

如果只经营上海一个经济频道，一个全国性品牌，有两种考虑，一是考虑它的发展，一个覆盖全国和有固定电视观众的频道，它的成本是多大，当然我也可以找一些其他的体育频道来考虑，分析一下它的价格，它的制作成本，哪一个比较划算；另外还可以有多种选择，如果是一个体育频道，你的竞争者既有左邻右舍，还有中央台，对体育频道的观众来说，如果共同选播同一个节目，习惯上很多观众会选中央台，尤其是世界杯。现在国外有很多电视台非常重要的就是创造一些差异性节目，很多国外体育频道买球队，不管足球队，还是篮球队，还是橄榄球队，最主要的还是创造一些差异性的节目，把一些观众抢过来。在国外，足球赛也好，篮球赛也好，体育赛事的版权是大家竞争的天下。那么在中国，如果抢，当然抢不过中央电视台。所以过去体育频道确实有一些特别节目，有些版权中央台没有拿到，而观众可能因为喜欢这种比赛而观看。如果这些频道都和中央台去抢节目版权，事实上也会影响到未来电视广告投放的选择。

2、竞争对手是谁？

频道建立的时候，首先面对的是竞争对手。那么究竟竞争对手是谁，我们现在举一些例子。《焦点访谈》聚合了中央电视台、省台的一些色彩。如果你是省台，你的竞争对手到底是谁？是不是其他的省台，还是当地的电视台？如果你是一个城市台，你的竞争对手就不会是省台；如果你是一个省台，你的竞争对手就不会是中央台，就好像重量级、轻量级、余量级三个级别，一场比赛你不可能以轻量级去挑战重量级。假设在湖南，到底湖南卫视的定位是什么？湖南卫视的播放对象决定了他是他的竞争对手。我想湖南卫视与电广传媒可能把竞争对手定成中央台，他不会把竞争对手定成长沙台。

有一个非常重要的观念，你是以台为竞争对手还是以频道做竞争对手。很多台一套是上星的，二套是有线的。一套可能和其他的电视台竞争，二套就不一定了，可能和当地台竞争。城市台怎样面对省级台，如何在某个层次里竞争，可以研究一下观众的收视差异。作为总体规划的计划人员来讲，你有8个频道，一套和谁竞争，二套和谁竞争，三套和谁竞争，了解了各个频道的定位和区分之后，你的竞争会走得正确，如果你连和谁打拳都不知道，你能赢得比赛是不可能的事。所以要做好定位对竞争对手的研究非常重要。

还有很多台说，我有过去的经验，我也不想和谁竞争，因为我们的资金、技术、人员都不到位，所以只要和过去的自己竞争，只要比过去好一点就可以了，常说的就是先把自己弄成60分，先弄及格以后再找一个人来比比，竞争一下。这也是认清了自己与对手的差异。

三、资源分析

1、了解自身资源，制定频道发展策略

做资源分析的目的是帮助经营者了解电视台本身资源的强势和弱势，以便对各个频道的规划做出明确的策略。电视台整合之后，现在重新调整频道，有的电视台把过去的素材拿出来重新调配，经过加料再拍摄效果很好。但是对于以往资源的整合，很多人忽略了，只往前看，没往后看。应该善于利用已有的片库资源。

资源分析是研究自己台内已有的资源，如资金是否雄厚，技术是否比较先进或落后，专业人员是否充足，影片进出管道是否丰富及畅通，相关经验是否充足，广告及客户关系以及上级单位支持的程度，以此来判断创新或调整频道的规模和发展速度。

2、确认资源的可利用性

这个问题是如何将现有资源充分利用起来，包括有多少新旧节目可使用？有多少人力可运用？有多少专家可运用？有多少设备可使用？有多少资金可运作？有多少时间来准备？有多少网络可利用？

现在电视班子面临改朝换代了，培训了一些新人，用一些比较专业的数据和规划的策略是非常重要的。事实上有些人员不应从年龄上去区分，而是从心理上区分。我在大学参加英语演讲比赛时，一位80多岁的老先生给了我一个警示，他说虽然我们的头发很白，可是我们的心理可能比你还年轻。现在也是一样，比如我们做很多东西的时候，可能我真的是头发白了，但我真的比三十岁的人心态还年轻，这是一个非常非常正常的现象，但这种现象通常被大家忽略了。年纪大了不一定就老了，现在有些台长的年龄比较大，可是心态并不是很老，有些人就觉得他们该退休了，其实不然。所以在资源分析上，他们的心态，他们的经验，都是非常非常重要的。

在日本，很多私人大企业重新任用老谋深算的人，以把握公司的政策，但同时大胆地任用年轻人去冲锋陷阵。年轻的企业需要一些老谋深算的人，比较老旧的企业应该大胆地启用年轻人，哪怕是做宣传也好，广告也好，电视台也好，广告公司也好，对未来的发展比较健康。

对电视台和频道做资源分析的时候，还有人力和设备上的考验。买先进卫星转播的设备得多少钱，中国恐怕只有中央电视台，与少数台可以买得起。并不是每个频道想做什么节目都可以做，不想人力、专家、设备、资金这些资源分析。你有没有这么多记者，这么多新闻设备，还有多少时间来准备，都是很重要的。

四、收视观众分析

1、为频道找寻最适当的节目

我们要为频道找寻最适当的节目，来迎合收视观众的偏好，争取最多人收看，以提升收视率并增加广告或频道收益。利用现有的收视率资料，或利用媒介调研，分析收视群众的年龄、性别、职业、收入、家庭状况和居住地区收视习惯，并利用其不同频道、节目和不同时段的研究来帮助频道区隔，做好节目编排上等调整。

2、利用媒介专项调研来针对问题解决

什么叫满意度调查？怎样做？做完了以后干什么？这是我们做调研要考虑的。首先要确定做什么方面的满意度，如英文节目的满意度，英文节目好不好，主持人好不好，还是新闻题材好不好，还是灯光舞美好不好，也或是观众的满意度，某个节目的满意度，还是某个频道的观众满意度，就是说要做什么满意度。做完了以后，他们说这个主持人不受欢迎，你是不是就把这个主持人换了，如果做台长的满意度呢，那你能把台长换了吗？最重要是你为什么要做这个满意度调研，做完了以后，你拿这个数据说明什么。

3、利用顾问团提供意见

我现在采用的是专家提供的调研意见，我们是按照这样的方向做的。有些人认为自己有经验，认为自己提出的是正确的，但是台长不听，就花了80万200万做调研，结果和我预测的一样，下一次不如把200万给我，不要做调研了，我说的话就是真理，这是有些市场做调研的情况。过去很多人做满意度调查，做完了以后不知道能解决什么问题。事实上怎样用数据来解决问题是比较重要的。

五、频道的定位

1、确定频道的市场位置

频道定位是比较重要的一点，其目的是帮助确立一个频道应该选择哪些特定的收视群众，针对这群人而言，这个频道和相类似的频道有哪些差异点，并且针对这群收视人口又有何特殊值得炫耀的地方，实际上是帮助频道在某个市场中找个适当的位置。

我们经常看到的频道大致有影视频道、生活频道、新闻频道、新闻综合频道、经济频道、财经频道、体育频道。所谓的生活频道，是非常宽泛的频道，油盐酱醋糖酒茶，食衣住行娱乐，跟生活都有关系，电视剧也可以放，体育节目也可以放，新闻也可以。实际上作为电视台而言，好的新闻都在新闻频道，好的电视剧、好的电影都是在影视频道，好的体育都在体育频道，那岂不是好多好栏目都不在生活频道，因为生活是无所不包无所不含，好像每天都是生活，所以定位里面可以从区域来定位，你甚至可以从广告上来定位。

过去有女性频道，做给很多女孩子看，当然也有不少男的偷看。对于一个女性频道而言，女性频道放弃了男性广告，但实际上它得到了玉兰油、洗头水、香水等女性广告。那些广告主投放的其实就是针对女性，使用他的香水、洗发水，或者是洗衣粉，他不需要男性。有些东西在购买抉择的过程中，女性购买的是女性作为使用者，所以说购买决策的过程也是投放电视广告的一个重要参考因素。

有些电视台做某种专业频道，结果在市场上买不到那么多节目，自己也做不了那么多内容，因此一些女性频道变成了综合频道，或者男性频道也变成综合频道。如果你要开办一个少儿频道，就要考虑你有多少少儿栏目，市场上有多少少儿栏目可以卖给你，有多少重大的片子可以卖给你。有些少儿频道上午是少儿频道，到了下午变成了老人频道，频道概念

定位一旦不明确，企业就不知道要将广告放在哪里，所以频道的定位非常非常重要。

2、频道定位三要素

定位有三要素，这三要素是每个人都知道的，或者是都必须知道的。频道定位非常重要的，和产品定位一样的，覆盖了三个方面。

首先是确定合适的范围。每个频道相对做出大的节目，有比较高的收视率，比较好的广告业务。这期间合作是重要的，有些省台的二套不一定覆盖全省，也可能覆盖三五个城市，并不是省的电视台一定覆盖全剩广东省台有这么多频道，当然可以拿出一个做跨省频道，和香港竞争，其他的频道和广州台竞争，也可以和珠江三角洲的几家频道结盟。二是了解观众的特点，三是制作出可吸引观众特点的节目。现在很多台做综合研究，成立了企划部(过去只有广告公司才有企划部)，做节目策划，做出收视率高的节目。有的节目虽然收视率不高，但它也卖广告；有的节目虽然收视率很高，还卖不掉广告，这些都需要策划。

六、频道区隔的分析

作好频道区隔分析的目的是避免1+1<2。频道区隔可分为：年龄的区隔、性别的区隔、语言的区隔、时段的区隔、节目形态的区隔、覆盖的区隔和收入的区隔。

年龄上，青少频道到底是定位给几岁到几岁的青少年收看，从广告上分析好像是年龄比较大的一群。联合丽华、宝洁公司的很多商品都是给年轻的女孩用，作为青少频道是不是考虑一下广告市场上最近前20名投放量比较大的客户在行销的商品上哪些客户比较多，是男性商品还是女性商品，因此可开一个男性青少频道，或者是女性青少频道，或者是又男又女的频道，这从性别上是一个重要的决策。很多台有自己的方言节目，有一些方言新闻。青少频道如果对少儿来说，下午4点到6点钟这段时间如果你抓不到这一批青少儿，而被其他频道的少儿栏目挡驾了，基本上这个青少频道就完蛋了，它不会吸引青少年观众还叫什么青少频道。所以每个频道都应该抓住一个主要目标，在这个频道的黄金时段做大事，其他时段可能就无所谓了。

七、频道规划

1、作好频道节目和频道包装

频道的节目和包装要符合这个频道的定位，这样才可吸引预期想要吸引的收视群众及广告主。如青少频道播出的内容，应该是青少频道的观众喜欢看的，从选用的音乐、配乐、主持人都应该符合青少频道观众的需求，而不是符合其它观众，甚至是领导的需求。

2、作好频道企划

频道企划从大的概念讲主要分为节目企划、业务企划、形象企划和宣传企划。节目企划包含购买节目、销售节目、制作节目以及编排播放；业务企划包含广告、活动、专案和落地覆盖，如世界杯期间举办活动和节目是观众和客户结合最好的一种方式；形象企划包含频道包装、公益广告、公益或定位推广；宣传企划包含频道、节目、活动的纵向和横向的跨台宣传及跨媒体宣传。

八、调整步骤

简单讲就是先做分析，确立竞争对手；然后明确定位、调整组织架构、确定项目负责人(因为没有一个好的项目负责人，就带不好头)、拟定合理指标；最后结合指标、时间表不断地改进、改进、再改进。

总而言之，大胆的尝试，不断对失败进行研究，才有不断的成功，

永远没有最好的！因为，永远有更好的会出现！

(本文为作者在2002年7月27~31日CSM主办的“媒介集团化时代的电视节目与广告运作策略研讨会”上的发言，根据录音整理)

(文章来源：收视中国)

(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: 7314

发表评论

评论内容：不能超过250字，需审核后会公布，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