

2001年：大变局之中广电媒介的经营环境与战略思考

2005-11-28

作者：黄升民

关键词：广电 经营环境 | 阅读：705次 |

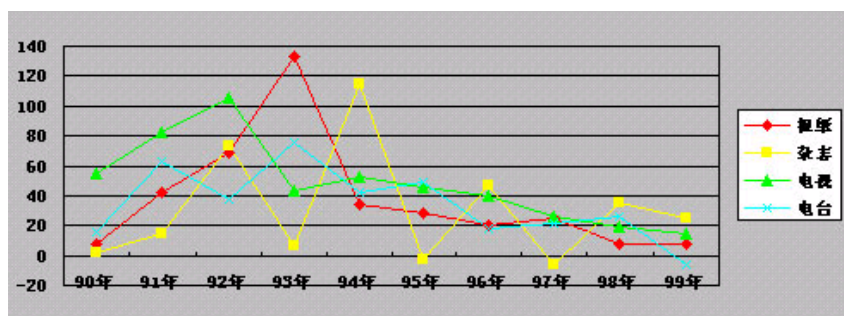
世纪之交，传言蜂起。对于电视台的经营者来说，直接的压力主要来源于两个方面：第一，直接来自于广告市场。去年颁布的2%的所得税问题和今年实施的4月1日以后停止处方药广告问题，已经间接或者直接影响到各个电视台的广告经营；第二，来自于内部。广电总局的所谓“集团化”经营已经到了关键时刻。去年底，浙江广电集团、湖南广电集团陆续登场，网台分营和诸台合并已经是基本的趋势。集团化的好坏暂且不说，问题是合并过程中所发生的组织重构、权力分配，势必影响经营的稳定。日趋严峻的外部广告经营环境与动荡不安的内部组织结构重组交织一起，形成前所未有的、复杂异常的重大变局。

面对这种变局，经营者将是如何对应呢？

第一：关于广告市场

不妨用“一波三折”来形容广告市场的变局。2000年的整体数字还没有出来，从上半年的结果来看是相当不理想。其中，电视广告下滑了十个百分点，有线电视也下滑了两个百分点，局面相当紧张。（参看图表一和图表二）

图表一：90—99年四大媒介广告经营额变化



图表二：99—2000年上半年四大媒介广告经营额

媒介	99年上半年	与总营业额比	2000年上半年	与总营业额比	同比增长
报纸	469114万元	18.66%	565746万元	20.05%	20.6%
电视	767376	30.52%	686944	24.34%	-10.48%
电台	55557	2.21%	69350	2.46%	24.83%
杂志	37378	1.49%	55674	1.97%	48.95%

然而，到了下半年，形势有所好转，央视的招标可以说是一个信号。不少的广告部主任对今年形势预测，抱有“审慎乐观”的态度，一方面倾听经济学家大谈特谈所谓的“经济拐点”现象，而另一方面又接受到许多不好消息。心情复杂不一而足。

言及2001年的广告市场，2%的影响不能小看。对于2%的问题，我持有三个批评观点。一，不科学。为什么作出2%的规定？国家税务总局的解释是“经过了调查研究，认定2%的广告支出是比较合理的”。广告费支出多少为合适，本来就是专业上争议多多的话题。不同的行业，有不同的尺度，即使是同类行业，因为产品不同而支出也就不同。据美国对于200个最大的广告支出行业广告与销售额比率统计，广告费在销售额2%以内的行业有76家，超过2%的行业有134家，其中玩具、食品以及零售业等行业的广告支出，均高出销售额的10%。一些著名的大企业，如宝洁，在美国境内的广告费支出占销售额的7.5%，强生是12.6%，而联合利华则是3.4%。百事6.3%，麦当劳则是14.6%。日本企业也反应出同样的规律，在行业之中，食品业、医药业、房地产以及服务业的广告支出均在2%以上，而属于生产资料方面的化工、建筑、矿业，广告支出相对低下，因此，人为地作出2%的一刀切，不科学。二，不合理。企业的广告投入，其实就是一种普遍的市场行为，其目的可能是为了促销，也可能是为了品牌的建造。至于投入多少、如何使用是一个企业市场活动的决策行为，政府的诸多干涉，实质是违背了社会主义市场经济的规律，依旧是计划经济行政命令作祟。企业在广告投放方面有没有浪费资源的现象？有的。企业有没有利用广告费开支逃税？也是有的。避免资源浪费的手段是强化专业引导，反对偷税漏税则应该设置特别的法例而不应依赖泛泛的2%限制。言及逃税，是一种个别行为还是普遍行为呢？如此涉及

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 >>

媒介管理之可持续发展战略观

作者：罗晓娜 | 2006-05-29

一、媒介与管理 媒介管理，顾名思义即是指存在于媒介领域内的管理问题。媒介是一种复杂的实体，其性质、类型及功能的定位都是随着不同的社会历史条件的改变而改变，与之对应的一切管理与营运也是应势而动。……

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

多方的税收，有没有业内意见的咨询、讨论呢？由此设立限制，同时，又留下许多暧昧的空间，如“结转”，再如“特殊批准”，难怪有一个网友在网上留言，说是防止“逃税”，不如说是为税务部门日后腐败打开了方便之门。三，弊大于利。2%的出台，势必影响企业的广告投入。中国的消费市场，正值过剩，无数企业为产品促销绞尽脑汁。广告是必不可少的促销手段。打广告战之类的市场竞争，好歹属于可以监控范围，将其限定在2%以内，结局反而逼使企业竞争步入左道旁门。再说，天天说入关在即，中国企业惧怕的不是生产也不是技术而是对方的品牌优势。中国产品走遍世界却是地摊为王，所缺的正是品牌。品牌建构所依赖的是什么？是广告。争夺中国市场的土洋品牌大战正酣，来了一个2%限制，无疑是给生存数年的年轻的中国企业釜底抽薪。媒介的受害也当然不浅。20年来，中国的媒介依靠广告生存成长，主流媒体的经营收入中广告费已经达到80%甚至更高。2%的限制，企业将费用转入它途，媒介怎么办？不少的主流媒介正忙于打造“航空母舰”、“联合舰队”，如果广告收入受挫，媒介“体制创新”的整体计划就会泡汤。当企业、媒介不顺的时候，消费市场也会间接或者直接受到影响。企图通过2%限制所收到的钱财，其实无法弥补上述种种损失。

对于广告市场另一个影响，今年4月1日实施的禁止处方药在大众媒介作广告的规定。的确，医药产品事关人命，适当的限制无可非议。问题是中国的广告市场，医药品广告投入在1999年为755452万元，占当年广告费总额的12.6%，排行第一。（参看图表三）

	单位	广告总额	食品	药品	化妆品	家用电器	医疗器械	医疗服务
1999年	万元	6220506	755452	782273	527946	671415	126589	211016
1998年	万元	5378327	793316	644808	578922	790248	128121	213755
增长率	%	15.7	-4.8	21.3	-8.8	-15.0	-1.2	-1.3
	单位	服饰	房地产	酒类	烟草	旅游	汽车制造	其他
1999年	万元	166497	425113	403286	67361	93176	151369	1839013
1998年	万元	-	-	-	-	-	-	2229157
增长率	%	-	-	-	-	-	-	-17.5

在医药品广告中，处方药广告占了多少？至今没有详细的数据，根据业内人士推测，处方药大约占全体医药品广告的三成左右。失去这部分的广告，尤其是市场低迷中最为活跃的广告份额，对于电视经营者来说，是一件头痛的事情。与其他国家的医药品广告支出相比，中国的医药品广告比例是相当高的。例如，在美国，1999年医药品广告总额为45亿美元，占广告费总额1.5%左右，排行第六位，第一位为汽车行业，广告支出额为145亿美元。日本的医药品广告为1929.7亿日元，占广告费总额的5.2%，排行第九位。韩国为1976亿韩元，占广告费总额的4.1%，也是排行第九位。一个行业的广告支出在广告费总额的比例大小、排行先后其实隐含着多种因素，例如，行业的兴衰、利润的多寡以及政府相关政策有关。美国的医药品广告近年出现上升势头，直接的原因与政府放宽限制有关。最近，我读到一个来自美国、题为“医疗用医药品广告滋润了广告业”的报告。该报告说，两年前美国的医疗用医药品广告开禁，一般的消费者可以在大众杂志、周末电视节目中接触到以前没有机会接触的医疗用医药品广告，如类风湿、过敏、突发性心脏病、忧郁症等预防药品和治疗药品都纷纷在大众媒介登场。过去，美国的医药公司不允许直接向消费者销售自己生产的药品。但是，两年前，这个规定取消了，医药公司可以在大众媒介做自己的医药品广告，然而，购买有关广告的医药品时，需要医师的处方签。广告的方式也有一定之规，广告主必须在常规的说服广告同时，附带该药品的说明、临床结果以及服用方式、副作用等等。有关业内人士分析，随着医药品领域竞争激化、新产品层出不穷，令专业医师无从把握，于是，制药企业向政治家施加压力，获得了医药品企业为自己产品做广告的权利。

禁止处方药在大众媒介做广告，媒介的经营损失倒是其次，我一直在思考两个问题。一，主管部门的禁令出发点当然是为了消费者安全计，然而，假定消费者一切无知，把所有都交给医生，那么，消费者的知情权怎么办？其实，消费者已经不是简单的被动的消费而已。二，单纯地利用大众媒介轰轰烈烈做医药广告的时代过去了，同样，以小搏大的炒作式策划运作也开始暴露其局限，越来越受到公众的质疑，如何更加科学、更加有效地投入广告，依然是企业、媒介和广告人的重大课题。

第二，关于广电媒介

自1999年82号文件发表以来，广电媒介一直动荡不安，处于前所未有的组织大裂变前夕。

关于广电媒介改革的基本思路，我在“网络与组织的双轨整合”一文有所言及。首先，广电媒介最为核心的资源有两样，一个是传输网络，另一个是传输内容（节目）。这两者是广电系统的命脉所在，是所有的经营战略布局的基点，套用当年毛主席的习惯用语来形容广电媒介的这两个战略基点，一是“以网为纲，纲举目张”，再一是“以节目为纲，纲举目张”。然而，这两者的属性完全不同，前者带有产业属性，后者则属于意识形态宣传领域，所以，这两个特点决定了广电媒介改革带有“双轨整合”的特色。也就是说，一方面依靠行政的手段进行组织调整，一方面利用市场力量推动整个改革，组建新型的广电媒介集团。整合过程的突破口和难点就是对于分散的、各自相对封闭的有线网络进行统一管理，再者，对于多年经营形成实力的内容生产者“台”进行集团化的整合，这就是所谓的“削藩平王”。“削藩”，就

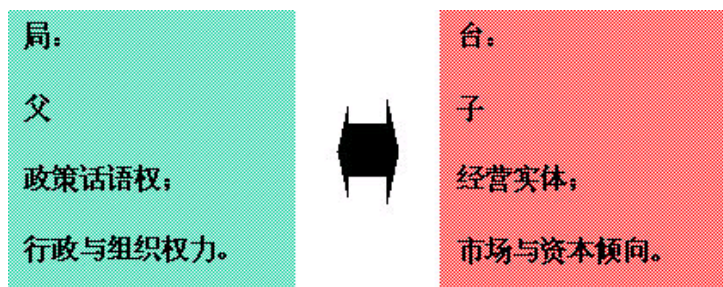
是统一全国的有线电视网，“平王”就是打击电视台“台独倾向”。而这个整合的过程就是所谓的“四次剥离”。面对广电系统的“事业”与“企业”双重构造，采用的“剥离”是有效的，然而，进入整合的操作过程，人们发现棘手的问题不是“事业”与“企业”双重构造的“剥离”，而是这种结构内包的“局台关系”。两年前，我们在分析广电系统存在的各种矛盾冲突因素的时候，曾经预测过，广电系统的内部改革，必然会在行政结构，经营组织，资源配置和未来市场这四个领域发生激烈的矛盾冲突。事实上，当广电系统迈向整合的第一步，果然遭遇到重新调整处理“局台关系”的问题。（参看图表四）

图表四：广电系统经营领域的矛盾冲突

- 1, 行政结构：局台一统还是台局一统？
- 2, 经营组织：大台一统还是频道独立？
- 3, 资源配置：生产经营集中还是分散？
- 4, 增长重点：广告市场还是节目市场？

“局台关系”就是广电系统内部的父子关系。在广电系统通常的说法就是所谓“局台一统还是台局一统？”。这个涉及行政结构领域的重大问题向来没有明说而又非常敏感。从行政隶属关系来说，“局”是上级，拥有政策的制定和解释权力，“台”是下级，是一个贯彻宣传方针、进行经营活动的实体。然而，经过20年的经营努力，台已经从一个单纯的事业单位逐步演变成具备相当经济实力的“准企业”单位。围绕今后的发展战略问题，两者的冲突越来越严重。而冲突的焦点就是谁应当是整合的主导力量。从行政的角度来看，“局台一统”，或者是“强局弱台”是理所当然的，然而，从经营的角度来看，“台局一统”，或者“强台弱局”更具合理性。“局”与“台”的矛盾冲突，多少有点象家族内部的冲突，局外人无容置喙，所以，我把它命名为“父子恩仇”式的矛盾。这个矛盾处理得好，对于广电系统而言可以形成新的合力，处理不当，就是一场悲剧，且社会舆论无从评议。（参看图表五）

图表五：局与台演绎的“父子恩仇”



2000年的下半年，广电系统的整合态势出现了微妙的变化。首先，热闹一时的“媒介产业化”偃旗息鼓，其后，以内部改革为突破口的“制播分离”遭遇冷却，被一种新的提法所替代，这就是所谓的“制作权、覆盖权和播出权三权合一的宣传权不能分离”之说。耐人寻味的是，一方面在否定“媒介产业化”和“制播分离”两种提法的同时，另一方面又反复言及一些重要的经营概念，如，“媒介是特殊的产业”，对于新闻事业要“进行集团化经营”，可以在一些领域考虑“资本运营”、“媒介融合”，达到“媒介经营集团化做大、做强的目的”等等。

如何理解这些含糊不清、前后矛盾的表述呢？把这些表述判读为广电系统的经营发展战略方向不明思路不清显然是过于简单。我认为，在这些言论的背后，其实就是上述的“父子恩仇”的延续和结局。广电系统的高层肩负双重的任务，其一，站在广电系统的立场上，防止外部竞争势力的进入，维护广电系统垄断的合法化；其二，站在全局的立场上，统合内部资源，把自己的摊子“做大做强”。这个任务一点也不亚于宣传口的所谓“守土有责”，因为事关数十万广电人的饭碗问题。在“把广电媒介做大做强”这个问题上，广电系统上下并不存在重大分歧，矛盾的焦点在于，谁来主导把广电媒介“做大做强”，如何把广电媒介“做大做强”。数年来，随着加入“WTO”的日程越来越近，广电媒介自身和外部对于今后的经营走势也越来越关注。广电市场会不会开放，允许不允许外资的介入，一直是人们议论的话题。可能是出于对形势变化的回应，也可能是出于自身今后的安身立命计，广电总局在和时间赛跑，争取在较短时间内完成内部资源的整合。然而，广电总局同样面临艰难的选择，一方面行政整合的手段和时间都有限，而一方面又不得不依赖行政手段进行整合。在去年的川台的广告年会上，我在“虚拟还是现实”一文中对于广电总局的整合动向有过如下的判读：

动向之一：从大的格局来看，原来的所谓双轨整合可能已经发生倾斜。双轨转向单轨，市场淡出而行政力度加重；

动向之二：整合的操控权也逐步从具备经营实体的基层“台”向高层的“局”回归，进入“强局弱台”的时代，由“局”来操控局面，将“平王削藩”进行到底；

动向之三：以“集团化”为整合的杠杆，逐步剥离诸如网络、设备投资、事业规划乃至广告经营，将其收归集

团旗下，成为一股既有政策资源又可以参与市场竞争的新力量。

第三，2001年广电竞争新版图

未来的广电市场竞争图景将是如何？

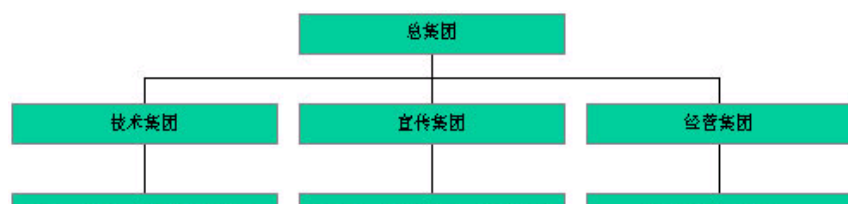
在广电媒介有一种独特的习惯，在公开场合对于愈演愈烈的市场竞争总是多加掩饰。然而，经营一线每年度的工作，却是围绕着竞争者的行动展开的。以往的媒介市场竞争分析，通常是依据力量大小和固有的行政区域，划分为中央一级的媒介，如中央电视台，省级媒介，如各地省级台，市级媒介等等，当然，视野再度扩大的话，会涉猎一些海外媒介，从中制定相应的竞争策略。

在过去，广电总局只是充当一个行政管理机构，通常只是从政策管理层面影响广电媒介的经营。然而，从目前种种动向来看，角色正在悄然变化。这位赛场的裁判者在进行热身运动，不时大声喝骂场内球员。其实这也是一种策略而已。很可能就在大家呆然目眩的时候，裁判员摇身一变，也成为场内的一名球员。

竞争格局由此而发生根本性的变化。在中央台、省级台以及地市台这类传统的区域性竞争角色之外，增加了新的角色：中央级的“总集团”和地区性的“省级集团”，为了阐述的方便，我们不妨将其称之为“X集团”。从理论上来说，“X集团”的出现是为了整合内部的经营资源，是系统内部的“合力”而不是“竞争”，然而，鉴于广电系统复杂的“父子关系”，利益调整困难重重，新产生的“X集团”可能要肩负“整合”和“竞争”的双重使命。如果本来就是“强局弱台”，X集团就是统合全局的经营组织。如果是“弱局强台”，“局”和“台”相持不下，X集团就可能是“弱局”手中参与竞争打击“台独”的重要武器。

“集团”的组建和势力重新划分可以说是“网台分营”之后遭遇的第二个难关。由“诸台合并”组建总集团（或称总台），有两个相当棘手的问题，第一是代表台的实力的技术设备归属以及事业发展规划的决定权问题；第二就是现有的广告经营权的归属问题，到底由谁来操控广告经营呢？按照无锡和湖南电广集团的经验，广告经营权全部归属于集团。台，只是一个节目的承办者。从资源垂直统合的角度来说，这种金字塔型的集团很容易表现出其巨大的规模且方便行政管辖。在总集团之下，按照不同的领域划分出诸如“技术设备集团”、“经营集团”等等。（参看图表六）

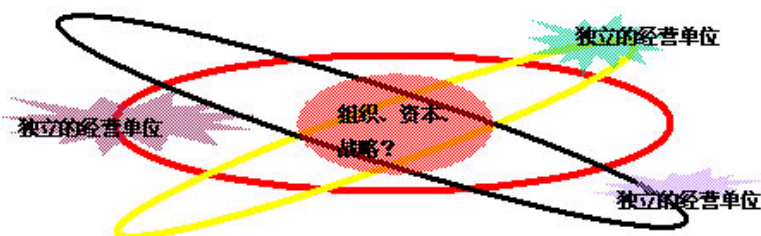
图表六：金字塔型的集团架构



然而，从市场竞争的角度

考虑，为了保留“台”的经营活力和市场活动空间，也有另外一种的构想，这就是在同一个系统内培育各种经营组织且让其相应独立展开竞争，依循“总集团”的轨道进行经营运作，当然，“总集团”也依靠自身所具有的“资本”或者“组织”还有“战略管理”等资源吸引不同的经营者。（参看图表七）

图表七：太阳行星式的集团架构



广电系统的将来，很可能会出现多种样态的媒介集团。原来的经营组织可能被分拆、重组，新的经营组织应运而生。不同的集团组织架构，反映出不同强弱的“局台关系”，从而形成多元的复杂的竞争态势。总之，原来在某个区域或者全国那种“一台统天下”的局面可能会被打破。经营者的内心其实或多或少已经感觉到未来的变局。因而，他们为将来计必然会倾尽全力争夺各种经营资源，如技术设备、资金人力和广告经营等，除此以外，一些具有长久意识的经营者会把目光投射到影响未来，关系大局的广电媒介的战略资源。

什么是影响未来，关系大局的广电媒介的战略资源？

第一：网络传输。中国有线电视经过了数十年的经营发展，已经拥有了8000万的用户，2000亿元资产，成为全球最大的有线网络。有关人士推测，只要投入100个亿，就可以盘活5000个亿。巨大的市场规模，正是广电媒介的未来所在。在现在与未来之间的选择，正是广电系统经营者冲突的一个缘由。20年来广电系统的发展，依赖的是广告，尤其是电视广告。然而，从长远的观点来看，广告市场已经进入一个低速发展阶段，未来的市场在网络。如何从经营实体的“台”的手中吸取现钱包装未来的“网”，这正是当前的一道难题。（参看图表八）

广告(99年)

广告总额: 622亿元

电视广告: 165亿元

广播广告: 12.5亿元

有线电视(5年内)

视频市场: 500亿元

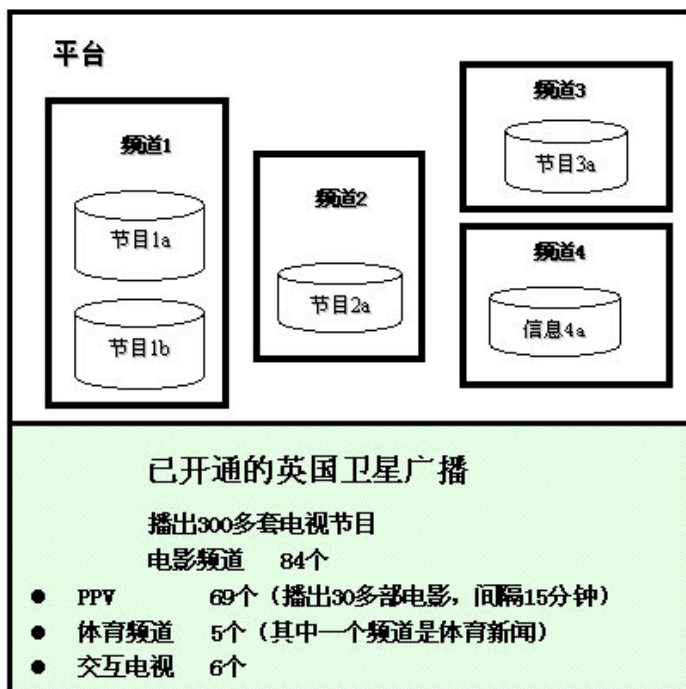
数据服务: 500亿元

家电信息: 300亿元

除了有线电视网络, 卫星传输网络也越来越受到关注, 两者的统合成为技术领域经营者的热门话题。然而, 就媒介经营而言, 除了上述有形的网络之外, 还有一个与内容生产息息相关的潜在的网络值得关注, 这就是传统意义上的新闻报道—信息传输网。中国的电视的报道体制, 最大的缺陷就是没有“腿”, 中央台也罢, 省级台也罢, 都没有自己的记者网络, 一向是依靠松散的合作关系进行运营。随有线电视的联网, 频道急剧增加, 这个与节目信息生产关系密切的网络的重要性越来越显著。谁去整合, 谁就有了市场的操控大权。

第二: 卫星平台。多年来言及电视经营, 人们通常把经营的注意力集中在“台”, 因为“台”是频道唯一的拥有者和经营者。随着数字技术的成熟, 广电媒介从频道稀缺转为频道富裕, 数十数百的频道出现, 导致原来以“台”为核心的经营格局发生了深刻的变革, 可以装载传输大量频道的“卫星平台”也就应运而生。90年代以来, 跨国媒介集团在广电媒介经营所体现的实力不再是个别频道的表现或者个别“台”的拥有, 而是卫星平台的建造和经营。据有关消息透露, 我国的卫星平台计划在2003年开通, 该平台可以装载和传输90多个频道, 这个消息表明中国的广电媒介也将进入卫星平台的时代。对于广电媒介经营者来说, 既是机会也是威胁。试想一下, 在你顶上, 有装载上百个频道的“平台”而在你左右, 是代表“窄波”的专业频道。原来的所谓“台”以及综合频道都需要重新定义。(参看图表九)

图表九: 卫星平台—台—频道



第三: 互动频道。随着网络技术的发展, “视频点播”这个技术词汇也开始流行。在南方的一些城市, 开始利用小区的有线电视网络进行一些视频点播的试验, 通过有线电视网络, 可以看电影、听音乐。然而, 在国外, 互动频道的概念已经越过影视观赏领域, 进入新闻节目、电视购物节目和体育节目。换言之, 出现了诸如新闻报道互动频道、购物互动频道和体育互动频道。而且, 有关的收视率证明, 同样的节目内容, 由于实现了互动频道, 收视率有较大的提升(10)。这对于区域性的新闻频道、购物频道无疑是利好消息。在激烈的节目竞争压力之下, 电视台的经营者为此开展的“节目改版”已经有点黔驴技穷, 如果能够利用有线电视网络实现若干的互动电视频道的播出, 一举拉开与竞争者的距离, 这无疑是非常吸引人的事情。(参看图表十)

图表十: 欧洲购物互动电视频道



图为欧洲著名的电视购物互动频道。框下出现红绿黄三个键表示该节目是互动节目，观众按不同颜色的键，可以看到不同的画面。

在未来的广电媒介竞争舞台上的优胜者，取决于两个重要条件：第一，有没有相应独立的经营空间；第二，有没有进入广电媒介的战略资源位置，进一步说，在战略资源领域中有没有占据了有利的位置。总之，谁在整合过程中握有组织建制的主导权，又拥有控制使用属于战略资源的新技术领域，谁就是未来广电媒介市场的霸主。

然而，这种组织重构的主导权或者进入战略资源领域的经营权，并不是来自于市场或者资本，而是来自于上级行政部门的授权和许可。这就是广电媒介复杂性所在。经营者必须依靠这种简称为“授权”和“许可”的政策助力，才能在竞争舞台大施拳脚。那么，在目前的广电系统，哪个经营组织能够最方便得到这样的政策恩惠呢？

中央级的“X”集团备受关注。在2001年的竞争舞台上，人们首先想到的是中央级的“X”集团，因为它们既有政策靠山，又有新技术资源。它们可以选择最好的资源进行组合，可以通过特殊的政策许可得到资本市场的关照，可以自由获取重要的新技术资源以扩充市场竞争的实力。从理论逻辑上推论，在未来的广电竞争舞台，没有理由不看好这些新角色，然而，推论总归是推论，现实会是如何，谁也不能打保票。很多的事实证明，行政主导下建立的所谓“企业集团”，诞生之时总是充满玫瑰色，然而，几年下来，能够存活的只是少数。原因不外是先天的“市场缺钙”。正在组建的诸种广电“X”集团，最令人担忧的是，一，市场经营经验和经营人才极度匮乏；二，通常只有单向的商业模式，换言之，只有雄心勃勃的投资概念而无切实可行的回收构想。

省级的“X”集团也在蠢蠢欲动。2000年底，湖南广电集团和浙江广电集团隆重登场，带动了一系列地方媒介的集团化经营整合。湖南广电自98年成功进入资本市场以来，一举一动备受关注。去年年底集团正式挂牌，也同时宣布了一些新的举措，例如，引进新型的股权激励机制：底薪收入+十年功收入+奖励股票；再如，以每股30元的高价增发6000万A股，募集10亿元资金主要用于对湖南省23个市县有线广播电视网络的29个项目进行技术改造，并组建湖南省22个市县有线广播电视网络传输公司，通过有线电视网切入互联网，开展电视传输和数据增值业务。作为一个区域性的媒介集团，在发展战略的选择会是多歧的，一种战略指向是向全国媒介挺进，这可能有利于争夺广告资源；另一种战略指向是立足本地开拓资源。我们认为，这种考虑对于目前中国的媒介现状来说更加务实且具有战略前瞻性。省级广电媒介的“根”在大区域的网络建立与完善。如果具有足够的资本，不但建设市县有线电视传输网络，而且把市县的“台”一并收编扩展成为自己的新闻信息网络，这种实力是谁也难以撼动的。

双重夹击之下的城市媒介。在中央级媒介和省级媒介的压迫之下，县市级的媒介苦苦挣扎，并依循自身实力大小作出抉择。规模小实力也小的市县级媒介，可能失去了组建集团的机会，等待收编是比较务实可行的选择。规模大且具备实力的媒介，今后几个月的选择是至关重要的。努力地争取向集团化或者准集团化挺进，这可能是最理想也是唯一的抉择。对于这些媒介，什么是它们的战略资源呢？在上述列举的三种战略资源之中，互动电视可能是最适合这类城市型的媒介。利用目前的区域性有线电视网络，开发互动新闻频道、购物频道以及体育频道，牢牢把握住居住城区最富裕的收视群体。而后，如果可能，与区域性的报业联手，组建城市型的电视报业融合一体的“综合媒介集团”，抵御中央媒介和省级媒介的竞争。

龙头老大CCTV。在2001年的媒介市场，中央电视台走向始终是令人关注的。这个广告界的龙头老大，以年经营额50亿元左右了中国的广告市场。但是，面对广电总局的集团整合，彷徨无定。原有的政策优势逐步被新组建的中央级“X”集团侵蚀，三台合并之中很有可能失去过去的经营空间。在多种经营方面，尚未寻找到新的增长点。更加令人苦恼的是，内部出现了严重的制度疲劳。原来的机制已经发挥不了多少激励作用而导致中层管理者人心涣散，或者消沉，或者流向新的组织机构……。

泱泱大台一代枭雄就此没落还是会寻找到新的转机实现凤凰涅槃？

结语：面对大变局所需要的战略思维

广电媒介面临重大变局。

无论是中央台还是省级台，无论是上星频道还是有线频道，都要在这个大变局的环境之下进行艰难的战略决策。

经营者必须参考广告市场的大环境和广电系统的内部变动自己的频道进行定位，是全国指向还是区域指向？如何进行频道的战略分工？。频道的发展成长的关键，是能否拥有核心战略资源，并适应当地经济人文环境与之互动的问题。最后，当战略决策接近尾声，最为重要的问题是有没有寻找到一个有效的突破口。

（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：3657

[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