



城市电视台品牌战略研究

作者：孔祥铤 文章来源：哈尔滨电视台 点击数：196 更新时间：2009-7-30

城市电视台品牌战略研究

哈尔滨电视台 孔祥铤

引言

当代国际范围内的媒体竞争和变革，正在促使中国电视媒体发生着前所未有的分化和嬗变。凭借特殊媒介资源的核心媒体，正在逐步丧失独霸市场的专属权和主导话语的掌控权，而许多地方媒体通过资源整合也开始“强势出击”，以求在一定时空内主导市场。区域电视媒体参与竞争最终走向区域性竞争之路，但它又是在高位运行的，表现为：高起点的组合型博弈，寻求文化上的贴近性；由“分众”到“适位受众”，以“窄播”实现专业化的亲和力量；通过定制化“产品”的深度开发，彰显服务的增值效能。也就是说，区域内的电视媒体应该努力让自己成为某种意义上的“大媒体”，借助优势嫁接，使人才、资金等资源共享，实现传媒的产业化转型，在信息深加工中获取自己更加广阔的生存空间。

1、我国媒介间的竞争正在发生的嬗变与市场发展战略的重点转移

2007年1月1日，黑龙江电视台卫视节目实行改版，《新闻联播》《法制在线》《百姓日子》《共度晨光》《今日话题》等一批节目改版后新装亮相。3月12日，新频道“都市频道”也隆重推出，频道定位主打“平民视角”，势头直指哈尔滨市。而作为省会城市台的哈尔滨电视台自建台至今的二十多年里也是经历了多次自上而下的新闻宣传和管理机制的改革，但是，笔者以为，距离“具有核心竞争力的强势媒体”的目标还有差距。因此，尽快增加哈尔滨电视台的核心竞争力的任务就显得十分迫切和重要了。

勿庸讳言，二十多年来中国传媒业在改革发展方面的一个基本特点就是，微观业务机制层面的改革要远远超前于宏观体制规则层面的改革；边缘资讯领域的改革要远远超前于主流资讯领域的改革；增量传媒（即新增媒介）的改革远远超前于存量传媒（即历史上已经存在的媒介）的改革。事

实上，中国传媒业今天的繁荣发展很大程度上是建立在前三者探索、创新的基础上，而今天发展巨大的困难和障碍则源自于后三者的阻滞与落后。

那么，如何来有效增强城市电视台的核心竞争力呢？我们不妨先看看其他媒体的几个案例的分析。

目前，我国传媒市场原始的“跑马圈地”基本完成，新一轮的“跑马圈地”也日渐激烈（即纷纷争取上卫星），提升市场占有率的规模化成本越来越大。而今，激烈的市场竞争似乎已经了中央电视台、省级电视台和地方电视台这样一个传统的格局了。取而代之的是各级电视台都纷纷打自己的“特色牌”，比如：湖南卫视走“娱乐天下”的路线，安徽电视台则全力打造“中国最好的电视剧大卖场”，而江苏电视台则提出了“情感天下”的口号，四川卫视“打造中国最好的故事频道”……通过这些电视台在特色聚焦方面的实践，应该说取得了非常显著的成效。湖南卫视通过几个战略定位，它的广告收入从2002年的1.6亿到2003年的3.4亿，再到2004年的5.1亿。那么，作为同在一个城市中的长沙电视台它的应变策略又是什么呢？长沙电视市场长期被湖南卫视垄断，所以，长沙电视台把自己的定位锁定在政法频道上，也不播电视剧，频道全部精力都投在新闻节目和新闻专题节目上，通过几年的努力，也在同收视排行榜中第5、6跃居到第3位，从这个例子中我们也不难看出，目前各媒体整体定位、频道、节目和内容的定位存在着激烈的竞争趋势。

笔者认为，作为城市电视台尤其是省会城市不是台，要想在烽烟四起的众多电视台的激烈竞争中占有一席之地，一言以蔽之，就是要做好“媒介经营”，再准确点说就是要做好“经营媒介”。

2、如何从“媒介经营”到“经营媒介”

以品牌战略为主导，推进资本运营

如果现在要问一个媒介经营者或领导者他最想做的事情是什么的话，那么我想很多人都会脱口而出同样的一个答案：盖大楼、上卫星、做集团。作为领导需要政绩，盖大楼是个“风光的工程”，做个集团的总裁很风光体面。可是，我们不能简单地把“盖大楼、上卫星、做集团”就理解为增强了媒介的核心竞争力，而要考虑实际的问题：盖大楼钱从哪儿来，做集团资源如何重组，岗位分流冗员怎么解决，盘子做大后如何寻找出新的经营机会……等等。“媒介经营”的好处就是给媒介自身提供了一种特殊的政策资源，一个相对封闭的经营环境，让媒体在资金和技术都相对匮乏的情况下迅速壮大和发展。然而，它的弊端也是显而易见的。因此，要想做好从“媒介经营”到“经营媒介”的转变，我觉得要做到如下几点：要有经营的大战略思想不能只注重经营行为的敏捷；不要重投资、重设备，轻编播、轻创作。总之，就是一句话，不能用计划经济的方式来花市场经济体制下得到的资金。不能搞单边经营和单边市场。近几年，我国城市电视台的发展极为迅速，其中一个显著的标志就是城市电视台所拥有的频道数量不断增加。频道拥有量从一定层面上反映了一个城市电视台的发展态势，体现了一个城市电视台的规模、实力和影响力。作为依托地区经济形势发展的城市电视台，相对于中央台和省级台来说，最显著的特征就是地方特色鲜明，有一定的独立性。由于中国的城市，尤其是大中城市基本都是经济领先发展起来的地方，同时也是消费力相对集中与旺盛的地带，所以城市电视台在自身的经营与发展上具有“先天优势”。但是，从目前

的情况来看，除北京、上海、南京等几个少数电视台表现尚佳外，绝大部分城市电视台仍然挣扎在中央台、省台乃至本地同级电视台的层层包围之中，因此，无论哪级媒体，媒介经营的实质就是要尽快实施品牌战略。

下面，我们以北京电视台为例，说明一下品牌战略的重要性。北京电视台和中央电视台一样，也是很早就提出品牌战略概念的。多年来，北京电视台在品牌战略的思路指导下，已经培养出一大批日常播出的品牌节目：《北京新闻》《北京您早》《特别关注》《法治进行时》《第七日》《通向2008》《七色光》《真情北京》等节目的社会影响力、市场份额以及经营创收，都体现出了品牌节目独特的竞争力。品牌就是频道的生命，这本身就是无形资产。品牌是电视台经过长期努力、大量投入的结晶，对观众有着强大的感染力、影响力和吸引力，它体现了媒体的形象和特色，是频道的象征。北京电视台的《法治进行时》收视率最高是17%，平均也在12%左右，占有率达到了50%，全年广告6800万，已经占到了科教节目中心全年栏目收入的70—80%。这个节目的创作队伍的专业素质不仅表现在精通电视业务，而且创作骨干都有律师证，这样具有双重专业素质的创作队伍，是其品牌最有力的保障。“以品牌战略为主导，推进资本运营，继而扩大市场份额”，笔者认为，这就应该是城市电视台推进“品牌战略”的一个基本思路。

2003年，北京电视台注册成立了北京电视台控股的京视传媒有限公司，同时还对创建于1992年的北京电视事业开发集团进行了重组，建立了京视互动咨询有限公司，有效地开展了手机短信业务，开发集团还通过控股的方式参与组建北京北广传媒集团新设立的北京北广传媒移动电视有限公司、影视制作有限公司、数字电视有限公司、传媒报刊有限公司等。结构重组伴随着规模扩张，也必然要求资金增长，这就需要借鉴其它产业的发展经验，充分利用资本市场进行资本运营，提供必要的资金保障。品牌的高价值对资本具有天然的吸引力，通过品牌经营，吸纳资金，可以盘活媒介的可经营性资产，结合媒介的无形资产，发挥媒介的品牌优势，使媒体整体资产增值，还可以在短期内迅速筹集产业发展所急需的大量资金，使媒介能够以少量的资产控制大量的社会资金，以壮大媒介的经济实力，实现资本运营，提高媒介抗风险能力和竞争力，克服媒介产业结构单一，经营空间狭小，经营来源过于集中的缺陷。笔者认为，说到“品牌战略”，又不能不说说播音员、主持人。无论是中央电视台、北京电视台还是湖南电视台，这些在全国产生影响力的电视台无一例外都拥有着一批自己的“名嘴”：中央电视台不必细说了，北京电视台的田歌、徐韬、孔洁、春妮在北京乃至国内也都是家喻户晓。2006年12月29日，北京电视台的《每日文娱播报》的新主持人在扑朔迷离的种种猜测中再次给观众一个意外——原湖南电视台当家花旦李湘加盟北京电视台，而此前加盟北京电视台《畅想奥运》栏目的杨澜同样也吸引了众多业内人士的眼球。与这些具有培养主持人品牌战略思路的电视媒体相比，在主持人战略这个环节上，绝大多数城市电视台显然没有做到“与时俱进”，城市电视台主持人中能在全国有较大影响力的也是屈指可数，我们应该清醒认识到，名牌主持人也是城市电视台“品牌战略”中的一个重要组成部分。

3、“品牌战略”导向下的电视产业发展思路

中国电视业提出和实施品牌战略已经有很多年了，但是，如何把“品牌战略”作为发展战略之

一，使之成为电视产业壮大实力、增强活力、提高竞争力的重要途径，现在仍然是我们需要积极去探索和研究的课题。笔者以为，“品牌战略”应该有利于创建竞争优势和改善竞争关系，有利于媒体创新和整合现有业务，有利于更快地进入和开拓市场，有利于更多地融资和直接投资，有利于结构调整和发展新的赢利模式。

其二，就是应该以内容生产为核心，创建富有竞争力的品牌战略。品牌是竞争的产物，在经过基本的外部构造后，更需要内容来维护和支持。品牌的内在属性是节目赋予的，品牌的构建必须始终在产品的优质服务上。随着电视产业的发展，内容生产的巨大吸引力正在受到各方面的关注，内容是联系受众资源和广告资源的载体，也是媒介市场竞争的重要资源。我们在市场上所有经营行为都是以内容资源为核心的，失去了内容资源的竞争性，必然导致受众、广告和市场资源的流失。因此，就需要针对每一个城市的不同特点，设置具有本城市特色的电视节目内容并使之产生品牌效应。

仍以哈尔滨电视台为例，通过多年来的不懈努力，哈尔滨电视台已经初步形成了自己的一些电视品牌，如：《哈尔滨新闻》《早安哈尔滨》《都市零距离》《万家灯火》等，但是，实事求是地讲，这些节目还没有真正达到它们应该发挥出的品牌效应。仅以收视率最高的《都市零距离》为例，该节目冠名全年广告收入还不到一百万，这与前面提到的北京电视台的《法治进行时》栏目年创收6800万相差可谓天壤。由此来看，城市电视台的品牌战略依然任重道远。

现在我们再回过头来研究一下中央电视台的“品牌战略”之路：

中央电视台早在2005年9月即开始了改制，从组织架构上进行根本变革：从“中心——部门——科组——栏目”的四级体制变为“频道——栏目”的二级体制，实行频道总监负责制，频道总监由台长聘任，任期内达不到考核指标的要求，予以解聘。国内电视市场竞争的特殊性是“零和博弈”，一个电视频道收视的上涨，就意味着其它频道收视的下降。因此，创新频道的战略就是“品牌化”。频道品牌化是中央电视台迈向国际品牌之路的第三个阶段。根据国际惯例，国际电视频道品牌发展大致经历四个阶段：内容泛专业频道化；内容专业细分化、市场全国（或国际）化；频道已有垄断性内容资源，形成频道品牌；品牌资源经营系列化。

频道品牌化不同于1999年央视的那次系列改革。当年央视提出了“频道专业化、栏目个性化、节目精品化”的发展思路。围绕着这一战略，央视改变过去只重视规模、数量的外延式、粗放型发展式，转变为内涵式、集约式的增长模式，对各套节目进行了深层次改版，强调栏目个性化、节目精品化，克服频道栏目重复设置、节目内容交叉雷同等问题，强化各频道的细分定位和专业特征，优化频道资源配置。

从1999年——2004年的六年间，中央电视台先后开办了8个专业频道。期间，2000年CCTV—9实行全新的管理模式——“频道制”，开始了迈向建立现代电视传媒管理体制的探索之路；

2002年，中央电视台首先颁布并实施《栏目警示和末位淘汰条理》与《节目综合评价体系》；

2003年，央视全员聘用制度改革；

在此背景下，央视二套也于2003年10月20日改版。挥舞着“为百姓大众、为中国经济”的大旗，新版央视二套由原来的“CCTV经济·生活·服务频道”改为“CCTV经济频道”。新的经济频道定位是以经济资讯为核心内容，具有专业特色的服务频道，展示给观众一个鲜明的频道品牌。

2005年，中央电视台又进行了“节目中心制”到“频道制”的改革。

但这仅仅是由泛专业化频道阶段向品牌频道过渡的阶段。这一时期，频道节目内容进一步整合、分类，基于年龄、收入、收视习惯等指标的受众细分进一步明确。频道也在逐渐清晰全国（或国际）化拓展战略。但与完全频道品牌化有本质不同的是，专业频道品牌化的关键点是独特（或独占）的内容，就是不易被人摹仿，对观众有长久吸引力的内容。

2005年初，中央电视台台长赵化勇决定，在CCTV—9试点的基础上，正式推出“频道品牌化”的发展战略。具体目标就是“定位更准、栏目更精、影响更大、创收更多”，改革的焦点集中在管理机制的变革上，其中最关键的就是节目中心制管理向频道管理的转变，由频道专业化向频道品牌化转变。

随之，央视二套经济频道“频道制”改革，对栏目资源进行整合，以《经济信息联播》《经济半小时》等资讯栏目为龙头骨干，提供大众、综合、实用、权威、及时的信息，确立鲜明的频道形象，与综合频道、新闻频道形成互补，同时保持一系列优质的娱乐节目。

经济频道还从管理体制和组织架构上进行了创新，撤销了经济部、信息部，原来部门栏目以“合并同类项原则”组建资讯、财经、服务、专题、特别工作室，淡化了行政级别，构建频道总监、工作室主任、制片人三级组织管理机构，后来又撤销了工作室，由频道直接面对栏目管理。

上述改革方案的推动，使管理主体明确，即以频道总监为核心的频道编委会对本频道的栏目规划设置、节目生产播出、经费和人员的调配使用以及频道的宣传效果、频道开发绩效全面负责。同时，降低运行成本，裁撤现有体制中各级办公室和众多行政人员、服务人员，根据频道运作需求来设置岗位，降低管理成本和人力成本，打破部门界限，在整个频道范围内整合各种资源，实现节目资源共享，减少技术设备的重复使用，提高了工作效率。

4、频道专业化——进行资源整合的迫切性与必要性

广播电视集团化的推进工作已经六年多了，这种集团化的本质是产业层面的资源整合。资源整合是中国电视当前发展趋势的客观要求。目前，全国有40几家省级和计划单列市电视台已大部分完成了整合。集团化后，90%以上在本地播出的频道将远离竞争市场，辖区内的恶性竞争，利用整合后的电视资产全力打造卫视文化品牌。

当各地内部竞争趋于平静后，大量的地面频道不再重复制作和播出，频道专业化便成为大势所趋。目前，中国电视每年的播出总量2000多万小时，首播节目量870多万小时，自办节目能力却不到80万小时，节目非常匮乏。以前因为各地频道的相互竞争和重复播出掩盖了这一客观存在的现实矛盾，集团化后暴露的突出供求矛盾为节目提供了一个非常广阔的市场空间，也成为电视媒体拓展生

存发展空间的机遇。然而，当我们面对发展空间的同时也要看到来自社会各方面的压力和挑战。据不完全统计，目前国内有2500多家社会制作机构，拥有资金数十亿。同时，加入WTO后，国外媒体的资金、节目和软件纷纷抢滩中国市场。在现行体制和政策条件下，社会资本和境外资金还不能马上进入国有的电视媒体，制作节目一般也不会首轮进入卫星频道播出。这样，急于寻找市场机遇的社会资本和虎视眈眈的境外资本便共同致力于占领集团化后的地面市场空间，与国有电视媒体发生市场竞争。

这部分资本出现了三种发展势头：一是部分有实力的社会公司完全靠自己有资本做大规模，打拼国内市场。比如，北京光线公司，每天向全国电视提供3个半小时的娱乐节目。二是国外资本借用中国社会资本的壳，以其先进的制作手段和管理方法，用本土化的题材渗透西方的文化理念和价值观念。比如，新闻集团的合资频道——“国家地理频道”就已经与全国40多个省市的有线和无线电视台签订了合作协议。三是国外资本独立经营。比如，“星空卫视”获得了2003年在中国全国范围内的有限落地权，每年将为中国观众制作超过700小时的原创节目。而国有电视媒体应对的，不仅仅是国内社会资本，同时面对的是以若干西方国家大财团、大媒体为后盾的国际资本。因此，我们必须要学会整合资本，打破传统的自制自播节目格局，让自办节目（时政新闻节目除外）走向市场，一边以品牌的优势和把控播出机构的优势去吸纳、整合这些资本，从而操控这些成本，把自己做强做大。

综合上述情况分析，目前的一些困难的确给城市电视媒体的生存发展带来异常严峻的考验。因此，城市电视台应在不断找准定位，强化内功的同时，还要向深圳等城市电视台效仿，向国家广电总局提出申请，争取早日上星。同时，城市电视台要想在全国众多城市电视台的激烈竞争中冲出一条路，就必须因地制宜，有自己准确的定位和鲜明的特色。

那么，哈尔滨电视台的定位和特色应该是什么呢？我觉得归纳起来就是个36个字：“贴近广大群众、贴近哈尔滨实际，贴近都市生活、。全力打造哈尔滨人民喜闻乐见的电视节目。”而其他城市电视台的定位和特色也应如此。

无论是中央电视台的例子也好，北京电视台的例子也罢，笔者举各媒体或成功或失败例子的目的只有一个，就是希望“以史为鉴，可以知兴替”、“他山之石，可以为错”。

展望未来，新的机遇和挑战犹如黎明前的曙光就在不远处等待着我们：

庆祝香港回归十周年和建军八十周年；

2008年，奥运会即将在北京举行；

2009年，世界大学生冬季运动会即将在黑龙江哈尔滨举办；澳门回归祖国十周年……

这些即将发生的大事无疑都将给电视媒体，当然也包括哈尔滨在内的城市电视媒体提供了一个十分广阔的发展机遇和展示的空间。

城市电视台的品牌战略任重道远，但我们别无选择，必须不断推陈出新，战胜困难，迎接挑

战。

(编辑: 贾妙静)

免责声明: 作品版权归所属媒体与作者所有!! 本站刊载此文不代表同意其说法或描述, 仅为提供更多信息。有异议请联系我们。

文章录入: jiamiuojing 责任编辑: jiamiuojing

- 上一篇文章: 关于“保持早报收视领先地位”的思考
- 下一篇文章: 从文化分层看电视媒体文化属性

【发表评论】 【加入收藏】 【告诉好友】 【打印此文】 【关闭窗口】

站内搜索

文章 下载 影视

最新热门

最新推荐

会员评论 (评论内容只代表网友观点, 与本站立场无关!)

| 设为首页 | 加入收藏 | 联系站长 | 友情链接 | 版权申明 | 管理登录 |

建议您使用1024*768分辨率浏览本站效果更佳

中国广播电视协会 版权所有

联系电话: 010-86091726 86091907 技术支持: 9fcs.com

信息产业部ICP/IP地址信息备案号: 京ICP备05037832号