



CDDC计划2007年出书, 稿件征集正在进行中, 欢迎踊跃投稿...

中国电视媒体的多元化经营（下）

时间：2002-8-9 21:54:36 来源：中国新闻研究中心 作者：王宇 覃朝霞 阅读966次

在目前已经成立的广播电视集团中，无锡广电集团采取非相关多元化经营的发展方式，除电台电视台的节目经营、广告经营外，集团下属相关产业经营单位还有：华英通信股份有限公司、电视直销公司、托普公司、唯琼眼镜店、真善美婚纱摄影广场、好莱坞大酒店等。这些公司1999年销售收入达3934.9万元，占集团总收入的21.2%。

湖南广电集团除节目、广告、网络等三大主业外，还积极涉足印刷、网络及其他媒体，拥有《城市周刊》、《文化时报》、《母语》、《金舞台》、潇湘电影制片厂、网娱网等。此外，还积极开展市场调查业务，在旅游、酒店方面投资数亿元，兴建了湖南世界之窗、湖南国际影视会展中心等，并且分三年投资1000万元取得了中国金鹰电视节的永久承办经营权……

但是与世界上其他国家相比，我国广电媒介多元经营收入在总收入中所占的比例还比较小，情况不容乐观。调查表明，我国广电媒介多元经营收益占全台经营收益比例最小的仅为0.1%，最大的也只有15%，均值仅为1%。最近三年，只有36.4%的电台电视台多元经营收益在全台经营收入中所占比例有所上升，27.3%呈下降趋势。

三、主业基础上的有序经营

目前我国电视传媒多元化经营过程中，有一些成功的经验，但是，由于传媒经营管理人才普遍缺少，媒介市场运作经验不足，盲目进行多元拓展可能带来诸多不良后果。多元化的经营战略固然有其优势，但是如果各种业务之间的相关度不是很大的话，同样不能有效发挥规模经济的效益。而且，当管理者所控制的资产规模和种类增加时，即使是最好的管理团队也会面临边际收益递减的情况。此时就需要出售与企业其他经营活动不相适应的部分，专注于自己的比较优势项目，才能提高公司的整体效益。

原南方日报社的教训应当令电视媒介引以为戒：南方日报社曾在短短三四年内大量投资于与报业毫不相干的产业，亏损1.4亿多元。如投资近5000万元建设一家制药公司，投资4000万元和几百公里外的偏僻地区联办两家水泥厂，投资近2000万元到三水与当地镇办企业联办瓷片厂，投资上千万元到海南搞房地产，投资300万元到东莞联办食品厂……不但赚不到钱，还作为股东背上了沉重的债务。(4)惨痛的教训使报社负责人认识到：“作为报业的经营者，在思维定位上，一定不能离开报业这条生命线去思考发展报业经济的问题，否则就是舍本求末，容易走上歧途。”电视媒介又何尝不是如此呢？湖南广电在“公司热”之时，曾成立了众多远离本业的经济实体，甚至烧砖、养羊，但是绝大部分亏损，有的项目投入资金后血本无归。(5)目前，湖南广电的多元化经营也还存在问题，如湖南广电在房地产和旅游业上已经投资上亿元，但基本处于亏损状态。其中长沙“世界之窗”的建设与深圳“世界之窗”相比无任何特色而言，在短期内扭亏的可能性不大。湖南国际影视会展中心的前景也不能有太乐观的估计。(6)

- <良友画报>的成功启示
- 新媒体营销看重谁？
- 新周刊10周年特刊(上)
- 新周刊10周年特刊(下)
- 论报业集团的品牌战略
- 报业压缩成本三大杠杆
- 朝日电视的经营之道
- 美国报纸的“运作细节”
- 上海文广新闻传媒集团…
- 飘摇与游离《生活时报…
- 中美记者的收入比较
- 默多克的经营思想
- 传媒集团模式选择及我…
- 新闻单位人事制度改革…
- 把县市报做大做强“…
- 资本经营：大众传媒的…

因此，电视媒体在进行多元化经营的过程中，应当避免盲目扩张，而是要将重点放在提高核心竞争力上。所谓组织的核心竞争力，就是组织中那些基本的、能使组织保持长久竞争优势、获得稳定超额利润的能力，是组织推行内部管理性战略和外部交易性战略的结果。电视传媒的核心竞争力，主要是其主业产品，即电视内容的影响力、受众的认可、广告商接受的程度，以及电视台在广告、节目发行等主营业务方面的竞争实力。

关于电视媒体的多元化经营，笔者有如下建议：

1. 信息资源的多重利用

目前广电媒介存在着资源浪费、配置不合理的问题，其中信息资源的开发利用不足非常明显。电台电视台经过多年的发展，已经积累了相当数量的录音带和录像带，这些当时的第一手材料到今天已经具有非常重要的历史价值。对这些历史资料的重复利用，是新闻增值的重要手段。但是，目前大多数媒体的这些财富还只能静静地封存在资料库里，只在需要采制某些新闻报道或作回顾性的节目时才拿来一用，而且由于一直没有进行合理规划，寻找起来也费时费力，其实是一种浪费。利用信息资源进行二次开发乃至三次开发，不但对电视台信息增值十分有益，而且有助于开拓音像制品市场，可谓一举多得。

在这方面，印刷媒介已经有着成功的经验。几年前，山东画报出版社开始出版《老照片》系列，受到读者欢迎，出了十几辑，销量一直不错。同时跟风搭车的一系列《百年老照片》、《黑镜头》、《红镜头》、《金镜头》等书销量也不错。同样，一套选自各历史时期报纸，名为《老新闻》的书也受到了读者的青睐。因此，可以认为，我们缺少的不是市场，而是如何利用手中资源开发市场的有效手段。

2. 品牌价值的深度开发

经过多年发展，一些电视台的名牌栏目、节目乃至电视台本身已经拥有一定的知名度，形成了品牌优势，成为电视台无形资产的重要组成部分。充分利用这种品牌优势开发相关产品或者衍生产品，是电视台开展多种经营的一条捷径。我国电视台在一个好的栏目节目形成后，对其衍生产品的开发不够重视，国外媒介则不同。一旦有好的影视作品问世，就不放弃一切与之相关的衍生产品的开发，小到玩偶、服饰，大到宾馆、度假胜地。如迪斯尼公司利用迪斯尼影视作品的知名度开发迪斯尼乐园、饭店、书籍、玩具、音像制品、服装服饰等。

3. 积极开拓其他优势

电视台还拥有其他一些优势，如电视网络等。一般来讲，有线电视业务除基本业务外还有附加业务和增值服务。目前我国的有线电视网络还是以单向的电视节目传输为主，网络开发利用不足。经过改造之后，将成为大容量、数字化、智能化、交互式的宽带网络，不但可以开展数字声音广播、数字视频广播和高清晰度电视业务，还能开展图文电视、高速多媒体数据广播、电视会议、远程教学、远程医疗、电视购物、视频点播、电子商务和数字图书馆等业务，以及互联网和多媒体信息服务、IP电话等电信增值业务。

注释：

(1)陆地：《中国电视产业发展战略研究》，新华出版社1999年版

(2)《中国广电媒介经营发展战略研究报告——100位台长对经营发展十大问题的观点》，《国际广告》2001年第1期

(3)黄升民、丁俊杰主编：《中国广电媒介集团化研究》，中国物价出版社2001年7月版

(4)钟广明：《发展报业须紧紧围绕主业经济做文章——对报业经营的一点体会》，《当代传播》2000年第5期

(5)张海潮：《电视中国》，北京广播学院出版社2001年版

(6)电广传媒投资价值分析报告，华夏证券交易所

(北京广播学院 王宇；广州星海音乐学院 覃朝霞)

文章管理: web@cddc.net (共计 2723 篇)

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：电视媒体

- 中国电视媒体网站内容模式研究 (2007-3-28)
- 电视媒体的“网上发展” (2005-1-18)
- 电视媒体未来的受众模式 (2004-12-23)
- 电视媒体：2004的风雨冷暖 (2004-12-21)
- 体制下的电视媒体如何突破 (2004-11-13)

[>>更多](#)

中国电视媒体的多元化经营（下） 会员评论[共 0 篇]

我要评论

会员名: 密码:

[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[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.