

## 论电视媒体营销时代的总编室职能定位

2005-11-28

作者：邹晓利 王永连

关键词：电视媒体 营销时代 电视台 | 阅读：680次 |

众所周知，电视台总编室是在台长直接领导下，执行编委会的各项决策，指导协调全台各部门的工作并服务于电视节目的宣传管理部门。随着各省台节目纷纷上星，卫星频道间的竞争已不断地升级，电视媒体已从以生产为导向转为面向市场以需求为导向，总编室在电视频道整体策划和运营中起着越来越重要的作用，在频道管理方面的职能不断强化，实现了总编室宣传管理职能从传统的以节目质量管理为中心向以频道管理为中心的转变。这个转变是有着深刻的时代背景的。

其一，以广告创收为中心的经营活动在媒体的生存和发展中的地位日益重要，媒体越来越多地以“企业行为”介入市场，特别是作为当前各频道的黄金时段主流节目——影视剧和栏目，更是实现了从制作、购买到编排、推广、评估一系列的市场化运作的特征，电视节目的市场化运作已浮出水面。媒体产业化趋势日益明朗。

其二，电视频道正由稀缺变为过剩，特别是有线、无线合并后，一个电视台将拥有四至五套甚至更多的频道，频道与媒体之间不再是过去的含混一体，台的概念不断淡化，频道的概念不断强化，媒体间竞争的背后其实就是各个频道间争夺受众和广告市场份额的竞争，频道作为电视台经营单元和操作平台，直接成为媒体参与市场竞争的主体。频道已实现由生产型向经营型转变，频道经营的时代已经到来。

其三，90年代中后期，电视媒体与观众之间的传受关系显现出以接受者为中心的特征，观众收视从被动的“有什么看什么”转变为主动的“想什么看什么”的阶段。受众在传播活动中的地位从被动的信息接收者转变为主动的、有选择的媒介内容主宰者，电视媒体已进入以消费者（受众）为中心的时代。

基于上述认识，我们将总编室在新时期的频道管理职能定位于：以频道定位、编排、包装为主体的频道品牌建设；以栏目出台、跟踪考评、末位淘汰为内容的栏目全程动态化管理即频道产品线管理；以尊重观众、面向市场开拓运营、强调宣传与经营紧密协作的频道整体营销。这些职能的最终指向是培育频道的市场竞争力。在频道管理的诸项内容中，频道品牌建设、频道的产品线管理都要服务并服从于频道的整体营销的需要。

可以看出，频道管理职能突出了总编室在媒体宣传经营活动中的核心地位，作为媒体的神经中枢，总编室在频道资源配置、节目生产、流通、传播领域起着宏观调控的杠杆作用，这是电视媒体面向频道市场、节目市场、资本市场、广告市场、受众市场生产经营的需要，也是媒体在多频道竞争的格局中发展、壮大的生存需要。在电视媒体的营销时代，总编室的频道管理职能应体现在：

### 一、发挥总编室在频道资源配置中的战略作用

频道资源是构成频道能力，形成竞争优势的关键。而频道战略的执行过程是针对市场竞争与媒体发展目标进一步加强，对能够形成竞争优势的资源投入过程。这个过程就是对频道资源重新整合的过程，最终达到以最佳的资源配置使频道处于最佳的运行状态。理论界将媒体的传播资源分为可传资源、使传资源和受传资源三大类，对频道而言，可传资源是可供频道传播的资源，即节目资源；使传资源是让传播活动得以实现和发展的资源，包括时间资源、覆盖网络资源、硬件资源、财力资源、人才资源、政策资源；受传资源是频道在传播活动中接受传播的受众资源。可传资源和使传资源是频道内部资源，是可控的资源；受传资源则是频道的外部资源，也是最重要的资源。频道管理的实质就是通过频道内的资源整合将频道的可传资源和使传资源进行合理配置，来最大限度地争取受传资源，以获取丰厚的经济利益。总编室无疑是这一整合过程的总调度和总指挥。

以资源配置为中心强化了总编室在频道经营中的战略地位，跳出了以节目质量管理为中心的传统职能，使得频道的营销管理与资产管理的界限开始模糊。从成本角度来看，频道运行的成本可分为货币成本和非货币成本。货币成本是以货币形式支出的成本，是外显成本，它包括节目生产、购买、播出、传输、覆盖、广告营销所需投入的设备、资金和人力等；非货币成本包括时间成本、智力成本、精力成本等，是隐性成本，很难精确估算。对频道进行成本控制特别是货币成本控制是频道经营由粗放型向集约型转变的需求，是评价频道投资效益的依据，也是媒体经营成熟的标志。传统的节目生产和频道结构只讲社会效益，很少进行严格的成本核算，造成了电视台自制节目膨胀，在频道播出节目总量中自制节目比例过大，一方面造成频道竞争力削弱，另一方面导致电视台负担过重。这显然不适应已走向市场竞争的频道生存需要。这就要求总编室在控制频道运行成本方面有所作为，从节目的出台、经费管理以及节目购买的源头进行管理。

### 二、以创造市场的理念开展频道经营

“以节目产生观众”是2000年全国省级电视台第17届年会上提出的一个重要议题。以节目产生观众其实就是要解决如何

请输入您要搜索的关键词



[j:n 文章](#) | [j:n 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 >>

- 新闻播音的感召力

作者：时岱 | 2005-11-28

近年来，随着人们对信息价值的认识，以及社会、工作、生活节奏的加快，我们的新闻播音注重了“大容量”的“快节奏”。这种适应现代社会应运而生的“快节奏”播音应当给予肯定，但必需强调鼓动性质和感召力。新闻宣传……

动态 NEWS

MORE >>

- 香港浸会大学第三届普利策新闻 2009-10-03
- “中国主张：传播理论本土化的 2009-09-27
- 第三届“当代中国话语研究”讨 2009-09-27
- 第九届“新世纪新闻舆论监督研 2009-09-24
- [更新]2009“中国新闻传播学科 2009-08-31

充分调度节目本身潜力，达到最大限度捕捉目标观众的问题。节目内容、节目包装、节目编排、节目促销四者有机地结合，会成倍地提高节目的附加值，这已在各台的实践中得以证实和认同，收视率的脆弱性为节目产生观众提供了巨大空间。如果我们把“以节目产生观众”的理念延伸到频道经营层面上来，那就是以频道的整体运营创造市场。

以频道的整体运营创造市场指的是以频道中的节目内容差异性及其合理编排结构对受众市场有效细分，并强化频道整体包装和节目营销力度来构建频道的品牌形象，开拓市场，占领市场，以实现频道扩张。创造市场比发现市场更重要，创造市场比细分市场和确定目标市场更生动。在具体的实践中，创造市场等于创造需要、创造观众，也同时创造了市场价值。在频道经营时代和买方市场条件下，创造市场是媒体赢得市场优势地位的必然选择。受众市场的不稳定性和受众的可培养性为创造市场提供了可能。媒体管理者可以从受众市场需求的特征着手，运用“创造市场需求”的新思维，开发潜在市场需求，为电视媒体的持续发展打下基础。如何实现以频道创造市场呢？

首先，创造市场在于市场创新。从营销的角度来说，就是通过营销组合进行有效的市场细分，寻找新的市场机会。“市场就在需求未被满足的地方”，频道只有通过准确、合宜的受众市场细分，才能找出市场上存在的“未满足的需求”，才能找到新的市场机会，才能有针对性地调整版面，设置节目，从而创造出新的目标市场。我台通过市场调查发现，相对于晚间黄金时间而言，白天时段观众收视已有鲜明的分众化特征，而各台白天节目基本上没有针对性地进行分众传播，白天频道市场就存在着受众需求未被满足的现象，开发白天时段，将会为卫视频道创造新的市场。根据这一发现，安徽卫视将电视剧根据白天各时段收视人群的特征，合理划分，开设了《男性剧场》、《青春剧场》和《女性剧场》，以特色化的题材和精准的编排，分别将目标观众锁定在中老年男性、时尚男女和女性观众的层面上，实现了电视剧播出的分众化和卫视频道的时段专业化，取得了良好的效果。

其次，创造市场在于频道内容创新，以频道的差异性传播来创造市场。频道内容创新包括节目创新和编排创新。节目创新是指新节目的策划和开发，或对原有节目的内容和形态进行重新调整和包装，增加节目类型，优化节目组合，调整产品（节目）线。节目创新必须在有效控制成本的基础上，突出节目的差异性，与同类竞争节目表现出明确的区别，从而满足受众个性化需求。

编排创新是在充分掌握市场需求特征、竞争对手的编排策略以及自身资源配置的基础上的差异化的编排策略，迅速占领市场，并以其极强的市场渗透力扩张市场，而最大的好处还在于它能在观众心中创造出“第一”的市场影响。而这种“第一”的市场影响在于它能在受众中形成先入为主要的概念，取得市场竞争的领先地位。

再次，通过服务和管理创新，增强频道的核心竞争力。服务创新是指一切能争取观众、便利观众收视和相关需求的新举措。在消费者为主体的买方市场下，服务创新是在频道、节目同质化、相似化严重的趋势下，媒体开拓受众市场的一项重要举措。企业界成功的经验早已验证了这一点。服务创新应体现在真正以受众为本位，充分尊重观众，尽可能满足观众多样化、离散的收视需要，让观众感到更方便、更多样化地得到到位的服务。

管理创新是媒体市场营销理念、管理制度、方法、手段等的改进与提高，强调频道整体运营的管理创新是一项系统性工作。一项系统性工作要产生效益必须要有各个子系统的紧密配合与协调，总编室应在这个系统中发挥战略决策的重要作用，要有展望和预测市场前景的能力，掌握与利用未来营销趋势的能力，进而增强媒体应变市场的弹性。

最后，创造市场在于强化频道及节目的市场营销。一个频道要想成功地创造并占领市场，必须依靠有效的营销来缩短频道、节目与观众之间存在的空间距离、认知距离和情感距离。因此总编室要强化频道和节目的市场营销，使频道及节目得以迅速地进占市场。频道的市场营销要求对频道进行整体包装，使其具有强烈的可识别性和亲和力，在频道经营阶段，必须体现频道包装的人性化特征，既要植根于历史和文化，又要能在现实中予以超越，使包装成为连接受众与频道的桥梁。

节目的市场营销过程是节目的整合营销传播过程。整合营销传播强调营销即传播，运作应摆脱粗放的、单一的状态，走向高效的系统和整体，它通过综合运用多种营销手段，以建立频道品牌与受众情感忠诚关系为目标，以传播通路的多样化来克服电视传播的单向性，增强受众的关注率和忠诚度，尽可能多地吸引受众的注意力。节目的整合营销传播在开发受众资源方面起着重要作用，主要的做法有：（1）通过节目主创人员、主持人、演员与观众见面，或召开新闻发布会、看片会、影迷见面会、观众座谈会等，以人际传播形式开展公关和促销；（2）通过电视台网站发布节目信息，开设聊天室、BBS，以网络传播的形式拓展观众参与渠道；（3）通过广播、报纸、刊物等媒介，以竞合传播的形式，开展全方位的节目宣传；（4）通过户外广告如路牌、灯箱、横幅、车身广告等进行立体推广等等。通过这些方式持续、整合、统一的作用，向受众集中传达频道经营理念和节目信息，使受众接触品牌的代价降低，为频道的市场扩张创造条件。

### 三、 强调系统管理，进行频道的整体营销

频道的市场竞争以切分受众市场为特征，最终目的是将受传资源转化为经济收入。从某种意义上说，频道的市场竞争是电视台整体实力的竞争，要求媒体进行整体营销，要求各相关职能部门紧密协作、步调一致。频道的整体营销包括理念营销、战略营销和技巧营销。理念营销的根本宗旨是通过构造媒体的经营哲学，并将之传播出去，以树立频道的品牌形象；战略营销则是通过资源配置谋求频道的市场份额实现长期稳定的增长；技巧营销更强调在媒体理念和战略的指导下，实施各种具体的营销组合。电视台的两个核心部门总编室和广告部在频道的整体营销中扮演着重要的角色。总编室要将节目进行科学、合理地编排和大力度推广，向受众进行“销售”；广告部则将节目传播过程中所产生的受众（以出

售时间的方式)，向广告客户进行“销售”。这两个“销售”过程是密不可分的，如果产生脱节或不协调会使整体营销效果大打折扣，这就要求总编室告部不能站在部门职能划分和小团体利益的角度，而要有全局意识、全频道意识，以频道利益为最终指向，有机协调，通力合作，合理安排营销组合的各要素。

频道的整体营销首先强调在研究市场环境的基础上，确定具有长远目标的经营理念，并用这个理念去分配频道资源，然后去开拓市场。对频道而言，影响其发展和营销的关键因素是节目、受众和广告，而受众的多少又在很大程度上取决于覆盖，因此，节目、覆盖、广告成了电视频道整体营销的“金三角”。在这三位一体的联动中，总编室、广告部、覆盖（落地）办成为执行频道整体营销战略的职能机构。

总编室和广告部的协作关系贯穿在频道以节目和经营为主的整体运营的全过程，具体体现在以下五个步骤中：（1）市场结构和行为分析。广告部分析当地广告市场构成和各媒体的广告市场占有率，研究广告客户的投放需求。（2）市场机会的研究和选择。总编室分析研究竞争频道及自己频道的定位和节目，参照广告部的建议，安排具有良好的广告销售前景的栏目、节目。（3）广告部及总编室针对广告客户及观众的需求，设置节目，制定竞争和营销战略，配合节目调整，编排制定广告销售战略。（4）广告部根据总编室的节目设置、编排的计划方针，以及外购节目的状况，确定部署广告销售策略，制定广告价格，进行目标销售。⑤总编室分析考评节目，改进节目编排，或进行改版或版面的微调；广告部评审广告销售策略和定价，进入下一个周期。从上面的五个步骤可以看出，总编室与广告部在频道的整体运营中缺一不可，尤其是节目运作。

从传统的宣传管理到频道管理是电视台总编室职能转换的必然趋势，频道管理职能的有效发挥在于强化频道的整体营销，以资源配置为中心严格控制频道运行成本，按照以频道创造市场的全新理念进行频道运作，加强与广告部等相关经营管理部门的紧密合作，以达到合理配置频道的内部资源、增强频道综合竞争力和开拓市场能力的目的。中国的电视传媒已走到营销时代，营销的本质就是一个系统管理过程，如何实现科学、有效的系统管理，需要电视同行们在今后的改革和实践中共同探索。

（作者单位：安徽电视台 邮编：230066）

〔责任编辑：潘可武〕

（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

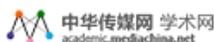
效验码： \* 请输入：5585

[发表评论](#) 评论内容：不能超过250字，需审核后才会公布，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