

## 论上海电视传媒竞争战略选择

许 锋

(上海文化广播影视集团 计划财务部, 上海 200002)

**摘 要:** 本文从上海电视传媒在中国电视传媒产业的历史与现状出发, 在深入剖析上海电视传媒目前所面临产业竞争环境的基础上, 详尽阐述了上海电视传媒所应采取的竞争战略及其理论基础和必要性。本文认为, 在集中一点战略基础上实施专业频道化和在差异化战略基础上实施电视传媒品牌经营, 是上海电视传媒在新一轮竞争中培育竞争优势, 抢占制高点, 并把自己发展成为与上海城市发展战略目标相符的、立足上海、辐射中国、走向世界的国际主流电视传媒的必然战略选择。

**关键词:** 电视传媒 竞争 战略

**中图分类号:** F49.0 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-9952(2002)01-0073-08

### 一、引言

1958年10月1日,继中央电视台之后,中国第一家省级电视台——上海电视台正式开播。经过40多年的发展,上海电视传媒从最初的一台独秀,发展到1990年代“三台一中心”的格局,即上海电视台、东方电视台、上海有线电视台和上海卫星电视中心,共11个频道。上海电视传媒的发展壮大,是中国改革开放政策和上海经济发展、社会进步的必然产物。但是从另一方面看,上海电视传媒发展格局是在传统的电视管理体制下形成的,因而不可避免地带有旧体制的烙印与不足。因此,改革传统的电视管理体制,调整结构、整合资源、提高效益势在必行。随着1990年代以来电视传媒产业属性的逐渐确认,国务院和国家广电总局作出了“网合分离,电视与广播、有线与无线合并,停止四级办台”的重大决策,为中国电视传媒集团化、产业化经营指明了方向。2001年4月19日,上海文化广播影视集团正式成立,上海文化广播影视集团是以广播、电影、电视、传输网络、网站和报刊宣传为主业,兼营其它相关产业的新闻文化集团。上海文化广播影视集团的成立为上海电视传媒的发展提供了更加坚实的依托,使之在面临严峻挑战的同时,获得了空前的发展机遇,上海电视传媒重组与整合的序幕即将拉开。随着重组与整合的深入,上海电视传媒的规模将陡然增大,内部管理的层次将越来越多,内部管理的幅度将越来越大,管理的有效性与效率问题变得尤为重要;特别是1990年代以来传媒市场竞争不断加剧,上海电视传媒的外部经营环境更加复杂多变,不确定性因素大大增加。能否灵活、有效地综合利用内部资源,以适应外部环境的变化,已成为上海电视传媒能否在集团化、产业化经营背景下的新一轮竞争中,抢占制高点,并把自己发展成为与上海城市发展战略目标相符的,立足上海,辐射中国,走向世界的国际主流电视传媒的关键因素。因此,对即将重组与整合的上海电视传媒实施战略管理,培育上海电视传媒核心竞争优势,就成为上海电视人必须研究的一个重大课题。正如未来学家托夫勒所

收稿日期: 2001-07-24

作者简介: 许锋(1975—),男,江苏宜兴人,上海文化广播影视集团计划财务部,管理学硕士。

言,“没有战略的企业,就如同在险恶的气候中飞行的飞机,始终在气流中颠簸,在暴风雨中穿行,最后很可能迷失方向。”

## 二、上海电视传媒外部产业竞争环境分析

### (一)五种力量竞争模型的引入

现代管理理论认为,产业的竞争强度与盈利能力因各产业而异,这不是由该产业的产品外观或产品技术含量所决定的,而是由产业内现有的竞争者、潜在的进入者、买方与卖方、替代品等五种竞争力量的集合力所决定的,它们共同决定了产业产品的价格、成本和企业所须的投资,从而决定了企业在一个产业中取得超过资本成本的平均收益。企业的竞争战略在很大程度上依赖于产业的竞争环境与结构,但企业并不完全是产业竞争环境的奴隶,企业能通过其竞争战略影响上述五种竞争力量,改造其产业竞争环境和结构,从而使其有利于本企业的发展。深入剖析五种竞争力量,有助于准确把握产业竞争环境与特征,敏锐判断自身的比较优势,以作出正确的竞争战略选择。对上述五种力量进行分析,最著名的是管理战略专家、哈佛商学院教授迈克尔·波特(Michael E. Porter)的五种力量竞争模型,即波特模型。

### (二)上海电视传媒具体产业竞争环境分析

1. 产业内现有企业之间的竞争。随着中国电视传媒产业化进程,传统电视管理体制下小而散、低层次上恶性竞争的局面将有所改观。集团化经营将导致中国电视传媒产业集中度迅速提高,中国电视传媒将进入诸侯争霸时代,各实力比较均衡的大集团、大电视传媒之间的竞争将日趋激烈。

(1)中国中央电视台作为中国第一家电视台和国家电视台,是党和政府在电视传媒的首要喉舌和中国电视传媒对外形象的窗口,在中国电视传媒业长期居于绝对的垄断地位。中央电视台目前已开通9个专业频道,第10套以教、科、文为主攻目标的科学教育频道也将于近日开播。近年来,随着卫星电视技术的发展和各地有线网络的建设,以湖南电视台和香港凤凰卫视为代表的地方电视新军的迅速崛起,对中央电视台在中国电视传媒业长期的垄断和老大地位发出了强有力的挑战,但中央电视台拥有着地方电视台无法比拟的行政特权、覆盖全国的受众网络和其它的种种资源优势,以及籍此建立起来的雄厚的节目制作实力,中国电视传媒以中央电视台为首的“一超多强”的格局在很长时间内仍将继续维持。尽管这样,中国加入WTO,已使中央电视台感受到了国际竞争的巨大压力,在集团化、产业化经营的大背景下,中央电视台将于近期与中央人民广播电台、中国国际广播电台合并成立广电集团,届时中国最大的广电集团巨舰将扬帆出海,这是继湖南广播电视集团和上海文化广播影视集团之后,又一试与国际传媒巨人竞争的中国传媒集团。

(2)其它地方电视传媒的竞争与挑战:湖南电视湘军和香港凤凰卫视是近年中国电视传媒的后起之秀。以1998年“电广传媒”上市和湖南广播影视集团成立为标志,湖南电视传媒获得了雄厚资本市场的支持,走上产业化经营之路。湖南广电集团成立后,按照优化资源配置的原则,先将有线和无线电视实行合并和重新整合,成立新的湖南电视台,除湖南卫视作为综合性新闻时政频道以外,还组建经济频道、都市频道、生活频道、文体频道、影视频道和信息频道等6个专业化频道。湖南广播影视集团以“大广播、大电视、大宣传、大产业”为依托,以“集中优势、保护竞争、创造品牌、强力扩张”为发展目标,力争把湖南广播影视业做大、做精、做强。

(3)香港凤凰卫视开播于1996年3月31日,仅用5年多时间,这家华人受众最广泛的华语卫星电视机构,已从单一中文频道,发展为包括中文台、欧洲台、美洲台和资讯台在内的多频道卫星电视平台。凤凰卫视凭借其所处的独特的地理、人文环境以及强大的中资股东背景优势,在受众群体市场细分和目标受众明确定位的基础上,通过锻造名主持、名栏目和97香港回归、2000千禧之旅等大手笔、大制作成功树立了自己独特的节目风格和品牌形象。凤凰卫视在内地颇受

欢迎,在 20—40 岁之间较具文化层次的中青年受众中尤具影响。1999 年的一次调查显示,凤凰卫视中文台在中国内地已有 4178 万户收视家庭,将近 1.5 亿左右受众人口,占全国家庭户的 13.1%。2000 年 6 月在香港联合交易所创业板上市,获得巨大成功。凤凰卫视的成功上市表明,凤凰卫视在短短四年多时间中创造的节目声誉和品牌获得了市场肯定,而且在电视传媒产业化经营和参与资本市场运作方面为内地电视传媒机构树立了榜样。

除上述三家实力雄厚的电视传媒集团之外,北京、江苏、广东等地的广播影视集团已先后成立或正在酝酿之中。正如世界超级娱乐传媒集团维亚康姆(Viacom)中国区总裁李亦非断言:“尽管没有 WTO 的影响,但未来的一年(2001 年)肯定是传媒年,中国的传媒时代到来了。”

2. 潜在进入者的威胁。在传统的电视管理体制下,电视作为党和政府的喉舌和宣传工具,属于意识形态的范畴,随着电视产业属性的确认,电视传媒产业的经营功能将日益突现。作为中国改革开放的最后堡垒,中国电视传媒业巨大的产业发展空间和诱人的预期盈利前景,不仅国内巨额的民间产业资本对之垂涎欲滴,国外巨型传媒集团更是对之虎视眈眈。

在中国加入 WTO 的谈判中,并没有直接涉及与大众传播业有关的服务条款,更没有在这一方面作出任何的承诺。但加入 WTO,意味着对一种新的“游戏规则”的认可与接受,在开放环境下,这种游戏规则并不是在某些产业领域起作用,特别在当代信息社会,大众传媒与社会各个领域的联系已密不可分。随着中国加入 WTO,早就垂涎于中国市场的国外巨型传媒集团已蓄势待发。时代华纳集团、默多克的新闻集团、迪斯尼集团和维亚康姆集团等目前世界上最大的传媒集团,早在 1990 年代初就开始到中国电视传媒市场“投石问路”。它们经营几乎包括广播、电视、电影、报纸、杂志、出版等所有大众传媒类型,并拥有雄厚的节目生产制作能力。

(1)美国在线—时代华纳集团是目前世界上最大的传媒集团。2001 年 1 月,该集团收购了在中国华南地区已经有了很高的收视率、致力于推动华语文化的香港华娱卫视。合作后的华娱调整了业务方向,由原来以家庭娱乐为主,立志向一个具有国际视角的资讯娱乐电视台转型。2001 年 6 月,美国在线—时代华纳又宣布与联想 FM365 结盟。香港华娱卫视的加入和与联想 FM365 的结盟,使作为全球重要资讯娱乐内容供应商的美国在线—时代华纳填补了在亚洲和中国销售网络的空白。此外,美国在线—时代华纳还通过其下属的有线电视新闻网(CNN)在香港建立了节目制作中心。“欲称霸世界,先逐鹿中原”,美国在线—时代华纳深得上海财富论坛期间这一共识的玄机。

(2)最初从报业起家的默多克新闻集团,现已发展成为包括几乎所有大众传媒类型在内的全球最大的传媒集团之一。与时代华纳集团一样,新闻集团也集中其主要资本发展全球电视事业,但尤其热衷于数字卫星电视。10 多年来,一直在为建设一个覆盖全球的数字卫星电视网而努力。默多克的目标就是要使“新闻集团经营的所有形式的传媒内容,通过数字卫星电视系统渗透到美国、欧洲、亚洲以及南美等世界各地的家庭中去”。新闻集团同中国政府部门和传媒业同行建立起了良好的工作关系,1999 年 3 月和 2001 年初,新闻集团分别在北京和上海设立新闻集团代表处和卫星电视办事处,并把上海卫星电视代表处的成立视为“市场准入的前奏”。目前 STAR TV 的 Channel V 音乐台、卫视中文台、卫视体育台等 7 个频道已经在内地三星级宾馆、涉外公寓等地方落地,占在中国大陆地区被允许有限落地的 22 个外资电视频道的 1/3。

(3)迪斯尼集团(DISNEY)在娱乐和动画制作领域拥有强大实力。1990 年代初,迪斯尼实施经营战略转移,把经营重点从建设经营主题公园和度假胜地转到电视、电影产业。1995 年,迪斯尼购并美国广播公司(ABC),从一个占有优势的全球传媒节目制造商转变为复合型的传媒巨人。迪斯尼充分利用其原有的资源优势,将原来以孩子和家庭为主要定位的 DISNEY 频道扩张为一个巨大的全球性资源,并着手开发为全球少儿服务的少儿频道,作为 DISNEY 频道的补充,以实施其控制全球的战略。迪斯尼不仅以其娱乐业和动画片在中国市场赢得了声誉,而且在开拓中国电视传媒市场方面也收获颇丰。1990 年代中期,迪斯尼在台湾启动了一个中文 DISNEY

频道,将中国古代传统文化渗透于其节目之中,取得相当成功。迪斯尼声称它的中国少儿电视节目的受众 1996 年 7 月就已达 4 亿左右。迪斯尼的有线电视体育网(ESPN)在中国更是成就非凡,中国最受欢迎的体育频道—中央电视台五套体育频道将近一半的体育节目是从 ESPN 购买;不仅如此,ESPN 还从中国中央电视台手中抢得了 2001 中国足球甲 A 联赛的境外转播权。

(4)维亚康母集团(Viacom)于 2000 年初正式兼并哥伦比亚广播公司(CBS),成为世界规模最大、最具影响力的传媒和娱乐业的领导者。维亚康母的旗舰—MTV 音乐电视频道经过近 20 年的经营,已从美国本土延伸到拉美、亚洲、欧洲和澳洲等地,一跃成为全球最大的电视网络,覆盖了全球 86 个国家和地区的 3.39 亿户家庭,其中美国家庭只有 7000 万个,亚洲家庭则占到了 1/3;Nickelodeon 儿童电视频道几乎旗鼓相当,不仅占居了美国 50%左右的儿童电视剧市场,而且已经进入了全球 3 亿个家庭。

与迪斯尼 ESPN 有线电视体育网一样,维亚康母秉承“全球化思考,本土化落实”的经营理念,奉行“内容为王”的宗旨,维亚康母 MTV 中文频道通过与中国中央电视台、北京电视台以及全国上百家有线电视台的成功合作,制作了 4 档节目,其中包括在中国 30 个大城市中收视率最高的《MTV 天籁村》、在北京地区具有较高收视率的《MTV 光荣榜》。1999 年和 2000 年,MTV 音乐电视频道和中央电视台共同成功主办了 CCTV—MTV 音乐盛典,被誉为是中国乃至亚洲极具权威和影响力的音乐盛事和中外音乐交流的一个典范。目前,维亚康母 MTV 频道已经顺利进入了 5000 多万户中国家庭,而他们和中国伙伴联手推出的儿童电视频道 Mickleodeon 计划在 2001 年进入 4000 万个中国家庭。

面对国外媒体咄咄逼人的气势,中国人民大学舆论研究所所长喻国明教授将中国电视传媒业与国外电视传媒集团之间的竞争形容为“一只只小帆船”与“泰坦尼克号”的对抗,“不堪一击”,“中国广电的孱弱不光是规模的问题,产业链方式的组合也不好,国外传媒集团是一个个环节的组合格阵,是一个兵团,而我们是一个个的单兵作战,试想单兵如何打败兵团方阵的进攻!”喻教授的这番评论发人深思。

3. 讨价还价的能力。在竞争市场上,无论是买方还是卖方,在交易过程中都会尽力迫使交易对方在交易条件上作出让步,从而使自己获利。这种讨价还价的能力,是由产业的集中程度、交易量的大小、产品的差异性、纵向一体化程度和双方的信息掌握程度等多种因素所决定的。

在传统的电视管理体制下由于僧多粥少,对有限资源的恶性竞争就表现得十分突出,严重削弱了电视传媒自身在买方市场和卖方市场上的讨价还价能力。对电视传媒而言,广告客户是买方,广告客户的广告投入是按照特定销售区域的预期销售计划来进行的,不会因为该区域电视台多而增加广告投入。但由于同一区域内电视传媒的无序恶性竞争,广告折扣价格一降再降,以致于电视台实际的广告收入与按广告名义价格计算的广告收入相去甚远。电视传媒自身的权益大受损害。而电视剧制片商则是卖方。在国内电视剧市场上,电视剧数量很多,但精品不多。特别是国外影响剧稍加限制后,国产精品电视剧就愈显珍贵,于是各电视台均来抢购,电视剧抢购战烽烟四起。电视台电视剧购买花费年年创新高,购买电视剧的标的也从买成片,到买样片、买片花、买剧务,甚至到买演员名单,电视剧制作商自然是喜不开颜。在购销供应链环节,电视传媒无论对买方,还是对卖方,均处于不利地位。在此背景下,中国电视传媒广告收入呈下降趋势。2000 年 1—6 月份,中国电视广告营业额比前年同期下降 10%左右,而与此同时,产业化进程较早的报纸和杂志广告收入同比增长分别达 20%和 49%。中央电视 2000 年广告收入 50 多亿元人民币,在中国电视传媒业高居第一位,但仍无法进入全球电视传媒广告收入 50 强行列。时代华纳 1999 年电视广告收入高达 132 亿美元,相当于中国电视传媒业广告总收入的 5—8 倍。中国电视传媒业恶性竞争的结果是:谁都想做大,结果谁也做不大,并形成恶性循环。

4. 替代者(品)的威胁。替代品是指在功能上能部分或全部替代某一种产品的产品。当产业存在替代品时,生产替代品的企业就与本产业内现有的企业形成了相互竞争和威胁,替代品的

价格越低,质量越好,用户的转换成本就越低,对本产业现有企业和产品构成的威胁也就越大。

在大众传播领域,报纸、广播、电视以及新兴的互联网都是通过特定的介质对受众传递文字、声音或图象信息。各大众传播的形式在功能上各具特色:报纸价格便宜,携带方便,信息量大,内容详实;广播的最大特点在于能边听边干活,信息量较大,传播速度快;电视不仅传播的信息量大、速度快,而且声音与图象双重冲击,形象生动。因而在传统传媒领域,就各自的覆盖范围与影响力以及受众的规模而言,电视传媒居领先地位。但市场营销和广告策划学中的“媒体组合”的概念却告诉我们这样一个事实:不管是传统媒体,还是新旧媒体之间都或多或少地存在一定的“替代”关系。2000年传媒广告市场上,电视广告的“缩水”,广播、报纸、杂志广告收入显著增长,这一此销彼长的趋势(当然也与产业化进程的先后有关)更是证明了这一点。尤其是“第四媒体”——互联网的兴起,由于其兼具报纸、广播、电视等传统传媒的诸多特长,并以其独特的网络化、数字化的传播手段和开放性、多元性、实时性、交互性、个性化的传播特征,互联网对传统传媒造成了相当的冲击,尤以电视传媒所受的冲击最大。据美国时代华纳公司2000年的一次调查表明,由于人们忙于上网,11%的人减少看报,18%的人减少阅读杂志和书籍,但高达78%的人减少了看电视。随着上网人数的增多,越来越多的人习惯于从网上获取最新的新闻。尽管电视传媒作为最佳娱乐工具的魅力依旧,但作为首选新闻工具的地位已受到互联网的挑战。2001年,互联网业全面走低,但在与传统传媒的竞争中,却争得了实实在在的地位。新浪网等互联网内容提供商甚至从国务院新闻办公室获得了新闻转载许可。长期以来一直在灰色地带运营的互联网传媒业务得到了合法化的确认。

根据美国学者的标准,一种传媒覆盖人口达全国人口的20%以上,才能被称为大众传媒。这一指标对互联网用户飞速膨胀,目前已拥有2000万之巨用户的中国互联网业来说,其大众传媒之路还很漫长。但与一些传统的大众传媒“流俗化”趋势相反,互联网首先普及于知识分子、白领阶层以及广大青少年中,他们更代表了当今和未来社会的主流意识与价值观念。当然,除政府政策的限制之外,还有一些因素也限制了互联网向真正大众传媒的转化,最突出的一点是,它还缺乏一个足以供其生存与发展的商业盈利模式。然而互联网时代确实已经到来,它在改变人们获取信息与娱乐方式的同时,也极大地改变了人们的思维模式。特别是随着宽带技术的发展,互联网将在视频点播、远程医疗与教育、电子商务与广告等多方面冲击甚至侵入、取代传统媒体的领地。

### 三、上海电视传媒竞争战略选择与核心竞争力培育

#### (一)三种基本竞争战略描述

迈克尔·波特在进行一系列实证分析后认为:在与驱动产业的五种力量竞争过程中,有三种提供成功机会的基本战略方法,可能使企业成为同行中的佼佼者。

1. 成本领先战略。成本领先战略要求企业积极建立起达到规模经济效益的生产能力,实施有效的成本控制机制,在经验基础上和在不降低产品和服务质量的前提下,全力以赴地降低成本,使总成本低于竞争对手,在产业中赢得总成本领先优势。

2. 差异化战略。差异化战略,亦称特色经营战略,主要通过企业形象、产品特性、技术特点、营销策划、经销服务网络等形式,努力形成一些在全产业范围内都具有特色的东西,使用户建立起品牌偏好与忠诚。

3. 集中一点战略。集中一点战略,又称专门化战略,与前面两种战略不同,集中一点战略不是以整个产业为范围来谋求全面竞争优势的,而是把精力集中在主攻某个特定的顾客群或某产品系列中的一个细分市场或某一区域的市场,专心致志地做别人做不来或不肯做的事,并获取竞争优势。为保证实施集中一点战略的成功,企业必须具备从事专门化及满足特定目标市场需求的特殊技能,以便为整个市场的某一部分提供专门服务,从而做到在局部市场上满足特定对象的

需求实现差异化,或者在为这一对象服务时实现成本领先,或者两者兼而有之。

## (二)上海电视传媒竞争战略选择与核心竞争力培育

就生产行为而言,电视传媒的产品是电视节目以及通过节目的播出而生产出的一种特殊产品——受众注意力。其有如下的产品特征:(1)由于电视传媒属于资本密集型产业,资金投入量大,因而节目的市场需求价格弹性较大;(2)产业内存在许多可使节目出现差异的方法,电视传媒也能通过多种途径制作观众所希望的电视节目;(3)相同的收视群体对电视节目的要求具有多样性,而且经常发生变化;(4)不同的收视群体对电视节目常常有着不同需求或收视习惯;(5)产业内的各个市场面,在规模、增长率、效益、5种竞争力量的强度方面参差不齐,使得对于特定的传媒机构而言,某些观众群体比另一些观众群体更具吸引力。电视传媒产业上述产品特征决定了成本领先战略不适用于资金密集的电视传媒产业竞争优势的培育,差异化战略和集中一点战略是电视传媒机构在竞争激烈的电视传媒市场上获取竞争优势的最佳战略选择。上海电视传媒核心竞争能力的培育,必须在对自身现有实力、优势与劣势明晰分析的基础上,通过实施差异化战略和集中一点战略,获得全面和特定领域的竞争优势。

1. 集中一点战略与频道专业化。就电视传媒而言,集中一点战略的实施是建立在受众群体需求多样性的基础之上的。受众群体需求的多样性是由多种因素的影响所决定的,如年龄、教育程度、收入水平、职业、性格、性别等。按这些差异因素将整个受众群体划分为不同类型的受众集合,即受众群体细分(见表1)。每一个受众群体,他们的收视习惯、收视偏好大致相同。受众群体的细分过程实质就是一个或几个对某一电视传媒机构同质受众群体的形成过程。受众市场细分和同质受众群体的形成,正是电视传媒频道专业化的理论基础和内在逻辑过程。

中国人民大学新闻学院涂光晋教授认为,电视传媒专业频道的定位,要从电视传媒的基本功能、受众市场细分、栏目风格与品味等多方面考虑。电视传媒有4种基本功能:传播信息、提供服务、娱乐消遣和传承文化。这4种基本功能与受众群体差异性因素相结合进行分析,就得出专业频道定位矩阵(见表1)。电视传媒基本功能与受众差异因素的每一个交叉点,即是一个个专业频道。每一个专业频道的基本任务就是在频道准备定位的基础上在与其它频道或同类频道的竞争中,不断获取或维系与其频道定位同质的受众群体的注意力资源。但电视频道定位矩阵只是从理论与逻辑上阐述了电视频道的产生,在实际的频道运作中,设立电视频道并不是仅仅将某个单一功能和某个单一差异因素相结合这样一个简单的行为,而是结合了电视传媒的若干功能和若干差异因素,并广泛考虑各种具体产业和市场竞争环境因素后的综合结果。

表1 电视传媒4种基本功能与受众群体差异的综合分析(电视频道定位矩阵)

电视传媒 基本功能	文化因素			经济因素			心理因素…		
	教育程度	文化习俗	宗教信仰…	职业特征	收入水平	消费风格…	年龄	性别	社会角色…
传播信息	○	○	○	○	○	○	○	○	○
提供服务	○	○	○	○	○	○	○	○	○
娱乐休闲	○	○	○	○	○	○	○	○	○
传承文化	○	○	○	○	○	○	○	○	○

注:○代表每一专业频道。

(1)参考与借鉴:阳光卫视频道定位。尽管开播才一年,但阳光卫视的节目已被有关传媒学者和业内人士评价为“现时喧嚣与浮躁的电视节目中的一般清泉”,阳光卫视的频道定位特色可见一斑。该卫视专门播映人文主题的历史和人物传记类节目,凭借高品味的主题节目吸引高学历、高素质的受众群体,培养该目标受众群体长期的收视习惯,以求得这批“社会意见的领导者”与广告客户建立长期默契关系,并最终在激烈竞争的电视传媒市场中为广告客户建立稳固的媒介平台。阳光卫视的功能定位,不仅开创了华语电视主题节目与主题频道的先河,也迎合了世界电视传媒向专业化方向发展的大趋势。

(2)重级与整合:上海电视传媒频道专业化。面对日益激烈的电视传媒市场竞争,实施集中一点战略,推行频道专业化,同样是重组与整合之中的上海电视传媒培育核心竞争能力的必由之路。当前的首要任务是根据原有各台的比较优势实现现有资源的优化配置,消除在传统电视管理体制下形成的种种弊端。在此基础上,按照受众群体细分和频道的功能、风格与品味,进一步明确频道的专业定位。比如,以上视新闻中心为基础组建新闻综合频道,以东视体育部为基础组建体育频道,以有线新闻财经频道为基础组建财经频道等。值得一提的是,湖南广播影视集团在组建湖南电视台(总台)、推行频道专业化过程中,将具有较高品牌价值的湖南经济台台号取消,造成品牌价值的浪费。上海电视传媒在频道专业化改革过程中,一方面应顺应“台”概念弱化、“频道”意识增强这样一个大趋势;另一方面也应珍视经过几代上海电视人艰苦奋斗而凝成的“台”的品牌价值。一个可行的办法是:以原拥有比较优势并以此为基础组建频道的台冠名频道名称,如上视新闻综合频道,东视体育频道等。

2. 差异化战略与传媒品牌经营。与集中一点战略下的频道专业化寻求特定受众群体注意力资源不同,差异化战略下的品牌经营则通过建立受众对电视传媒品牌的忠诚,以获得长期拥有全体受众群体或特定受众群体注意力资源的竞争优势。

产业竞争理论认为,品牌经营是产业竞争的必然结果。湖南经济电视台总编室的刘智将一般产业演进的5个阶段运用于电视传媒产业化进程。这5个阶段是:(1)个别电视传媒机构转变观念,面向市场,大胆改革,节目不断创新,迅速赢得观众,占领市场,引导产业潮流,占据领导地位,并引发深度竞争,推动产业发展。(2)产业领头羊示范效应显现,吸引众多的电视传媒机构仿效,大量投资开办新节目、新栏目、甚至新频道。(3)电视传媒机构数量急剧上升,节目播出供大于求,而广告市场增长缓慢,广告争夺战愈演愈烈。各电视传媒机构为争夺有限的广告资源,大打折扣战,市场一片混乱,电视传媒机构投入大幅度增加,而回收增长下降,甚至绝对下降。(4)为生存发展,各电视传媒机构开始扬长避短,针对目标受众,办出自己栏目的特色,形成自己的风格,纷纷推出特色频道,专业频道,使本已激烈竞争的电视传媒市场竞争进一步加剧。(5)以品牌为中心,走向媒体联合重组。电视传媒机构规模迅速扩大,数量急剧膨胀,造成市场饱和,整体效益下滑,产业由高增长进入大调整。优胜劣汰的竞争法则最终使得少数既拥有规模、又拥有市场,更具备品牌效应的大电视传媒机构才能得以生存、发展和壮大。

由此可见,品牌经营和品牌效应的营造是决定电视传媒机构在激烈产业竞争中现有实力与未来最终地位的关键因素,这一点对于机遇与挑战并存的上海电视传媒来说尤为重要。上海卫视是上海电视传媒的窗口和形象代表,上海卫视的品牌形象是上海电视传媒在中国乃至世界范围树立与营造品牌形象的基础与根本。但上海卫视(外宣节目除外)似乎定位不够明晰,传统海派文化特色有余(可另考虑建立海派综艺频道),新时期上海特点与时代特征不足。这与上海“一个龙头,四个中心”的城市发展目标战略定位不甚协调。上海电视传媒要立足上海、辐射中国、走向世界,成为中国乃至世界的主流媒体之一,作为上海电视传媒的窗口与形象代表的上海卫视必须以更广阔的胸襟,在传播中外信息和传承多元文化过程中,能起到引导社会主流价值观念与道德意识的作用。不跨出狭隘空间地域限制,不跳出狭隘传经文化的窠臼,以上海卫视为形象代言人的上海电视传媒,就难以摆脱区域媒体的概念而只能蛰居于“东南一隅”。上海卫视的目标受众应定位在教育经历、专业经验和家庭收入等方面均高于一般受众的中青年群体,他们不仅有能力参与消费,能对别的群体产生示范效应,领导社会潮流,而且代表了社会的发展趋势。上海卫视的节目风格应与上海欲成为全国经济中心、金融中心、贸易中心和航运中心的城市发展目标相协调。除展示中国和上海改革开放的成就外,上海卫视应更多地关注世界经济和中国经济的动态和走向、中国的前途和命运等时代热点与话题,并进行深入挖掘报道。在对目标受众传播信息和传承文化的同时,更要以客观与平和的心态引导他们除却浮躁与喧嚣,深入进行独立与理性思考。当然,上海卫视所承担的外宣功能,也影响了上海卫视进一步的明晰定位。在推行频道专业

化的背景下,外宣功能可交由外语卫星频道承担。上海卫视可以重组和整合后的新闻频道为核心,通过竞争机制和广告收入共享机制择优选用其它专业频道的优秀节目,共同锻造能符合新时期上海特点与时代特征的、能代表上海电视传媒实力与风采的窗口与形象代表。

在明晰定位之后,就必须集中资源优势,进行品牌经营,营造品牌效应。或通过打造名牌栏目和名牌主持人,或通过大气势、大手笔、大制作,树立品牌形象。实力雄厚的上海电视传媒在大气势、大手笔、大制作,树立品牌形象方面具有独特优势,每年一届的上海国际电视节,上视的跨国双向传输音乐会和东视的“为中国喝彩”歌舞晚会等跨国电视传媒交流活动,不仅促进了中外文化和主流传媒之间的沟通与合作,而且也上海电视传媒初步建立了国际品牌形象。

#### 四、结论

在电视传媒产业化、集团化经营的背景下,上海电视传媒业的挑战与机遇并存。在重组和整合的过程中,通过集中一点战略实施频道专业化,以及通过差异化战略实施传媒品牌经营,是上海电视传媒在新一轮竞争中培育竞争优势,抢占制高点,并把自己发展成为与上海城市发展战略目标相符的,立足上海,辐射中国,走向世界的国际主流电视传媒的必然战略选择。当然,频道专业化战略和传媒品牌经营战略的成功实施,还必须辅之以组织结构、资源配置方式、节目供给机制、企业文化等多方面的配套改革才能使战略的实施取得最佳实施效果。

#### 参考文献:

- [1] 迈克洋·波特(美). 竞争战略[M]. (陈晓悦等译)北京:清华大学出版社,1999.
- [2] 纪宁. 媒介新动向.[M]. 沈阳:沈阳出版社,2001.
- [3] 刘智. 电视·品牌竞天下[J]. 广播电视研究,2000,(12).
- [4] 胡一峰. 初探凤凰卫视的成功之道[J]. 新闻记者. 2001,(3).
- [5] 张同道. 全国部分省市电视台运营现状调查分析[J]. 当代电视,2001,(1).

## On the Strategic Competitive Option of Shanghai's TV Media

XU Feng

(Finance Department, Shanghai Media & Entertainment Group, Shanghai 200002, China)

**Abstract:** Based on the analysis of the traditional China's TV media and the internse competitive environment that Shanghai TV media is currently facing, this paper elaborates the competitive strategies that Shanghai's TV media should take, the fundamental theory on which they are based and the necessity to implement them immediately. The author holds that, to acquire the core competitive advantages in the context of industrialization of China's TV Media, Shanghai TV Media should carry out its brand strategy on the basis of channelization and its diversitication.

**Key words:** TV media; competition; strategy