

基层电视媒体核心竞争力研究

——以陕西杨凌及周边电视媒体为例

刘 姣,王礼力*

(西北农林科技大学 经济管理学院,陕西 杨凌 712100)

摘 要:基层电视媒体核心竞争力主要有三个理论根据:核心竞争力理论、“知识鸿沟”理论、规模经济理论。目前存在受众率低、广告收入低、人力资源结构与层次失衡等问题。从竞争范围分析,基层电视媒体竞争主要是局部的竞争;从竞争市场分析,基层电视媒体几乎无市场可言;从竞争产品分析,基层电视媒体主要是模仿;从电视媒体的发展趋势看,有特色的基层电视媒体也有较大的发展空间。研究认为“一般基层电视媒体”核心竞争力必须走集团化发展之路;“特色基层电视媒体”要通过强化品牌定位、市场定位、受众定位,加强品牌与受众的关系,并强化提高核心竞争力的措施研究。

关键词:基层电视媒体;核心竞争力;集团化发展;媒体品牌

中图分类号:G22

文献标识码:A

文章编号:1009-9107(2013)02-0082-06

一、基层电视媒体核心竞争力 理论阐述

(一)核心竞争力理论

1990年,帕拉德和哈默在著名的“哈佛商业讨论”中,首次提出了“核心能力”的概念,认为企业要在竞争中保持持续的主动性,具有可持续发展的能力,就必须培育自己的核心竞争能力。他们把核心竞争力定义为竞争对手无法模仿的竞争能力,是相对于所有竞争对手的竞争优势。它具有独特性和不可模拟性两方面的重要特征,具体表现在企业在研发、设计、制造、营销、服务等环节的某个环节明显优于竞争者,且不能被竞争者所模仿的能够满足客户价值需要的独特能力,它是通过长期集中投资、研发和应用核心技术而最终形成的。

(二)“知识鸿沟”理论

Tiehenor提出了著名的“知识鸿沟”概念^{[1]158-170}:无论是人,还是企业,由于社会经济地位

的高低不同,社会经济发达程度不同,高者通常能比社会经济地位低者更快地获得信息,社会经济越发达,获取信息也就越快。因此,在中国社会,中央级电视媒体、省市级电视媒体与基层级电视媒体之间知识鸿沟越来越大,这种扩大的趋势给基层电视媒体带来了前所未有的压力。

(三)规模经济理论

规模经济理论是指劳动效率的提高,平均成本的下降都来源于生产全要素投入的同比例增长。该理论认为生产规模的扩大,会引起长期平均费用的减少,因此,给企业带来比其小规模时更大的经济效果。从广义上讲,规模经济包括企业规模(横向)理论、纵向一体化理论以及多样化经营理论。这种理论,从微观经济和市场结构剖析的角度,分别解释了横向并购、纵向并购以及混合并购的动因问题。当一个行业在制造、营销、配送、服务或其他职能上存在显著的规模经济时,较大企业对于较小企业而言具有成本优势。

② 收稿日期:2012-04-18

作者简介:刘姣(1988—),女,西北农林科技大学经济管理学院硕士研究生,主要研究方向为管理科学与工程。

* 通信作者

二、基层电视媒体发展现状及存在的问题

(一)杨凌及周边电视台现状调查

杨凌电视台是国家杨凌农业高新技术产业示范区党工委管委会直属的基层电视媒体。信号采取有线传输和无线发射双路覆盖杨凌全区及周边地区,覆盖面积可达3 000平方米,覆盖人口大约500万人,目前,自办一套节目,全天播出17小时。2008年,通过杨凌农业高新技术示范区党工委的不懈努力,国家对杨凌“农科城”的特殊认可下,国家广电总局批准成立了全国首家农林卫视,杨凌电视台的农业节目通过卫星向全国播出^[2]。

杨凌周边县(区)大多数电视台的发展现状:武功县电视台现有350万元全数字电视摄像、录像、编辑、播放设备,有线和无线同播;周至县广播电视台编制为:台长1人,职员54人;具有专业技术职称的46人,其中中级10人,助理级36人。现有数字摄像机13台,非线性编辑器4套,非数字录像机5台,硬盘播出系统2套。眉县电视台是差额事业单位,目前还有10多名员工没有享受财政工资,因此,这些人的工资福利和办公经费只能靠广告收入来维持。加之县级台的广告费用低,所以只能从数量上来弥补,影响播放效果。看过眉县台节目的朋友都知道,电视频道信号很差,画面不清楚,还不如VCD的效果。

(二)基层电视媒体节目的受众率调查分析

2012年7~8月份,在杨凌及周边县进行了千人问卷调查,通过1 000份问卷调查表总结分析(见图1)发现,有83.5%的人喜欢收看中央台的节目,其次是喜欢收看省台节目,仅有19.6%的人喜欢收看当地基层台的节目。杨凌电视台有着特殊“农业硅谷”的地位,所以,收视率明显比其他基层电视台高,达到26%左右。但是,虽然喜欢收看地方台的人不多,但仍有19.6%的受众经常收看基层台的新闻及民生节目,以关注身边的人和事,从来不收看当地基层台的人数只占11.3%。可见当地基层台虽然不是受众最为喜爱的电视台,但不少居民仍然会选择性地看当地节目,这主要是因为中央台节目空间跨度较大,与当地的地域特点存在较大差异,虽然能够被大家认同,但对于当地的信息需求仍很难满足。

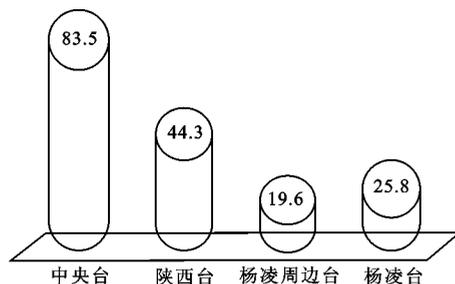


图1 不同类型电视媒体的受众比例

(多选题,比例之和不为100%)

(三)基层电视媒体财政拨款及广告收入分析

通过对杨凌及周边县电视媒体的抽样调查,从基层电视媒体收入分析(由于企业收入属于商业秘密,调查的原始数据不能公开),其活动经费10%~30%为政府财政拨款,70%~90%依靠小金额大量的广告收入。以网络问卷形式调查不同级别电视媒体广告收入情况见图2。



图2 2008年各级别电视台广告收入

从图2可以看出,单位电视媒体广告收入差异较大,中央台每年93亿元、省级台6.88亿元、市级台0.32亿元、省会台1.34亿元、基层台0.055亿元,基层台的年收入最低。

(四)基层电视媒体的人力资源与分析

在人力资源市场上,基层电视媒体面临着严重的市场压力,具有专业技术业务能力的高端人才都被中央台、省台、大城市台强力吸走了,在人才储备和吸纳问题上处于不利地位^{[3]363,364}。

1. 人力资源建设理念不清楚。媒体人力资源开发与建设,必须在自身组织目标和利益诉求的前提下,形成自己的核心理念和战略目标,从人才的引进、使用和配备都要视同是实现战略目标的一个重要环节。但是,在基层电视媒体中,人才的开发和利用都是在一个无序的状态,“人情味”十分严重,人事制度已经成为基层媒体的难题。

2. 人力资源结构与层次失衡。在基层电视媒体内部现有储量中,都存在人才结构失衡、层次严重不合理现象,电视媒体的人力资源内涵与实质并不在于其数量的多少,而在于具备相当强的实战经验

的高端管理人才和技术人才的强强联手。基层媒体严重缺乏高素质的记者、编辑、名主持和强劲的经营管理人才。

3. 利益面前缺乏职业操守。收集、制作、传播公众所需要的信息媒体从业人员最基本的职责,传播的信息应该客观、真实。但是,基层从业人员为了追求收入最大化,放弃职业操守,搞有偿新闻、发布失实和损害公共利益的不良信息,置媒体形象而不顾,使人们对基层媒体失去信心。

4. 人才奖罚制度缺陷。基层电视媒体因从业人员综合素质差异不大,人情性从业人员较多,对记者、编辑、主持、广告经营者、技术人员和后勤保障人员没有严格的奖罚制度,或是制度不具体,操作性不强,导致其劳动积极性就不高,协作精神也就比较差,为媒体组织创造利益有限。因收入不高,人文环境相对较差。所以,基层电视台高端人才大量流失,人情性又使得非专业人才又大量涌入,进入了人力资源开发与利用的死胡同。

(五)基层电视媒体现状分析的几点结论

1. 从竞争范围分析,基层电视媒体竞争主要是局部的竞争。由于我国传媒行政区划森严,中央电视媒体与基层电视媒体各有其较为明确的覆盖范围。中央电视台由于政策等各方面的优势因素,市场竞争力较强。省市地方电视已大部分上星,而基层电视上星是寥寥无几,由于行政区划以及频道定位等问题,竞争力并不尽如人意。基层电视台因为地域性强与传输通道等方面的优势,只具有地方竞争优势,又仅限于垄断地位的一城一池。因而当前中国电视竞争,并不是在全国范围内各个级别、各个地区出现,而仅仅出现在首都北京、沿海城市以及内地的一些政治经济中心。

2. 从竞争市场分析,基层电视媒体几乎无市场可言。按照中国人的生活习惯,看电视主要是消遣,打发时间,愉悦身心,收获信息,所以,广大农村市场目前基本上被中央、省、大城市电视台垄断。这些电视台人力资源丰富,硬件设备完备,栏目设计与节目创作一流,垄断地位坚不可摧。城市市场包括市郊市场集聚了购买力较强且人口集中的观众群,当前我国电视竞争市场主要集中在城市市场。基层电视媒体的竞争市场只有当地市场。

3. 从竞争产品分析,基层电视媒体主要是模仿。基层电视媒体的栏目设计、节目创作,碍于人才缺

乏,技术不力,主要是模仿级别高的媒体,有独创性的栏目甚微。除了基层电视台的当地新闻有一定的特色,有一些关注民生的一些报道以外,其他栏目设计与节目创作基本上是模仿,或者以电视剧填充。

4. 从电视媒体的发展趋势看,有特色的基层电视媒体也有较大的发展空间。目前各级市场上的竞争结构正在发生着变化,优化结构正在逐步形成:节目市场、广告市场、传输市场、付费市场(有线电视、卫星电视为主体),在竞争者数量、市场规模、垄断程度、进入和退出壁垒方面的差异也越来越明显。节目制作业也正在日益呈现出主体的多元、节目生产竞争化的趋势。这为制播分离提供了前提条件,也为多频道化播出提供了数量充盈的节目资源。节目的流通发生了变化,首先节目的流通总量大幅度提升,表现在节目流通市场的规模大幅度扩大,节目市场的流量也不断增长;其次,节目流通结构也发生着较大的变化,这主要是由于电视媒体的产业结构、市场结构的变化导致对各类节目需求结构、使用结构、多用途开发方式和程度发生了变化。这些方方面面的变化,为有特色的基层电视媒体的发展提供了较大的发展空间。

三、基层电视媒体核心竞争力 探索与创新

(一)“一般基层电视媒体”核心竞争力在于集团化发展

大部分基层电视媒体没有特色性区位优势、规模优势、人才优势,发展缓慢,前途渺茫,其发展方向与目标定位,应该选择走与省台和大中城市电视媒体一体,走产业化、集团化、规模化之路,提高频道资源整合力度。

1. “一般基层电视媒体”走集团化之路成为必然趋势。2009年以后广告商对基层电视台投入就呈现直线下滑趋势:2009~2012年分别为22.8%、13.5%、9.0%和8.1%,其原因主要为:(1)全国基层电视台数量庞大,但各自覆盖范围有限,且受央视和省级卫视的影响,收视率也很难有突破。分散的基层电视台难以为全国性广告商提供广告投放的规模优势,较低的收视率也阻碍了其广告经营的开拓。(2)基层电视台的广告制作服务能力弱、传播环境更难以与央视和省级卫视媲美。很多广告商不情愿将

广告投放基层台的更深层次的原因,是粗糙的广告制作及混乱、不规范的广告服务和广告管理。广告内容中也有不法广告、虚假广告,影响广告商的品牌形象^[4]。

2. 集团化发展可以带动基层电视媒体资源重组。(1)以前基层电视媒体各自分立,独立运作,相对规模较大的电视媒体资源不足,在和大媒体合作、联营或并购以后,可享用大的电视媒体的更多更强的资源。电视资源包括:信息、时间、栏目、网络、频率和频道资源、技术资源、节目资源、辐射性资源、服务性资源、电视工业资源等。基层电视媒体积极投并于电视媒体集团,可充分开发和利用电视资源。(2)整合技术资源。在信息时代,技术是核心。对于电视媒体集团的动作来讲,技术资源的整合更是核心竞争力提升的关键。集团的投资重点是技术创新,要把钱用在刀刃上。(3)强化人才的投资和优化管理。人才是核心技术的载体,只有把人力资源整合到更优化的状态,才能使基层媒体与大媒体达到资源的最优化配置^{[5]71-73}。

3. 基层电视媒体集团化发展模式选择 针对基层电视媒体的集团化发展,按照目前政治、经济的运行规律,应以省台为中心,进行电视媒体集团化组建。因为我国电视传媒集团化是政府和电视传媒的公共选择,但从组建方式上更多地是由政府依据规章制度牵头组织、行政划转、归并若干基层电视媒体。在组建过程中,初期以政府为主导,这种政府主导采用行政手段配置资源的方式,在中国有着一定的合理性和必要性。组建形成集团后,政府应从运动员身份中退出,转体为裁判员,给电视媒体更大的经营自主权,使电视媒体集团以市场为导向,按照企业化规律运转。

(二)“特色基层电视媒体”核心竞争力创新

基层电视媒体的发展不能一概而论,极少数的基层电视媒体有着自己特色,这种特色是别的同类媒体无法拥有和模仿的,这种特色主要是“区域资源特色”或“体制特色”。例如首都、省会城市、直辖市等区域,经济、人才资源非常丰富,有利于电视媒体的发展和运行,中央电视台、各省电视台等应运而生。又如“凤凰卫视”,有着自己经营体制的独特性,早在1999年就评为华人最熟知的国际知名品牌,其知名度与麦当劳、通用汽车相当,是惟一的入选的传媒机构。因此,有特色的基层电视媒体应该有信心

打造自己的核心竞争力^[6]。

杨凌电视台,虽然属于县市级基层电视媒体,但是,杨凌是我国惟一的农科城,杨凌的电视媒体依托杨凌农业高新技术产业示范区雄厚的农业科技资源优势,走特色化的办台道路,围绕“三农”,抓特色,铸品牌,探索出一套以农业、农村、农民为核心内容的电视媒体新模式,在服务“三农”的进程中,杨凌电视媒体的优势及特色已初步显现。2008年,国家广电总局批准成立了全国首家农林卫视,杨凌电视台的农业节目上星播出。基层电视台的节目“上星”面向全国播出,在全国尚属首例。所以,要抓住机遇,把“农林卫视”做强、做大。

1. 品牌定位。品牌是一种综合符号,是一种产品或机构的重要标识,也是人为创造的特殊性,用以表述其所指事物的气质和内涵。基于视角的差异,对品牌概念的理解也各不相同。总体来讲,品牌是一个由品牌组织、品牌形象和品牌资产构成的一个整体概念。基层电视媒体在发展初期,必需明确企业的品牌定位。品牌定位就是指建立和重塑一个与市场目标有关的品牌形象的过程或结果。

2. 市场定位。媒体的品牌定位不同于媒体产品与服务的定位,媒体品牌定位首先是市场定位。先要进行市场化细分,确定目标市场,然后对目标市场进行必要的评价,并运用相关策略,必须突出个性化,在市场竞争优势中,提炼出品牌的核心价值,并将其定位于受众心中。

特色化的基层电视媒体的市场定位也是一样,首先明确市场目标,如“农林卫视”,其市场定位就应该是全国的农业、农村、农民所涵盖的“三农”大市场。全国与“三农”有关的政治、经济、文化的新闻、资信、娱乐、与趣事等等,都可以制作成特色化的栏目和节目,逐步形成“农”之品牌化。

3. 受众定位。不同的电视媒体影响着不同的电视观众,媒体受众越来越聚焦于适合自己的优秀媒体,广告客户则跟着观众走,所以,电视媒体受众定位对媒体的发展非常重要。而且,受众定位是随着政治、经济、文化的发展而波动,是一个动态的过程。

特色化的基层电视媒体在发展初期,对企业的受众定位要相对具体一些,什么样的栏目和节目是为什么样的人群设计的,要有一个初步规划。如“农林卫视”目前的栏目:“三农”信息联播、“三农”大视野、天天农高会、村里村外、致富故事会、科技大篷车

和农村大市场。这些栏目很笼统,受众定位不明确,而且似乎背负着地方政府关于农业及农业科技双向发展的重大任务,其发展步履艰难。“农林卫视”的受众定位应该是农民、农民工、广大涉农人员。

4. 促进品牌与受众的关系。受众是动态发展的过程,没有一成不变的受众。所以,基层电视媒体要重视品牌的跨媒体延伸,利用不同媒体的优势互补,增强品牌在受众心中的形象,建立品牌与受众之间的多种感情交流,提高品牌的黏性。如电视媒体品牌向广播领域延伸,就可以借助广播作为情感媒体的特点强化自身品牌的人性化因素;向网络媒体延伸,弥补自身互动性的不足,加强与受众的交流沟通,拉近品牌与受众的距离。

(三)提高基层电视媒体核心竞争力的措施

1. “一般基层电视媒体”要勇于与强大电视媒体合作。当地政府和媒体管理者要消除“宁可鸡头,不可凤尾”传统思想,基层电视媒体的“鸡头”现象,无规模效益可言,因设备、资金、技术、人才缺乏,在人力、物力、财力难以优化组合,造成资源的极大浪费,并且经营成本飙升不下,在市场竞争中总是势单力薄;在技术革新方面,“鸡头媒体”没有实力进行技术革新,没有创新的电视媒体无法在市场竞争中立于不败之地。因此,勇于与强大媒体合作,在参与中求商机,在合作中求发展,在一体化中求强大。在体制上,基层政府要下狠心使“一般基层电视媒体”向企业化、集团化方向发展,可以作省台的分公司。

2. 政府要强化“特色基层电视媒体”发展初期的支持力度。对具有区域优势、行业优势的基层电视媒体,在其发展初期,当地政府要积极支持,从财力、人力、物力方面给予扶持,使其尽快成长。如湖南省政府在“湖南卫视”的发展中支持力度非常大,不论是人力、物力,还是政策方面都得到了广泛的支持。如“2012年2月10日召开的河南省广电局加强和改进广播电视新闻宣传工作会议,明确把构建全媒体的发展格局列为今年整个广电系统宣传工作的4个重点之首”^[7]。

3. 提高“特色基层电视媒体”自身造血功能。主要从如下几方面着手:

第一,内容差异化。“特色基层电视媒体”创新内容资源,要在新闻、综艺、电视剧多点开花。如央视深化“新闻立台”战略,在“频道制改革”、“国际化传播”等系列举措的实施后,各频道的节目资源更加

优质。而“农林卫视”必须以“三农”立台,立足全国,面向全球化发展;央视创新制作了“我要上春晚”、“梦想合唱团”一批社会反响很大的新节目。“农林卫视”要在夹缝中求生存,要创新制作农村题材节目。如当前中国农村文化程度低,家庭经营不善,家庭暴力有增无减,可与司法部门联手,创作“家庭暴力警戒线”节目。对电视剧资源的投入上,央视不惜重金拿下目前中国市场上的最优剧集资源,打造“中国优秀电视剧的最佳首发平台”。这些创新手法“特色基层电视媒体”都是榜样,也不惜重金购买农村题材的电视剧。

第二,栏目品牌化。经营电视媒体应以经营栏目品牌为核心。品牌栏目对电视媒体经营的拉动力非常大。任何一个电视频道不可能吸引所有的受众。一个频道的所有时段更不可能都有强大的吸引力,但一个品牌栏目的时段会引起广泛的关注。要通过精心策划、制作、包装和宣传来促成品牌,坚持和不断创新品牌栏目的宗旨和风格,提高节目质量,保鲜特色,不断提升品牌栏目在受众心中的地位。如“江苏卫视”《非诚勿扰》、“湖南卫视”的《天天向上》《快乐大本营》已经是中国人心目中的品牌栏目,受众之广,收视率之高,在中国大陆的影响非同凡响,栏目的创收拉力也很大,其经营收入也占据了整个频道的50%左右。如“农林卫视”栏目可设:“农民剧场”,专门上演乡村类电视剧、电影,反映10多亿农民当今的精神风貌、内在情感;“留守儿童”,以独家企业赞助的形式,满足人们内心深处的怜悯之情;“农业科技人生”,诉说农业科技战线的人和事,分析科技工作者内心世界,人生旅途。创办“农民歌手”“农村婆娘”等等具体的娱乐栏目。总之,企业必须明确自己的消费群体,对于电视媒体企业而言,就是明确自己企业的受众。

第三,优化人才管理。人是一切活动的决定因素,基层电视媒体核心竞争力的决定因素是人。如湖南电视台,有线网络集团在本部有200多人,整个广电人才不到5%,95%是全中国聘用的人才。(1)强化基层电视工作者的综合能力训练。目前,基层电视媒体的工作者基本上是“单技能型人才”,即策划、记者、摄像、主持、制作等相互协作性差。记者主要负责采访和写作,编辑主要负责把记者的作品编辑为成品,摄像负责拍片和编片,制作负责将片子合成然后播出。这样以来,导致摄像师拍的片子和不

上记者的文字,主持人的语感协调不上片子应有的感情,制作合成效果不能达到策划最初的构想。因此,基层电视媒体管理者,应该强化其电视工作者综合能力的训练,把他们培养成为集策划、采访、拍摄、主持、制作于一体的复合型人才。(2)竞争上岗。实行基层电视媒体工作人员竞争上岗、能上能下,专业技术人员双向选择、能进能出的人才管理机制,增强员工的紧迫感、责任感,提高他们的工作积极性和工作效率。(3)鼓励创新。电视媒体员工工作创新是要付出比常人更多时间、精力和辛苦,创新的成败,体现电视媒体是否具有生命力。要对在创优和日常工作中取得较大成绩的部门或个人给予特别的奖励,对创新不积极的给予处罚,以充分激发电视媒体员工的聪明才智。

第四,优化广告环境。随着市场经济的运行与发展,基层电视媒体越来越被市场化,政府经费投入越来越少,有的电视台已经“断奶”,广告收入成为电视媒体主要来源。基层电视媒体广告形式与内容等都要创新:(1)内容。广告内容非常重要,不能为了钱什么样的广告都接受,要保护受众心里健康,不要引起受众的逆反心理。如中央台不作烟草广告,就是智慧的选择。(2)数量。如果植入的商品广告品牌太多,容易分散受众的注意力。因此,如果能做到1~3个品牌的结合,重点突出,不仅比较容易被消

费者的谅解,效果也将更好。(3)形式。从传统插播广告向植入式广告逐步发展,广告主通过冠名电视剧或某个栏目,将产品广告与节目创立相关性,使受众从被动接受向主动接受,从产品化向娱乐化发展;再从简单植入向复合植入、特色植入方向发展。

参考文献:

- [1] Tiehenor P J. Mass Communication and Differential Growth in Knowledge[D]. Public Opinion Quarterly, Summer, 1970.
- [2] 谢耘耕,周志懿.中国传媒创新能力调查报告[J].新闻与传播,2008(6):13-17.
- [3] 谭云明.传媒经营管理新论[M].北京:北京大学出版社,2007.
- [4] 中国产业研究报告网讯.2011年中国电视媒体广告市场竞争格局分析[BE/OL]. [2012-07-03]. <http://www.chinairr.org/view/V04/201207/03-102848.html>.
- [5] 余光胜.产业视角的企业战略[M].上海:上海财经大学出版社,2008.
- [6] 杨明.电视媒体品牌竞争力提升与品牌考量体系的构建要素分析[J].现代传播,2007(4):82-85.
- [7] 河南卫视获省政府支持 网络电视台今年启动[BE/OL]. [2011-03-31]. <http://blog.sina.com.cn/s/blog-5e05666a0100sd8h.html>.

Core Competence of Local TV Stations

——Take Yangling and Surrounding TV Stations as Example

LIU Jiao, WANG Li-li*

(College of Economics and Management, Northwest A&F University, Yangling, Shaanxi 712100, China)

Abstract: Core competence of local TV stations is based on three theories: core competence theory, knowledge gap theory and economies of scale theory. Analysis of the status shows that there are some problems for local TV stations: the audience rate is low, the human resources structure and hierarchy fail to reach equilibrium, and advertising revenue is far from enough. From the perspective of the range of competition, the competition that confronts local TV stations is a partial one. From the perspective of competitive market, there is no market for local TV stations. In terms of competing product, local TV stations mainly mimic others. In the respect of the development tendency, the stations that have their own distinguishing features have larger development space. Researches suggest that the core competence of general local TV media lies in group-oriented development. Local TV media which have their own characteristics should create conditions to improve their core competence: enhancing brand, market and audience positioning, reinforcing the relations between brands and audience. The essay also puts forward measures to improve core competence.

Key words: local TV media; core competence; group-oriented development; core brands