

新生态环境下电视媒体竞争力的 评价方法与价值链重构

王亚民

内容提要 长久以来,收视率成为电视媒体用来衡量自身市场影响力,并以此作为盈利手段的一个重要指标。但这种结论性和滞后的指标很难为电视媒体前瞻到下一步即将发生的指标变化。数字技术的不断发展以及政策的变化,让电视媒体必须适应新的竞争生态环境,重新寻找到自身的核心竞争力。我国当前电视媒体赢得竞争的指标,需要从供应能力、创新能力、资源掌控力以及品牌影响力等方面重新寻找路径。电视媒体的价值链也必须依据这种评价指标重新构建,以适应新的竞争生态关系。

关键词 电视媒体 竞争力 价值链重构

王亚民,河北工业大学经济管理学院博士研究生 300401

一、电视媒体竞争力评价的背景和意义

随着数字化技术带来的产业革命,传媒市场的秩序再一次经历大变革。这其中,电视媒体是遭受数字技术革命冲击最强烈的一环,数字技术让曾经分域而治的广电业、电信业、互联网三大行业的边界被打破,三大行业在视频制作和传播领域的竞争越来越激烈。如果电视媒体不面对新的生态环境。及时重构自身的产业价值链,就可能被淘汰出局。

从国内外电视媒体的发展可以看出,未来的企业竞争将不再是传统的价格竞争或销售渠道竞争等,互联网时代生态圈之间的竞争将成为决定企业生存的重要因素。而传媒企业对于对生态圈的选择和生态圈中传媒产业的布局都将成为影响未来传媒产业发展格局的重要因素。“作为具备经济功能、社会功能双重属性的社会单元,媒体的生存、发展都必然受到整个行业的政策环境、市场状况、发展趋势等因素的影响。”^[1]

针对当前电视媒体面临媒体融合趋势的新生态环境紧迫局面,本文选择面向媒体融合生态环境下电视传媒竞争力评价方法以及重构价值链这一独特切入点,力求探研出一套适应当前生态环境的

[1]田丽:《媒体竞争力评价研究》,北京大学出版社,第33页。

科学和系统的价值链重构方法,使具有特殊属性和行业生态的中国电视媒体的竞争力测量具有可以实际参照的标准,并进而找到重构的路径。

二、电视媒体竞争生态环境变化的特征

1. 技术环境的改变 技术环境带来的变化,是媒体生态环境改变的基础。随着创新带来的技术不断更新换代,数字技术也为人们的现实生活带来了多项突破。首先,打破了语音、视频以及数据间的数字信号编码传输交换界限。其次,宽带技术的发展降低了传送音视频的成本。最后,号称信息传播网络神经系统的软件技术的发展,使广电、电信以及互联网这三个曾经界限分明的行业,组成了一个大家庭,即“三网融合”。从技术上说,“三网融合”是电信网、有线电视网与计算机网的融合与趋同,而其同时带来的是三大行业的企业都要面对电信、媒体与信息技术三种业务融合的新生态。

2. 技术环境改变了竞争环境 参考迈克尔·波特分析竞争环境的五力模型,现有竞争者之间的竞争、供应商、购买者、潜在进入者以及替代者,这五种因素决定着产业的竞争强度和最终的获利能力。

(1) 产业内部竞争 企业最直接也是最强大的力量正是来自产业内部,传媒业也不例外。而媒体的竞争强度和发展同产业内竞争者的规模、增速以及竞争力息息相关。

竞争者数量:竞争者的数量影响着产业内部的竞争强度。随着我国媒体市场对外资的开放,以及数字技术带来的传媒产业革命,我国媒体产业中,不仅媒体数量在增多,结构也发生着很大变化。以PC端、移动端为平台的新媒体如雨后春笋,进入媒体市场。

产业的增速:过去的几十年时间里,电视媒体工作者对受众收看电视的时间几乎开发殆尽。从原来的一天只有几个小时的电视节目到占据观众的晚间、午间、早间收视档,直至贯穿全天24小时节目。这也意味着受众对于电视媒体的消费时间的新市场需求几乎没有。众多媒体只能挤占现有市场,竞争自然更为白热化。

(2) 替代品竞争 替代品的出现与壮大,从来都与原有产品存在着天生的竞争关系。而且替代品越强,竞争自然也会更激烈。对于传统电视媒体来说,替代品的威胁主要来自新技术带来的新媒体。这种更符合消费需求的新媒体形态,对受到线性传播、时长、地点限制的电视媒体来说,无疑构成了巨大的冲击。传统电视观众被分流,观众规模逐年减少。

新媒体视频消费走向大众化。伴随平板电脑、智能手机的逐步普及,以及网络带宽的不断改善,以视频网站为代表的新媒体渠道覆盖终端增多,用户体验提升,正逐渐走向大众化。网络视频以其多终端、互动性、个性化将年轻人拉离电视屏。新的竞争中新媒体在传播特性上的多种优势,正在让消费者逐渐减少传统电视媒体的收看时间,曾经电视因为在技术上的优势而占据的受众市场正在被侵蚀。而因为市场被缩小,传统电视媒体相互之间的竞争也日渐白热化。

(3) 潜在进入者竞争 潜在进入者是影响行业竞争强度和盈利性的又一要素。它的进入会带来新的生产能力,并要求取得一定的市场份额。潜在进入者对本行业的威胁取决于本行业的进入壁垒以及进入新行业后原有企业反应的强烈程度。对于媒体行业来说,加入WTO之后,随着中国文化体制改革的推进,政府部门设立电视台的门槛渐渐松动,虽然仍未彻底放开,但外资、民资却陆续以特殊试点、投资节目制作领域以及新媒体等各种政策允许的方式开始渗透。对国内传统电视媒体造成了一定的影响。目前,默多克新闻集团、香港多家境外频道,都先后获批在珠江三角洲地区落地。

(4) 买方竞争 也就是买方讨价还价的能力。买方就是顾客,对于电视媒体来说,就是用户。电视媒体的买方竞争主要来自受众对媒体产品和服务日益增长的需求所带来的压力。受众的需求越高、越苛刻,媒体的利润也就越小,相互之间的竞争也越激烈。因为各家电视媒体的侧重定位不同、节

目不同,观众的忠诚度自然会因选择多样化而降低。同时,因为新技术的不断出现,受众的需求和消费习惯也在改变,受众更在乎个性化需求,这无疑更加剧了电视媒体的竞争。

电视媒体的另一个买方竞争因素来自广告商。近年来,广告商对电视媒体的议价能力在增强,这主要来自两方面的原因:一方面,新媒体的日益增多,让广告商增加了可选择性,货比三家,买方自然可以有更多的自信和底牌,而过多依赖广告收入、实力较弱的电视台,在大的广告客户面前,往往失去议价能力。另一方面,随着外资逐渐进入中国广告市场,以及广告公司之间的合作、联盟等日益多起来,广告公司的市场集中度在提高,这也增强了面对电视媒体的议价能力。

(5)供应方竞争 供应方的竞争同样主要体现在供应商的议价能力上。媒体的供应方主要包括内容、技术、资本等生产要素的提供者。这些供应方一旦拥有对于电视媒体来说重要的生产要素,议价能力自然就会提高。如今,随着产业分工的日益精细化,电视媒体也在朝专业方向发展,专心做自己的优势项目,把一些辅助环节包给合作的专业机构来完成。那么,供应方制作出的优质节目就会在电视传媒产业内部形成优质资源,提高议价能力,甚至造成哄抢。比如电视台争抢热门电视剧的事件已经屡见不鲜,这就是供应方竞争的明显表现。

3. 竞争环境改变了市场环境 新媒体出现后,曾经的平衡被打破,不仅网络媒体、移动媒体挑战着电视媒体的资源,连曾经一度技术落后的报纸行业也开始进军手机媒体,抢夺电视媒体的市场。此外,基于数字技术而带来的“三网融合”,正让广电、电信、互联网这三个与图像、声音或数据传播相关的行业领地变得越来越模糊。数字技术、网络信息技术和现代通讯技术的融合发展使得传媒和信息产业在生产、传播和消费三大环节都呈现“无限”的状态。过去广电把控着内容资源,现在内容产业化了,产业化是标准化和规模化生产的结果,内容资源极大丰裕了。再如过去电信把控着渠道资源,现在广电网也能百兆入户、双向接入了,渠道资源也极大丰裕了。“丰裕的竞争”从生产、传输和需求三个环节一下释放了大量的资源,表面上的和平,实质上意味着更大规模、更深层面以及更为残酷的竞争,是生存和死亡之争。那么,究竟双方要争夺的是什么呢?什么才是这场竞争的制高点呢?其实,“丰裕的竞争”就是平台的竞争,广电和电信之争将是一场以平台为目标的抢攻战。“三网融合”带来的选择多样化,也带动着市场对媒体提供服务的需求变得多元。不同年龄层、不同学历的人,对于媒体的需求差距逐渐拉大,与此同时带来电视媒体的受众被分流。

4. 电视媒体的SWOT分析 生态环境改变的背景下,必须认真分析我国传统电视媒体的境遇、位置、机遇和挑战,才能为接下来的研究找到依据。笔者根据管理学的SWOT理论,对电视媒体进行具体分析。

(1)优势分析(S) 电视媒体经过长时间的发展,具有强有力的资源和背景,整个运作流程都有着严格的把控。播出内容的可信度高于其他媒体。另外,从事电视媒体的人掌握相关知识,并且了解电视传播的流程。电视台资金实力雄厚,品牌效应强,吸引了许多优秀人才进入电视媒体。完善的人力资源运作机制为电视媒体提供了人才保障,电视节目的制作和营销也更加丰富。作为观众,我们可以直观感受到电视节目的制作越来越先进。从近几年的春节联欢晚会,不难发现舞台效果越来越华丽,并且与国际化接轨,画质效果相比原来也更加精致,给予观众们的视觉享受也不断增加。

(2)劣势分析(W) 即便人们仍然没有因为新媒体而完全放弃电视媒体,但新媒体在信息传播方面的便捷性却不容忽视,它可以让受众以更方便快捷的方式获得信息。新媒体可以完全摒弃电视媒体线性传播的特点,改变时间、改变地点,随时随地实现传播,这是当前电视媒体所无法实现的。此外,新媒体最吸引人的,是可以实现实时互动,用户和传播者可以实现双向交流,用户不只作为获得者,更是参与者、交流者,甚至自身也成为信息发布者,这完全改变了电视时代的运营模式。

(3)机会分析(O) 数字技术的发展以及“三网融合”政策的出台,对新媒体是机遇,对电视媒体同样是打开了一扇大门。电视节目同样可以通过先进的网络实现更广泛的传播。电视节目如果能够利用数字技术,改进自己的制作播出水平,就能够冲破原有电视媒体在传统有线电视信号方面时间和空间上的束缚,更好地发展网络电视市场。电视作为传统媒体必然要和新兴的第四媒体(网络媒体)、第五媒体(手机网络媒体)走一种联合发展的道路,以电视媒体为主媒体,以网络媒体和手机媒体为承载媒体的现代传播模式正流行开来。新技术的发展为网络媒体、手机媒体和广电媒体的合作提供了契机,同时也为更多的精品电视节目提供了展示传播的平台。电视品牌可以凭借电信宽带网络有利的传播优势及覆盖率,创造出更丰富的核心价值。

(4)威胁分析(T) 新媒体的应用拓宽了人们获得信息的渠道,必然与传统的电视传播争抢市场。电视媒体的收视率已经在下滑,而与之相应的,新媒体与传统电视媒体,不仅在争抢市场,还在争抢人才。当下,已经有传统电视媒体的人才向新媒体流动的趋势,而这对电视媒体是一大紧迫问题。

三、新的生态环境下电视媒体竞争力及其评价方法

数字技术的迅速发展迫使传统电视媒体再不能坐等。然而,因多年担当党和政府宣传喉舌,国内众多电视媒体长期享受着政策与市场的双重保护。因此,全面系统地评价自身和行业竞争力的评价体系始终不完善。更没有真正将电视媒体作为一个真正的市场竞争的企业去建立评价体系。因此,当面临国家政策开始接纳并鼓励新兴媒体发展之时,不再是宠儿的电视媒体必须放低身段,清醒地看清自己的竞争实力,才能在新的生态环境下继续站稳脚跟,找准自己的定位,重新赢得市场。

根据传播学的理论,媒体在市场中的价值增值主要表现在三种价值上。首先,电视媒体最基本的卖点是信息产品,以其制作播放的节目来呈现。用户愿意购买并收看这些节目,电视媒体就实现了其使用价值。其次,因为有了使用价值,电视媒体得以产生第二个卖点,将用户收看电视节目的注意力卖给企业投放广告。企业愿意购买这种注意力,也就产生了电视媒体的交换价值。而第三个卖点则是电视媒体因为使用价值和交换价值的整体表现带给用户和客户的整体满意度而产生的品牌价值,这种价值可以为电视媒体在延伸产品的销售中起到作用。因为有了对前两种价值的好感,人们愿意去购买带有电视媒体符号的其他延伸产品。

传统媒体以往依据这三种价值设立的竞争指标主要体现在三要素上:第一,体现使用价值的电视媒体节目的收视指标;第二,体现交换价值的电视节目的广告收益;第三,体现符号价值的电视媒体延伸产品的竞争力^[1]。基于我国电视媒体的发展特点以及迈克尔·波特的五力模型分析竞争环境,在过往研究的基础上,本文对新生态环境下电视媒体竞争力的评价方法进行了如下修订:将供应能力、创新能力、资源掌控力以及品牌影响力作为二级指标,将渠道竞争力、资源竞争力、创新竞争力以及平台竞争力等作为三级指标,以此构建电视媒体竞争力评价的指标体系。具体模型如图1所示。

电视媒体竞争力指标具体分析:

(1)市场供应力 通过不断改制解压出来的中国电视媒体,在新

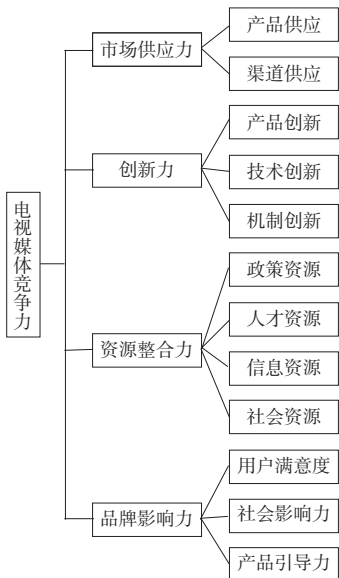


图1 新生态环境下电视媒体竞争力评价指标体系

[1]喻国明:《传播市场的三种价值竞争与渠道依赖》,〔郑州〕《新闻爱好者》2004年第9期。

生态环境下,除了依然要确保舆论导向正确这个大前提,更要从以往的“以我为中心”向“以用户为中心”转变,即从以生产为核心向以消费为中心转变。本文认为,新生态环境下,市场供应力由两个下级指标构成:一是产品也就是节目供应;二是渠道供应。

随着市场和技术的进步,消费者对资讯的需求和要求都在升级。渠道的多元化给了观众更多的自主选择权,而不用像过去一样只能依赖看电视。在这种情况下,谁能提供给消费者更优质的产品,谁具备比竞争对手更有效地向市场提供产品或服务的能力,谁就更能持续吸引受众锁定电视频道,持续收看。而技术进步带来的“三网融合”让消费者收看视频节目的渠道变得丰富,不再局限于电视一种模式。相比之下,用互联网或者手机更为便捷。这种情况下,电视媒体如果将劣势转变为优势,通过媒体融合增加渠道,给受众提供更多、更便捷的收视渠道,就会在和新媒体的竞争中重新赢得竞争优势。

(2)资源整合力 电视媒体拥有的系统资源整合力,是竞争力的重要推动因素。一般来说,孤立的单个资源的利用率是最低的,而灵活组织的多种资源群的利用率是最高的。因为具备明显的社会属性,传媒产业非常易于受到外部多种环境因素的影响,尤其中国媒体,更与政策导向、技术市场以及消费习惯等有着密不可分的关系。在发展中整合好这些资源,并且及时适应环境产生效益增值,电视媒体需要整合的资源,除了包括人力、知识、物资等内部需要整合的资源,还包括一系列社会资源,内外部资源交互共同作用。此外,电视媒体的资源整合能力还包括对供应商、竞争者的竞合能力。新生态环境下,电视媒体需要放大自身的平台效应,来提高合作能力,整合受众、同行、广告商以及竞争者的资源,在实现多赢中准确定位自身的核心竞争力。

(3)创新力 创新是媒介产品的生命力。一般商品与其相关产品之间存在明确的替代或互补关系,但是媒介产品之间的替代和互补关系非常复杂^[1]。创新的实质,是在环境变化的情况下拓展新的核心竞争力。在变化了的竞争生态中,创新是一个连续的过程,使媒体能够深刻洞悉所处环境的异动,从而能够迅速地把握住新的市场机会。电视经济,从本质上说,是创造力经济。因此,电视媒体竞争力的关键是不断创新。

(4)品牌影响力 品牌影响力是电视媒体的综合影响力指标和反映。新媒体生态环境下,从电视、报纸等传统媒体到网络、移动端以及自媒体的海量云集,消费者的选择性空前丰富,因此对于消费者来说,选择哪种媒体,很大程度上取决于这家媒体的品牌综合印象。电视媒体的品牌影响力,具体来说是媒体的一种公信力,是对受众在经济、政治、文化、生活等方面的影响程度的反映,可以用用户满意度、社会影响力、产业引导力来体现。媒体经济也可以说成是一种影响力经济,它需要媒体在相当长一段时间,通过其他竞争力指标产生影响。

长久以来,收视率都成为电视媒体用来衡量自身市场影响力,并以此作为盈利手段的一个重要指标。但这种结论性和滞后的指标很难为电视媒体前瞻到下一步即将发生的指标变化。本文从电视媒体适应新生态环境下的竞争力评价方法入手,结合对媒体竞争力的相关研究,从中提炼出我国当前电视媒体赢得竞争的二级指标以及三级指标,以此构建电视媒体的新评价方法。将电视媒体的竞争力指标,从滞后的结论性指标发展到前瞻过程性指标,更全方位地对电视媒体的竞争能力做出客观、全面、前瞻的评价,以指导电视媒体集团及时调整竞争战略和布局。

四、新生态环境下电视媒体价值链重构方法

“按照迈克尔·波特的逻辑,每个企业都处在产业链中的某一环节,一个企业要想赢得和维持竞争

[1]田丽:《论媒体竞争力评价的研究范式》,〔武汉〕《出版科学》2012年第9期。

优势不仅取决于其内部的价值链,而且还取决于在一个更大的价值系统(即产业价值链)中,一个企业同其供应商、销售商以及顾客这些价值链环节之间的联接。”^[1]在前辈理论学者的启发下,本文对电视媒体的价值链模型进行了重构:新电视媒体价值链模型,由三个层层串接的价值环组成一个大的价值网,每一个价值环包含的都是一个完整的价值链环节。具体设计思路如下:

第一个价值环承担的职能是实现电视媒体的第一类产品价值——对电视媒体的核心内容产品的生产和销售。与以往价值链不同的是,这里的生产者不再只是电视媒体自身以及供货商,本应作为接收者的顾客也成为生产者。此外,生产者还包含本身是业内同行的竞争者。电视媒体不应再将自身只作为产业内的其中一个生产者,因为多数电视媒体在国内都建立了相对完善而覆盖力强的硬件网络,完全有能力将自己打造成价值链上的一个平台。竞争者、合作者在电视媒体这个平台上,既赚取了自己的利益,也为电视媒体丰富了价值链的生产环节。

第二个价值环承担的职能是实现电视媒体的平台功能。在第二个价值环中,生产的产品源自第一个价值环,但并不是第一个价值环中的内容产品,而是作为电视媒体特殊性而产生的注意力价值。正因为第一个价值环中从生产到销售环节的完成,用户收看产品的注意力价值由此产生,而这种产品通过第二个价值环销售给广告商或相关企业。而在第二个价值环中,还有一种产品,这也是本模型的另一个创新之处,就是通过第一个价值环中电视媒体的平台效用,从自身以及供

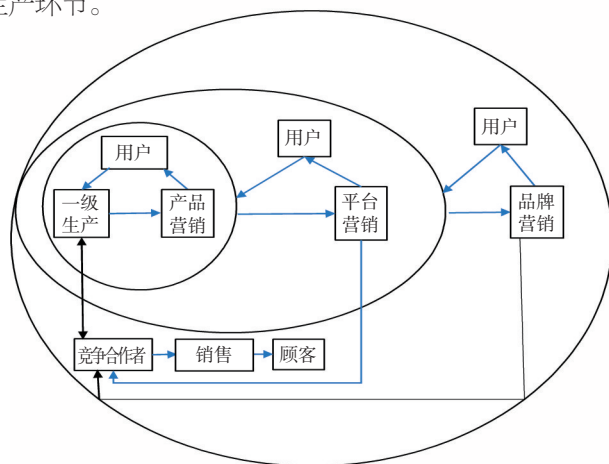


图2 新生态环境下电视媒体价值环

货商、竞争者、顾客的海量信息产品中,或者从顾客收看的习惯、方式方法中生发出新的产品价值,比如大数据产品。而类似大数据的产品同样是广告商和相关企业需要的产品。同样的,这些广告商和相关企业对产品的购买和需求偏好也进入产品生产的系统中,又成为闭环的一环。

第三个价值环承担的职能是因前两个价值环的效应产生的品牌价值。新媒体生态环境下,电视媒体的竞争已经从价格、质量等方面的竞争,转移到了整体品牌上的战略竞争。电视媒体的综合品牌影响力最终决定着竞争力。这是至关重要的最后一环。

综合来说,本文设计的电视媒体价值环有如下特点:首先,顾客在价值链中兼具两种角色。客户不再仅是用户的角色,而是被纳入价值创造体系,也是价值的共同创造者。其次,电视媒体的角色也发生了转变。不再只是自身发展的主体,而是通过价值链的演变延伸,在平台中寻找核心竞争力。在这个平台中,电视媒体可以借助自身的优势成为中枢,把利益相关方都纳入其中,大家在融合中相对独立,实现资源共享,优势互补。最后在价值环上的企业或相关利益体,既是竞争者,更是合作者。大家组合在一起,共同为顾客创造价值。每一个价值环中的成员都通过自身创造的价值为整体平台价值的实现和增值做着贡献,是不可分割的一部分,又因价值环的增值而获得自己的效益增值。

〔责任编辑:史拴拴〕

[1]吴继任:《全媒体战略的产业价值链分析》,〔北京〕《当代电视》2015年第1期。