注意：
本文已发表在 2005 年 8 月 1 日的“传媒视野”电子杂志上，请见：http://www.cmsy.net/news/view24.asp?subid=24；
限于篇幅原因，这里只节选部分内容，如您感兴趣，请 E-MAIL 至 sales@sunnisky.com 索取。

国内民营制作公司的主要出路之一：“频道经营”

北京阳天宽频网络技术有限公司　杨天喜

在市场开放的前夕，跨国巨头和中国的民营制作公司站在了同一起跑线上。目前国内民营制作公司面对的是各地的传统电视频道和刚刚上马的数字频道，收费的数字频道必须以节目内容的质取胜，而给传统电视提供节目则以贴片广告为赢利模式。

拥有 5500 亿元人民币潜值和预计有高额利润的诱惑，吸引着国内外的内容提供商和社会资本介入中国影视传媒业，尤其是纷纷进行在电视频道中的合作，即电视台拿出的资源是播出平台，国内外节目制作公司与社会资本分别提供的是内容与资金。

在省级电视台纷纷拿出卫视频道与内容提供商以及社会资本合作的同时，无线地面频道也没闲着，尤其是省会城市台，例如南京广电集团的文体、生活、信息三个频道，以及贵阳电视台等。这么多频道合作行为的发生当然是与广电总局在政策上的鼓励分不开的。很多民营公司还希望能进一步得到政策上的扶持。例如，BBC 一度彻底垄断英国市场，后来英国政府出台一个政令——BBC 自制的节目不能超过 80%，20%必须是流通性的。于是，英国的一批公司才得以继续保留下来。英国的制作公司和播出平台之间是一种生产链关系，相互制约，促进发展。所以，也希望中国可以采用一定的这样的节目合作和交流方式；同时希望国家银行能以信用担保模式对民营公司提供资金支持，用以扶持民族影视传媒产业的进一步发展；也要密切留意越来越大的外资媒体的压力，以及其它的社会资本的虎视眈眈。

随着数字电视、IP 网络电视的发展，可能会释放出越来越多的频道资源，也许有一天，频道不再是稀缺资源。但就目前来看，频道仍然会是电视行业播出环节最重要的平台之一，并且获取频道经营权的途径短期内不会发生太大的变化。所以，日后繁荣的频道合作模式估计也是在现有模式基础上所进行的改进。从另外一个角度来看，2004 年前赴后继的频道合作方案也都是各方博弈的结果，实际上也不会有完全成功的合作模式，所以这种求解的过程将一直充满变数。

电视频道目前仍属于特许经营范畴，好的内容要追逐好的通道才能到达观众那里。在频道合作中，虽然也有不惜一切代价获得播出平台的战略投资者，但真正把频道经营当生意做的公司最好还要慎重考虑考虑。另外，在现行政策下，合作方只能经营娱乐、体育等可经营性节目，并且内容的审查权在电视台手中，也就是说新公司制作的节目能否播出是取决于电视台。

2004 年，“频道经营”掀起了一阵热潮。“频道经营”是指把频道作为一个单位，统一考虑投入产出，安排节目策略、广告策略的商业行为。从目前社会资本介入后，频道改版的案例看，多数频道保留了综合频道的定位，仍然以电视剧、娱乐节目为主要的竞争砝码，如青海和内蒙古卫视等。从广告经营策略上，则主要是靠扩大覆盖区域、加大推广力度来提高广告收入。但是“频道经营”要求广告的经营策略和受众定位要相匹配。传统的电视广告经营是通过扩大覆盖面和提高收视率来吸引尽可能多的广告投放，并不考虑是经营一个栏目，还是经营多个频道集合的电视台广告。但是，要使一个频道的收益最大化，一定要根据频道主题定位及受众的特征，来定义相关的广告主，充分挖掘受众价值，让频道广告的价值发挥到最大化。从现有的频道合作案例中（如开麦拉与内蒙电视台

的合作），新公司所承受的经营压力表明，仅靠传统的广告经营技巧是不够的，要从频道整体出发来探索频道经营之道。

频道经营权费用比较		
	合作的国有电视台	费用
开麦拉	内蒙古卫视	6000 万
贵州金天地	贵阳电视台	2030 万（2 个频道）； 3500 万（5 个频道）；
北大华亿	旅游卫视	1 亿买断其 30 年经营权
保利华亿	旅游卫视	海南电视台出资 4000 万，加频道资源，占合资公司股份的 51%。共约投入 2.5 到 2.7 亿元
团中央网络影视中心	青海卫视	3000 万

2004 年下半年，是民营资本介入各地电视台，进行频道经营的好时机，政策在逐渐放松，同时，未来数年内国家政策还不允许跨国公司或者外资进入频道经营这一领域，所以外资还不能直接介入。但是在与电视台的合作结构仍然在法律上存在一定的不确定性，此外在经营上还面临着一些市场风险，国家至今还没有对频道经营吸收外围资本的相关问题做出明确的规定，民营资本并不真正拥有频道，而只是享有经营权。外围资本获得了频道的内容提供和广告运营权，最后的审定权还是在电视台。尤其当未来电视台领导发生更换时，经营合同就有可能改变。当然，现在民营企业纷纷改用与电视台组建合资公司的模式，这在一定程度上可以化解原先以合同为主要纽带模式的不足。2004 年，电视台与社会资本合作进行频道经营有了突破性的发展，但目前还没有特别成功的合作模式供业界参考，每一个案例都是合作方根据自己的诉求和实际操作环境求出的“解”。

合作案例大致分为三种类型。

- 首先是“制播分离，时段外包”，基本上只涉及电视台和内容提供商。南京文体频道是其典型，它把整个频道分成三个部分，分别包给欢乐传媒、光线传媒和法制日报社影视中心三家内容提供商。
- 第二种方式是整频道合作，来收取频道经营费。团中央网络影视中心每年 3000 万元签下了青海卫视的经营权，开麦拉以 6000 万元的价格拿下了内蒙古卫视的经营权，都是这种合作方式的实例。
- 第三种模式是股份化合作，节目制作公司和电视台成立合资公司，是“有福同享，有难同当”的合作模式。保利华亿注资旅游卫视后，双方组成海视旅游传媒有限公司，海南电视台占 51%的股份，保利华亿占有 49%的股份。

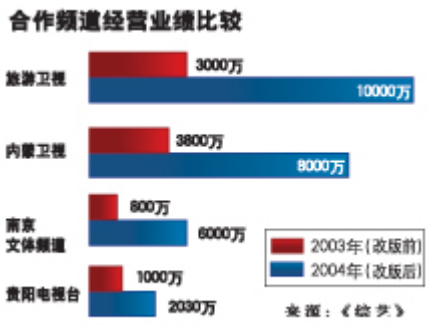
在时段合作与整频道承包的前两种模式中，频道占用费是节目制作公司的一个巨大压力。通常，这笔费用要在年初就交给电视台，成为比运作成本要高出许多的一个负担。而在股份公司合作模式中，频道资源折合成股份，相对于现金投入而言，一定程度上缓解了运营公司的经营压力。

时段外包与整频道合作相比，时段外包使频道有更多的灵活性，比如，南京文体频道根据不同时段节目的要求，可以选择擅长电视剧的、娱乐资讯的、以及综艺节目的公司分别合作；但是如果采用整频道合作，若能找到一家实力强大、经验丰富的公司，则可节省不少的交易成本。

另外，在股份公司合作模式中，广告经营好坏与电视台收益通过股利分红直接挂钩，有利于把双方凝聚到一起，协调解决合作中遇到的问题，因而光线传媒更倾向于采用与电视台进行股份合作的方式。

频道合作模式比较表				
模式	具体操作	双方负责内容	利与弊	事例
股份合作	与电视台共同成立股份公司，经营频道广告并负责节目（新闻的除外）的提供	电视台拥有内容终审权，股份公司有编排建议权，双方按股份比例分红	电视台的频道占用费折算入股份；收益与经营结果有关系，使电视台愿意解决双方合作中出现的一些问题	旅游卫视；贵阳电视台
频道经营外包	需向电视台支付一定的频道占用费和承包费后，获得广告经营权和除新闻以外的节目制作权；电视台不入股份	电视台拥有内容终审权，制作公司负责经营频道广告并节目提供	因费用一次交纳，制作公司有一定资金压力；电视台的收益与制作公司经营的好坏无关	内蒙卫视；青海卫视
时段外包	按不同时段承包给几个不同的制作公司，制作公司负责各自这一时段的节目，并经营广告	电视台拥有内容终审权，电视台需同时与几个不同制作公司一起合作	电视台可灵活选择各种类型的节目制作商	南京广电集团文体、生活、信息频道

但是电视频道收入大幅提高，并不代表内容提供商或社会资本只要拿到了播出平台这种战略资源，就包赚不赔。例如，虽然内蒙古卫视的广告收入从 3800 多万增长到 8000 万元左右，但开麦拉要向内蒙电视台缴纳 6000 万元频道经营费，再加上卫视的覆盖费用、节目采购与制作费用、推广费用，就意味着开麦拉只有把内蒙卫视经营到 1 亿元以上才可能达到盈亏平衡。同样，2003 年欢乐传媒在与南京文体频道的合作中就亏了 200 多万。派格太合与中国教育一台原定进行期限为 3 年的合作，然而，实际从全面介入中国教育一台的频道包装、推广、经营和节目制作，到后来只能承担将原 18 个减到了 12 个栏目的节目内容提供这一项，也仅仅只过了半年的时间。另一个故事是，银汉文化传播公司出资 8000 万承包过的北京电视台的生活频道，对之进行全新改造和包装，但仅仅一年之后，起掌门人夏峻便黯然离去。这都说明，除资金的压力外，还有播出渠道的双重压力，这都是民营资本在频道运营上遇到的最大风险。当然，大家也都知道，进入新的媒体和渠道，不经历几年的“烧钱”期就发展不起来，何况是影视传媒这个更“烧钱”的行业呢？



（本文完成于 2005 年 3 月 30 日）

北京阳天宽频网络技术有限公司
Beijing Sunnisky B. N. T. Co. Ltd
电话:010-82645460　传真:010-82645461
E-Mail:sales@sunnisky.com
www.sunnisky.com