

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。

民营影视传媒公司应对策略分析

北京阳天宽频网络技术有限公司 杨天喜

中国影视传媒这个行业的特点是高投入、高风险、慢回报。要想进入这个行业, 一定要了解国情、政治体制和影视运作的规律, 必须对方方面的困难有充分的准备, 包括投资方的经营理念以及可能发生的与拥有方在频道资源的观念冲突等。即使如此, 民营影视传媒公司仍然面临二大不利因素:

✓ 政策的放开, 也使民营影视传媒公司在竞争中落后

民营影视传媒公司致命的弱点根源, 在于缺乏自己的网络和播出平台, 其对播出平台的依赖成为内容提供商的一个软肋, 因而在市场上处于弱势地位, 象唐龙国际、光线传媒等是深有体会的。这是因为, 在当前电视行业的产业链上, 播出平台(即电视台)的经营属于特许经营, 某种意义上是垄断资源。内容制作允许民营资本参与, 进入门槛较低, 竞争相对激烈。另一方面, 对民营影视传媒的节目制作公司来说, 和渠道控制者“电视台”之间从来没有平等话语权, 尤其是在有线电视台和无线电视台合并之后, 电视行业还没有形成市场经济条件下完整的产业体系, 电视台向他们购买电视节目, 也基本是使用目前通行的电视制作公司贴片广告政策, 即利用电视节目播出的广告时间段, 来交换电视节目, 往往拿不到现金, 只能拿到广告时间; 换言之, 电视台几乎在不花钱的情况下, 就将他们的节目播出权买下了。这样的合作使得电视台频道的广告收入翻番增长, 电视台收益颇丰, 其平均利润远远高于内容制作的民营影视传媒公司的回报率, 而使民营影视传媒公司和社会资本却在承受着巨大的经营压力。

所以, 44 号令等政策的放开, 其它内容提供商以及部分业外资本都将迅速进入或转向传媒业、参与到经营播出平台, 从而占据优势地位; 尤其, 当大批国际传媒集团纷纷名正顺地进军中国影视节目行业时, 无论是资本规模、运作机制, 还是经营理念, 这些国际传媒集团都占有很大优势。它们已与国内媒体在新闻资源、受众群体、广告市场和人才竞争方面展开了激烈的争夺; 但也将提高国内电视节目的制作成本, 让绝大多数在国有电视台面前弱势的民营影视传媒公司遭遇重创, 也可能让生存本已日益艰难的他们处境更加困难而雪上加霜。结果是, 目前有几千个内容提供商的影视传媒市场, 竞争异常激烈, 强强联合, 大鱼吃小鱼的态势都将显现, 将来生存下来的一定是资本、运营一流的企业。例如, 包括维亚康姆、新闻集团这样的国际传媒巨头更乐意选择拥有播出平台的电视台和国有广电企业合作, 华纳和中影以及横店集团的合作就是一个例子, 而与维亚康姆合作的也是中国第二大传媒集团上海文广集团, 其在 2003 年的电视与广播广告收入就超过了 23 亿元人民币。不过但对少数优秀民营影视传媒公司而言, 这也许是一次难得的融资机会。

✓ 真正独立的“制播分离”还没有完全实现, 民营影视传媒制作公司在夹缝中生存

自 2000 年以来, 国家政策已经开始支持制播分离, 并鼓励民营影视公司制作节目, 在各级电视台制播分离趋势的推动下, 国内各类电视制作公司纷纷兴起, 并形成创办电视节目的热潮。然而, 因没有完全制播分离政策的支持, 这股热潮很快冷却下来, 许多制作公司纷纷倒闭。现存的不足千个的

影视制作公司中，大部分是电视台自有，民营的公司只占很小的比例，而 24 家目前持有《广播电视节目制作经营许可证》和《电视剧制作许可证(甲种)》的制作公司，一半以上都是国有电视台或者为其所控制的。至于民营影视制作公司主要涉足的电视栏目制作，则属于制作和赢利难度较大的类型，再加上电视台对于电视栏目的购买热情远不如电视剧，导致栏目提供商基本上只能采取与电视台合作，以购买电视台贴片广告的形式来出售自己的节目，再加上由于民营制作单位的弱势地位，这种购买方式会直接导致节目运营链条过长，大大增加运营风险，致使很多公司无法实现赢利。有业内人士认为，目前的状况和趋势是，各电视台现在是由自己人开办制作公司，制作各类型节目，所实现是电视台里的“制播分离”；另外，也很明显，电视台“自办”节目的不断增加，以及充足的台内资源、雄厚的资本实力和制作能力，对民营影视传媒制作公司来说是难以抗衡的。

➤ 民营影视传媒公司的出路

民营影视传媒公司要想发展和壮大，就必须摆脱或者改善围绕在自己周围的“樊篱”，结合自己的实际情况、能力和优势，坚定不移地走合作和发展之路，例如：

- ✓ 政策依然规范着外国传媒集团在国内业务的行为，在某些方面还需要民营影视传媒制作公司作为其合作伙伴

虽然中国已经颁布多个针对传媒业的开放政策，例如国家广电总局的 43 和 44 号令，但这并不意味着中国传媒市场从此将逐渐成为不设防的“冒险家的乐园”。任何国家，包括自认为政治最民主、经济最自由的美国，都会对传媒业的发展制定各种措施，尤其是对外资。目前中国对外国媒体资本和企业进入中国还有一些限制，包括所有权和资本运作方式、市场区域和占有率、以及在例如意识形态、文化传统、民族习俗等内容标准上的限制。

所以总的来说，如果在某方面可以与外国传媒集团进行正面竞争而对自己有利时，就可以选择正面竞争；如果跟它合作对自己发展有利，也可以选择合作，例如，在动画产业和电影业，从中学习对方有规范化的运营机制和优秀的团队，更重要的是，他们能够把中国与国际资本市场、国际消费市场连接起来，也把民营影视传媒公司带进国际大市场。

- ✓ 民营影视传媒公司应积极发挥“地头蛇效应”，制作贴近中国百姓生活的各种专题节目

国外传媒集团大都是以娱乐节目作为打入中国市场的开路先锋的。一方面这是为了规避政治风险和政策风险，另一方面也是因为娱乐节目比较容易迅速被较多的人群所接受。这就要求必须根据中国观众的胃口来选择、编排和制作这种娱乐节目，使产品本土化，并利用中国本土的发行网络来营销自己的产品。

未来的格局是，外资凭借雄厚资金实力和成熟制作经验、强大营销能力，首先抢占高端大片和娱乐节目市场，民营机构借助灵活操作手法和“地头蛇效应”，在中低端市场站稳脚跟。

- ✓ 资本整合、资源共享是今后民营影视传媒公司发展的趋势。

进入中国的国外传媒机构规模庞大，维亚康姆 2002 年总收入就达 246 亿美元，营业利润为 46 亿美元，净利润 7.26 亿美元，总资产达 900 亿美元（债务两百多亿美元，净资产六百多亿美元），全球员工 12 万人，2002 年中期到 2003 年 10 月，成为全球股票市值最大的传媒公司；而新闻集团 2002 年总收入 198 亿美元，营业利润 25.9 亿美元，净利润 9.48 亿美元，总资产 418 亿美元（总债务 266 亿美元），员工 36900 人。

而民营传媒公司目前刚刚完成原始积累，具备一定的市场品牌和人力，但以目前的机制、规模和人力，还无法抗衡象维亚康姆和新闻集团等这样国外传媒机构，所以大规模、企业化的发展运作模式才是国内传媒企业提高自有竞争力、抗衡国外传媒入侵的惟一办法。

✓ 内容和渠道“一个也不能少”，必须两手抓

在这个商业链上存在有三道最紧要的关口，那就是内容、通道和客户。在市场营销系统中，作为节目供应商，民营影视传媒公司的上游是内容供应商，下游是广告客户。广告客户是其最终用户市场，然而，这个用户市场却不能自己来建立，而必须借助通道“全国的电视台”的频道才能实现其利润链。其运营模式之一是引进国内外或自行制作电视栏目，然后利用自己多年经营的电视渠道，发行、分销这些电视节目，由此换回版权收入；另一方法是进行广告时段销售和特许商品及音像产品的经营。

✓ 制作高质量、专业化的节目，灵活采用各种营销和经营方法

数字电视的发展要求影视传媒运营者在节目制作上必须做到节目的高质量和节目的差异化，这就必然导致数字电视频道的细分化和更加专业化，例如英国天空电视台(BskyB) 的电影和体育节目对英国观众最具吸引力，其它的发展史实际也是英国足球超级联赛（英超）的发展史；也要在节目采购上必须做到全面的市场化，因中国传媒运营者在节目资源（媒体资源管理）方面之前的积累相对较少，而象针对港台华语电影市场的国际传媒集团，例如默多克的星空传媒集团(STAR Group Limited, 已经控制了百分之七十的市场份额)、收购米高梅的索尼公司(Sony Corporation)和天映娱乐(Celestial Pictures)都把节目资源的建设当作其发展的重中之重；可喜的是，我国现在已经有了数个有着较强节目制作能力和一定节目资源的民营和合资企业，它们的作用也将越来越大；高投入的特性要求传媒运营者具备一定规模效应，例如英国天空电视台(BskyB)在 2003 财政年度的节目支出就高达十七亿英镑（其总收入三十六亿多英镑中，付费收入高达二十七亿，广告收入为三亿，互动服务为三亿，而且互动服务比上一财年增加了百分之四十一，是最大的增长点），其中在体育方面的节目支出就达八亿英镑，电影方面也高达四亿英镑，来支持四百多个专业化频道（美国直播电视集团也拥有两百多个频道）；并且需要开展一流的市场营销和客户服务，以及新的广告战略，例如意大利最大的数字付费电视运营商天空电视台(Sky Italia)为了将其用户数从二百七十万推进到三百万，在所举办的营销活动期间向订购至少三套节目、月付费在四十八美元以上的消费者们提供免费的解码器、收视卡等设备，为此对所增加的每个消费者，意大利天空电视台将花费三百七十八美元。在相应的客户服务机制方面，电信领域的客户服务中心(Call Centre)也将会在数字电视领域内出现；应该事先想到，没有创新且索然无味的影视传媒广告，在现在很难想象会进入手握电视机或机顶盒遥控大权的广大消费者的法眼。

✓ 必须实现经营和收入的多元化发展

民营制作公司只能获得一定时段的贴片广告的收入（广告时段售卖），即在节目播出过程中拥有几分钟的广告时段，制作方的收益即来自于此，盈利模式单一，其前提是与“渠道”的电视台的有牢固的关系。

另外，目前，中国的电视广告市场，大体上是中央台、省级卫视台、城市电视台各占 1 / 3 的份额。对于境内外的投资者而言，中央电视台高居垄断地位，与之合作难以摆脱被动

的地位；城市电视台虽然合作门槛低，但数量太多、良莠不齐，组织成本太大；只有卫视承上启下，不大不小，在理论上覆盖全国而且公司化运作的趋势越来越明显，在上述三者中算是市场化程度最高的。这是新闻集团之所以看好青海卫视的原因，这样它可以深入到中国影视传媒的第一线，并与中国的各级电视台面对面地竞争广告份额。

所以，对于民营影视传媒制作公司，其广告的开拓目前已尽极限，未来几年应该是广告平稳发展期，所以要增加广告的收入，就必须实现经营和收入的多元化发展。当然事先要增加延伸广告产业链的投入。

总之，随着国家对传媒资本市场逐步放松管制，不论是传媒产业内部资本间，还是传媒业内资本与业外资本间，其互动与融合都将进入一个新的活跃时期。而“数字化”和宽带“网络化”地推进、外资的巨资“倾入”和国内相关电影和电视节目制作机构的大踏步“跃进”，中国节目制作的水准和数量必定“破茧为蝶”，并将有飞跃式的快速发展，中国影视传媒市场的繁荣即将到来。

(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