

论省级卫视品牌核心竞争力的打造

——以浙江卫视的品牌构建为例

周丽

【摘要】本文以浙江卫视“动漫娱乐频道”的品牌构建为例，针对浙江卫视本身品牌建设过程中品牌定位的问题，探讨了省级卫视在品牌核心竞争力的问题上差异化的品牌定位和构建策略，从而为省级卫视的品牌建构、可持续发展和打造核心竞争力提供借鉴。

【关键词】卫视；品牌构建；差异化；核心竞争力

【中图分类号】G222

【文献标识码】A

【文章编号】37-1330/G4(2010)7-028-4

近年来省级卫视发展呈现两极分化的局面，强者恒强弱者更弱的“马太效应”格局在2009年金融风暴的影响下进一步显现。排名前三，湖南、浙江、江苏三家卫视的收视份额增速达42.7%，特别是2009年浙江卫视的高速崛起更加引人注目，2009年浙江卫视全天收视较2008年提升91.9%，几近翻番的加速度成长，把浙江卫视从2008年的排名第五，推进至2009年度的第二。^①综观湘浙苏三卫视的发展，省级卫视品牌核心竞争力建构是频道取胜的关键，综艺和优秀电视剧是支撑三卫视跨越式发展的核心力量。湖南卫视坚定清晰的年轻综艺路线及全天独播剧策略；浙江卫视具有规模集群效应的综艺栏目带及优秀首轮剧策略；江苏卫视周末引爆的相亲情感综艺板块及全年大剧独播策略，前三卫视紧紧围绕着综艺和优秀电视剧打造品牌，发展产业。

一、省级卫视构建品牌核心竞争力的必要性

当前省级卫视正处于转型交接之际，如果说2009年是浙江卫视的幸运年，那2010年便成为江苏卫视的崛起年，2009年底湖南卫视联手青海卫视也达成合作协议。中国电视传媒跨入了一个新的时代。在这样激烈的竞争中，省级卫视必须要有自己鲜明的特色，才有可能赢得竞争。打造卫视核心竞争力，发掘差异化的品牌优势等成为省级卫视可持续发展中亟待解决的课题。

1、品牌定位分析

现在省级卫视要发展，必然要明确一个频道定位，这是卫视品牌核心竞争力构建的首要环节。湖南卫视“快乐中国”，要成为“最具活力的中国娱乐品牌”，所有的栏目都走娱乐化的道路；安徽卫视的“剧行天下”，将所有的发展重点都放在电视剧上，在主播电视剧的前提下，其娱乐节目也都围绕电视剧展开；最近火速兴起的江苏卫视定位于“中国情感特色频道”，提出“情感世界幸福中国”的品牌口号，电视剧和娱乐节目都围绕情感特别是幸福感的主题展开……每个卫视都有定位，但定位是不是适合还有很大的商榷空间，很多呈现出过于空泛化的特点，不利于品牌的长期发展和延续。如浙江卫视“中国蓝”的口号为其打响了品牌知名度，虽然在短时间内抓住了受众的眼球，但浙江卫视没有给自己确立一个明确的发展走向，在“中国蓝”的品牌口号之下，浙江卫视可向任意领域开展，所有的节目和风格都可以冠之以“中国蓝”的定位。这样的模糊定位是一柄“双刃剑”，在发展初期可以比较快捷的打开市场，但要实现品牌的后续发展，就易导致定位过于笼统，特色不鲜明，节目杂糅化的趋势，还没有形成其特色化的独一无二的风格。

2、品牌栏目分析

现在省级卫视的综艺与娱乐节目一定程度上呈现低俗化和泛娱乐化的现象，栏目的文化厚度过于薄弱，同质化严重，生命力不强。除湖南卫视在节目原创方面做的比较好以外，其他的大多数节目都是根据国外的形式引进过来，原创性太少，节目内容和运营机制及操作体系本身都很容易被竞争对手模仿，导致节目同质化。《我爱记歌词》作为浙江卫视的品牌栏目，虽然整体上提高了浙江卫视的收视率，但此栏目要作为一个长期支柱承载浙江卫视品牌内涵的话，内容厚度非常薄弱。如江苏卫视《谁敢来唱歌》、湖南卫视《挑战麦克风》、山东卫视的《先声夺人》、广东卫视的《今夜唱不停》等等都已出现。节目形式和内容的大同小异，会动摇品牌栏目的领先优势，导致部分受众资源的分流，降低品牌忠诚度，进而模糊卫视的整体品牌形象。加上类似的娱乐化节目本身作为一个简单的平民娱乐化栏目，其品牌内涵过于粗糙，缺乏品牌延伸性，即使不被同质化，也很难在此栏目上进行产业链的延伸，本身引起的审美疲劳在娱乐化的道路前景难料，不利于省级卫视品牌核心竞争力的可持续发展。

3、综艺节目形式分析

卫视综艺娱乐节目形式单一，很多栏目的配置形式单一、主题单一、主打人物单一，主持人队伍单一，是当前省级卫视栏目比较突出的问题。栏目是品牌核心竞争力的最直接的体现，栏目同质造成了核心竞争力的缺失。浙江卫视单一的栏目编排犯了综艺节目的大忌，周一到周日的“娱乐纵贯线”特别是周五到周日的“综艺三剑客”的背后有很大隐忧，受众很易审美疲劳，而且综艺节目易被其他电台模仿，收视率降低。几档节目都是在平民 K 歌上下功夫，大同小异，造成了节目之间缺少本质的区别。^②相比较而言，湖南卫视在创作团队、主持人才和栏目风格上都更显成熟，娱乐主旨统一的前提下，风格更加多样化，嘉宾和主持人等明星更加阵容化，节目更多原创性。

4、人才供给分析

卫视的竞争即为人才的竞争，在 2009 年底湖南卫视李响等主持人加盟江苏卫视可以看出我国省级卫视人才竞争的激烈。我国电视人才的培养还在发展阶段，相应的经营管理人才以及技术人才供给还很不到位，幕前幕后的人才相对缺乏，相对应的选拔和培养机制也不够成熟，还显得十分青涩。浙江卫视“综艺三剑客”三档节目制作班底和创作团队均相同，并没有全方位的制作团队，这在很大程度上制约了电视节目的研发和开展；主持队伍良莠不齐，缺少强势的联盟，靠朱丹、华少全力支撑，除这两个灵魂人物外，其他主持人还稍显稚嫩，欠缺主持经验；由于浙江卫视本身的定位不够明确，导致朱丹、华少也没有形成自己独特的主持风格，主持人形象与卫视品牌形象风格的不一致，还有待于进一步的打造和调整。湖南卫视在人才输入方面相对较突出，正在逐步形成自己大规模、成熟化的人才机制。他们有一班自己的创作团队，又联合社会各个方向的力量，但对于我国省级卫视的发展态势来说，这些是远远不够的，创作人才和管理人才的欠缺制约了省级卫视进一步发展。

二、省级卫视构建品牌核心竞争力的可行性

省级卫视要找准自身独具特色的资源，顺势而为，打造自己的核心竞争力，才能避免被其他卫视模仿，才能塑造省级卫视的核心品牌。以浙江卫视为例，浙江有丰富的动漫文化资源，有全国最大的动漫基地，这是有别于其他地区最具特色的文化产业资源，如果浙江卫视能在中国蓝品牌定位的基础上，突出本土动漫优势，以动漫产业为依托，建设独具特色的“动漫娱乐频道”的品牌定位，将是浙江卫视可持续发展不错的选择。

1、差异化竞争策略

2008 年 8 月，浙江卫视以其使用 15 年未变的台标颜色为主题，推出全新的“中国蓝”品牌定位。如今媒体间的激烈竞争，导致传媒产业出现了经济学当中经常提及的“红海”现象。“中国蓝”的“蓝”意味着“蓝海”，象征着浙江卫视差异化的竞争策略。“中国蓝”的品牌定位的提出，打破了省级频道的限制，同央视与湖南卫视一样着眼于全国的注意力市场。浙江卫视应进一步明确其差异化的道路，“动漫娱乐频道”正是对其本身已有的差异化的品牌定位进行延伸细化，更易被受众所接受和认同。

2、行业空白点利于抓住“第一话语权”

我国动漫正在起步阶段，全国还没有一个专门定位于动漫娱乐的频道，谁抢占了第一话语权，就等于抢占了市场份额，赢得了市场先机。媒介市场的补缺战略是一个频道品牌定位的常用手段，抢占第一话语权形成受众的认知是一个频道品牌定位的关键，也是电视品牌壮大发展的不竭动力。基于浙江卫视原有的差异化的蓝海战略，定位“动漫娱乐频道”在娱乐的基础上融入动漫的理念和元素，将形成自己独特的优势，开创省级卫视动漫娱乐战略的先河，正如凤凰卫视当年提出的“全球华语卫视补缺者”的定位，将更准更高更深的打造浙江卫视的品牌形象。

3、浙江动漫产业基础实力雄厚

在政府政策的支持下，浙江动漫产业迅速崛起，数字娱乐产业园和国家动画产业基地落户杭州，动漫游戏企业 50 多家，其中影视动画企业 20 多家，游戏研发、运营企业 20 多家。^③从动漫原创、平面制作、动漫片加工、动画片的专业制作到动漫衍生产品的制作、销售，一条完整的动漫产业链已经有了雏形，为“动漫卫视”的发展提供了可能。浙江在政策、资金方面大力投入支持动漫产业的发展，大量的尖端的动漫技术和优秀的动漫人才也聚集杭州，为浙江卫视定位“动漫娱乐频道”提供了坚实的后盾。

4、相关资源为可持续发展提供保障

动漫衍生品是浙江卫视打造动漫娱乐频道产业链中不可或缺的环节。浙江在图书出版、音像制作、服装设计、饰品设计加工等传统产业方面具有先天优势，为动漫衍生产品开发设计、营销提供了强大的技术保证和市场保证。浙江独特的区域市场经济优势为动漫衍生产品的开发、生产和流通提供了良好的基础。如义乌小商品市场已经成为全国卡通产品交易集散中心；湖州市的织里镇有全国最大的童装市场；宁波市宁海县有玩具生产企业千余家，年产值 24 亿元，被授予“中国文具之都”；丽水市云和县是全国木制玩具生产基地。^④这样先天的地理优势为浙江卫视产业链后续发展提供了可靠的保障。

5、受众动漫娱乐意识的增强

要办卫视，自然要办大众喜欢的频道。现在全民娱乐热潮的带动下，电视节目娱乐化已成为大势所趋，加上近几年动漫文化的兴起，为动漫卫视的发展提供了生存空间。特别是浙江人民有着良好的动漫文化的熏陶，2004 年以来杭州相继成功举办了“首届杭州国际动漫嘉年华”、“杭州首届中国国际动漫节”、“杭州首届国际动漫交流展”等多次大型动漫展览，在打造杭州“动漫之都”的同时，形成了良好的动漫人文，加速了动漫文化的普及，为“动漫卫视”的发展和突围提供了有利的人文资源支持。

省级卫视要发展，完全可以依托本省、本地区的先天资源优势，寻找省级卫视的差异性，在自身优势的基础上打造卫视的差异化核心竞争力。如江西卫视完全可以依托江西本土的红色资源文化，顺着红歌会红遍天下之势，打造江西卫视红色卫视的核心竞争力；青海卫视等可以发展自己的旅游和民族资源……省级卫视要在市场细分的基础上，找准定位，发展自己的特色。

三、省级卫视品牌构建的实施与执行

1、各种营销手段综合运用

在省级卫视的品牌建构和转型的过程中，要通过大型活动和品牌栏目发挥作用，面向已有的受众群和已经打开的市场，借助原有的公益形象和明星队伍，灵活运用广告、公关、事件营销等手段，打造品牌的影响力。如浙江卫视在从“中国蓝”到“动漫娱乐频道”的过渡过程中，要围绕“动漫娱乐”，在运营体制、节目内容、节目编排、节目宣传、节目后续研发等方面发力，研发围绕动漫展开的娱乐节目；制作系列动画片；拍摄动漫电影；开发动漫游戏娱乐。浙江卫视作为省级卫视，要定位在全民

的基础上，动漫娱乐频道并不是少儿频道，动漫娱乐也不是一般意义上狭义的动画片的制作和放映。省级卫视有受众面广、影响力大的特点，全面开展一条差异化的品牌建设。节目的制作要符合大众的标准，要辅助以多种多样的娱乐形式，基于原有的基础上自然转型。

2、新闻舆论导向不能变

省级卫视作为一种社会公器，在娱乐的同时不能忽视其舆论导向的作用，要时刻以社会效益为重，保持媒体的公信力。以浙江卫视“动漫娱乐频道”的打造来说，动漫娱乐的定位与社会公器的职责并不相违背，如今电视节目的娱乐性浪潮迭起，“全民娱乐”是传媒必须面对的发展趋势，不仅在娱乐节目中，在新闻类、体育类等节目中也都渗透着娱乐性的元素，浙江卫视在强调民生新闻的同时，可以有所侧重，寓教于乐，如在某一时段增加动漫常识栏目、国外动漫旅游见闻栏目、以及我国动漫产业发展的现状的介绍栏目等一系列以动漫教育为主的栏目的制作和播放。加强我国公民动漫文化产业化的意识，通过对动漫文化的引入辅助我国动漫产业的发展，充分体现省级卫视的社会价值。

3、在品牌构建的过程中打造产业链

品牌延伸是电视媒介品牌维护的重要策略。美国电视综艺类节目总收入中约有 40%来自于广告收入，剩下的 60%来自于对节目品牌的延伸营销。^①对于浙江卫视而言，可以围绕“动漫娱乐”的道路，借助动漫产业的强延伸能力将其延伸至广告、冠名、代言、演出、销售、活动、影视、唱片、图书、服装、食品、玩具等领域，以形成一个巨大的产业价值链，实现媒体从吸引受众注意力资源到开发消费者购买力资源的转变。打造系列品牌衍生产品，进行资源的整合和产业链的打造，在传媒产业的上下游抢占市场，如上游的蓝巨星经济公司，下游一系列产品或相关资源的开发。如现在开发的我爱记歌词随身唱就一个很好的尝试。今后可以尝试打造一条“动漫娱乐”的产业链，上游是动画片的制作和播出、动画娱乐节目的策划和开展；下游打造动画玩偶、动漫游戏等系列产品。这将会是赢得资金，开拓市场，可持续发展的一条康庄大道。

4、发掘媒体人才，避免“泛娱乐化、唯收视率”的倾向

人才是一个媒体发展的最根本的资源，省级卫视的发展离不开优秀的人才的推动。要在领导人才、创作人才、技术人才、主持人才等方面，加大培养和激励机制，制作优秀的高水准的栏目，避免当今“泛娱乐化、唯收视率”的倾向。中国电视节目娱乐化是中国电视的一个发展过程，迎合了社会的一种需求，也是占领市场、走近百姓的一种手段。但是娱乐节目要克服庸俗化和粗糙化，并且应该主动提高节目的文化品位，以避免在受众中产生不良影响。不能为了收视率而收视率，片面的追求收视率会导致节目的低俗化，阻碍省级卫视的可持续发展。优秀的媒体创作人才在娱乐的同时不要放弃对文化的塑造和追求，传媒应发挥其传媒本身应有的社会效应。为此，省级卫视应调兵遣将，扬长避短，发挥台内人才潜质，搭建相应平台，形成有效的人才机制。同时，也可适当地招募台外人才，较快组建新的团队。

注释：

① 马黎，庄小蕾，吴煌：《2009 年全国省级卫视九大看点》。人民网传媒频道，2009.2，http://www.zj.xinhuanet.com/newscenter/2009-02/27/content_15812478.htm

② 孙青青：《浙江卫视周末版综艺节目配置初探》，《东南传播》，2009.5，P183

③ 董亚珍：《提升浙江动漫产业竞争力的对策研究》，《研究与探索》，2007.11，P54

④ 钱博弘：《杭州动漫产业发展现状与分析研究》，中国美术学院，2008.05

⑤ 艳梅, 汪少明:《浙江卫视改版后的品牌经营策略分析》,《东南传播》,2009.10, P141