

与以往大量介绍 CNN 的文章不同,本文从经营管理的角度,全方位地剖析 CNN 的商业运作和业务模式。

另眼解剖 CNN

□黄玉

由于卫星技术的兴起,美国有线电视新闻广播公司(CNN)在20世纪80年代迅速崛起,为电视新闻业带来了全新变革,同时对电视新闻的发展产生了深远的影响。作为新闻频道,CNN非传统的组织结构是构成非传统的电视新闻广播方法的基础,其经营运作管理在业内也独具一格。目前,CNN的海外分部有42个,员工1000多人,以高运营成本维持着其24小时的连续运转。其组织基础、播出传送基础和新闻采集基础创造了一个独特的业务生态系统,一个产生重大竞争优势、有内部和外部联系的广播网。

战略选择

与英国广播公司(BBC)不同,CNN并不是一个强调公开发表其战略目标的机构。但是,从CNN的出版物中,可以发现其相关方面的构想:

1、突发性新闻的全球性报道和播出

将世界新闻最全面和即时的现场报道带给全世界的受众,这是CNN与众不同的鲜明特色。为了追求有时效性、公正的新闻深度报道,CNN不断开拓进取,已经成为创新的前驱,为电视新闻的发展提供了新的思路,开辟了新的天地。

CNN20多年来的发展已经证明,它全面报道新闻的能力可以说是独一无二。在危机发生时,只要需要,CNN即可迅速作出反应,对新闻进行现场报道,或者继续进行深入报道。突发新闻报道是CNN的拿手好戏。海湾战争、巴以冲突、“9·11”事件

等新闻报道使CNN继续在媒体中独树一帜,也正是连续不断的国际突发事件,和在重大事件中连续不中断信号的传送,才使CNN长盛不衰。

2、加强国内节目编排

由于CNN特许经营权连续扩展,这就要求CNN,特别是在美国,增加新节目编排,以提高节目收视率。

CNN始终相当依赖重大的国际新闻报道。没有重大突发新闻刺激的时期,CNN会在吸引观众和维持观众方面出现一些问题。CNN收视率的大幅波动就是明显的例证。因此,为了解决这个长期困扰CNN的问题,CNN采取的战略重点是通过改进其“非新闻”、“约定基础”的节目编排,找到一条缓和和稳定收视率的途径,争取在“新闻淡季”时减少观众的流失。CNN与时代华纳公司的合并为实现此目标提供了一个新的契机。

1998年,CNN创办了一系列的黄金时段新闻杂志节目。这些节目包括《CNN与时代》、《CNN与财富》和《CNN与每周娱乐》,明确的目标就是,在缺乏重大突发新闻时,确立约定的收视率吸引观众。

其次,在“新闻淡季”,CNN希望通过明星以提高收视率。其中最引人注目的就是明星财经节目主持人罗·杜伯勒的再度加盟。他是《Moneyline》节目的创始人和主持人,主持该节目近20年,直到1999年成功引退。但在2001年5月,他又回到了CNN以重铸辉煌。2002年6月,美国著名华裔电视节目主持人宗毓华加盟CNN,希望能从此扭转CNN收视率落后于福克斯新闻频道

(Fox)的局面。她过去曾经在哥伦比亚广播公司(CBS)、全国广播公司(NBC)、美国广播公司(ABC)和地方电视台任职,具有丰富的新闻记者和主播经验。

3、大力开发新业务

对世界范围内媒介业发生的迅速变化以及随之而来的不确定性的反应,CNN始终是乐观的,有自己的应对策略。CNN眼光独到,早就看到了新媒介产品和服务的潜力,同时积极寻找现有素材的新用途和出路,并且为现有的电视台寻找新素材。

对新闻和信息的交互应用的探索是极为重要的有利可图的领域。CNN在这方面不断寻求新的业务机会,寻求能够与其品牌相匹配的硬件合作者,向政府与教育机构、跨国公司、海外旅游者和其他对其有国际性观点的新闻深度报道感兴趣的人,推销CNN国际频道。

4、连续的全球扩张

长期以来,CNN始终认为,CNN实际的增长机会在美国以外的地区。因此,CNN的战略之一便是在拉美和东南亚等不发达市场进行大肆扩张,增加当地语言的节目数量。

近年来,随着有线电视和卫星技术的发展,国际电视市场不断扩张。据预测,今后几年欧洲、亚洲和拉美地区的有线电视入户率将上升15%到20%,为CNN实现数十亿美元的订户和广告收入。

目前,CNN在全球的办事机构超过了40个,并且打算在每个国家都开设一处。但是,CNN要想迅速实现其全球性扩张,与其他全球性的有线电视经营者或电视广播机构合作建立战略联盟,不失为一种解决办法。

核心竞争力

核心竞争力是企业战略、人才、管理、技术、资金和品牌有机结合的基础上,保持企业长期竞争优势的能力。

CNN的核心竞争力是其在突发

新闻发生时,从世界上的任何地方报道和播出突发新闻的能力。而 CNN 的组织基础、播出传送基础、新闻采集基础、播出时间控制、实时决策技能和成功的音频记录等,是 CNN 实现其能力的保证。

1、组织基础

CNN 的组织基础颇有些与众不同,其结构是根据新闻采集和电视广播活动的需要而设置的。CNN 基本上看是一个地理概念混乱的电视网,总部设在美国佐治亚州的亚特兰大,并且在亚特兰大、华盛顿、伦敦和香港等地拥有制作机构,在美国以外的 21 个国家拥有办事机构,此外, CNN 拥有德国 n-tv49% 的股份,是路透社电视台、美联社电视台 (APTN) 的订户,新闻业务覆盖东亚、欧洲、北美和中东。因此, CNN 既是新闻网,又是广播网机构,其非常规的组织结构有助于实现核心使命和核心能力,及时播出突发新闻。

CNN 的中心是新闻采集工作。它在世界各地的 30 多个办事机构、医疗部门、环境部门、娱乐新闻部门等都紧紧围绕这一中心。如果把 CNN 比作一个车轮的话,那么这个车轮的制动棒则包括以下广播网: CNN、CNNI、CNN 西班牙语台、CNN 全新闻广播电台、CNN 全新闻西班牙语广播电台、简明新闻、机场广播网、国内新闻、国际新闻等。这些机构都使用新闻采集中心的素材,同时也有反馈,并且提供收入来源。

由于收益偏低, CNN 员工的收入一直不高,甚至高层人士也不例外。不过,低收益和低预算在一定程度上也使 CNN 避免了官僚主义,增加了灵活性,改善了信息流,同时加强和加快了 CNN 的决策。

2、CNN 有一个独特的播出传送基础

在美国国内, CNN 受益于与大部分有线电视公司之间的牢固的“必须传送”协议。而在国际上,

CNN 的信号由八颗卫星传送,覆盖了全球绝大部分地区,通过不同的卫星转换器,进行分段传送,因此可以独特地提供全球性和针对不同地区的广告,从而形成了世界上最大和最灵活的传送轨道,抢得了市场的先机。

3、CNN 拥有一个庞大的新闻采集系统

除了与有线电视经营者有联系外, CNN 与全世界许多地方电视台 (广播网附属台) 签有互惠协议,交换国内和国际新闻。回报则是获得其他电视台重要的国内和地方报道。

在开发新闻采集基础和技术上, CNN 不遗余力,已经进行了许多连续的战略投资,主要是通过扩大附属台基地和开设更多的国际办事机构,并且完成了数字化升级。CNN 率先使用卫星碟式天线,对突发新闻进行现场报道。

CNN 的财务状况能够确保它在新闻采集活动方面持续扩张所需资金。CNN 的另一个明显优势是获得了高层关系网的支持。例如,虽然美国一直与古巴交恶,但 CNN 却是获准在哈瓦那开设办事机构的唯一新闻机构,而且在海湾战争期间, CNN 是唯一获准允许其记者留驻巴格达的新闻机构。因此, CNN 成为世界领袖按照礼节所要求收看的频道,从而在不同政府之间开辟了一个全新的通讯传播系统。

4、播出时间控制

保证即时的播出时间是 CNN 新闻能力的一个重要因素。与美国的其它广播网相比, CNN 对播出时间实行 100% 的控制。CNN 可以随时停播、插播任何内容。而广播网却不能那么做,因为它们不仅仅是新闻部门,停播和插播的损失太大,常常只能被迫放弃。不过,在时代华纳公司和美国在线公司合并后, CNN 对播出时间 100% 的控制已经受到削弱。

5、实时决策技能和成功的音频记录

显然,强调速度已经成为 CNN 的共识,甚至非广播领域的员工也很善于迅速作出决策。CNN 对新闻行动的音频记录创造了与即时性、戏剧性有世界性联系的强有力的“CNN 品牌”。根据美国有关机构的研究, CNN 在电视网中是最具可信度的,而且总的公众信任度排名仅次于《华尔街日报》。1986 年,美国“挑战者号”航天飞机爆炸时, CNN 是对此进行现场直播的唯一的电视频道。CNN 将素材卖给全世界的电视广播机构,由此创造了“CNN 意识”,特别是在欧洲,通过推销活动获得“CNN 意识”是困难重重而且费用昂贵。结果,几个月后,有 15 万以上的用户可以收看到 CNN,随后几年中, CNN 在其国际新闻采集机构继续投资,成为国际新闻事件的独家报道新闻机构,从而挫败了竞争对手。

在频道爆炸、竞争加剧的信息时代,品牌可以说是维持消费者忠诚度的最重要的武器之一,是保持频道长盛不衰的法宝之一。就这方面而言,由于在国际新闻事件中成功的突发事件报道, CNN 在全球电视新闻界牢牢地确立了自己的霸主地位。自 20 世纪 90 年代开始, CNN 面临的竞争不断加剧,大量新手进入 24 小时新闻领域,尤其是《1996 电信法》实施以来,美国广播电视业竞争加剧,各主要的广播网被迫减少新闻业务,以适应娱乐和体育节目费用飞涨的形势。而 CNN 依旧坚持将焦点集中于新闻的战略。时代华纳 (CNN 母公司) 和美国在线公司的合并,迫使 CNN 不得不服从新公司的整体战略,改变原来的经营策略:时事要闻让位于娱乐新闻,新闻让位于利润。这对一向以报道重大国际事件著称的 CNN 来说,是一个严峻的挑战。□

本栏编辑 周燕群

zhou@xinhuanet.com