

媒介经营与管理前沿译丛

**Media Programming
Strategies and Practices**
Eighth Edition

媒介内容 策划与运营

战略与实践（第8版）



苏珊·泰勒·依斯特曼
(美) 道格拉斯·A. 费格斯 / 著

刘涛 何艳 张海华 / 译

70
媒介经营与管理前沿译丛

媒介内容 策划与运营

战略与实践（第8版）

(美) 苏珊·泰勒·依斯特曼
道格拉斯·A. 费格斯 / 著
刘涛 何艳 张海华 / 译

清华大学出版社

北 京

序 言

本书致力于探讨有关媒介内容策划与运营的诸多话题,不仅关注传统媒介领域,还特别关注新媒介领域。尽管本书涉及的媒介形态涵盖博客、播客、Wi-Fi、iPhone 和 Mash-ups,但主要研究的依然是媒介内容,也就是节目(programs)——受众从广播和电视上所接受到的专业化制作的娱乐内容或资讯内容。

本书主要探讨以下几个问题:节目(内容单元)如何被选择(或不被选择)?在不同的播出序列或菜单中,节目如何被编排?节目如何接受媒介工业的评价?节目如何被推广宣传以得到受众和广告商的青睐?同时,我们还考虑到技术因素、金融因素、制度因素、政策因素和市场需求因素对整个节目策划与运营过程的影响。本书探讨了两个关键主题,第一,由于节目支付方式的差异,直接决定了媒介内容的生产结构和使用价值;第二,大众导向和内容僵化的传统传播媒介如何应对新媒介(如在线媒介和移动媒介)的挑战?传统电视和广播开始越来越多地借鉴并采用新媒介极具个性化与灵活性的传播特性,并且力争使其适应传统媒介的传播规律,进而快速实现利润空间的有效增长。

除此之外,本书所探讨的其他主题还包括:曾经分工明确的电视网、辛迪加主和有线公司之间的界限已经变得越来越模糊,传统的超级媒介巨头开始试水网络和移动媒介内容的生产与运营。与此同时,人们的日常生活方式持续性地影响着绝大多数娱乐节目的实际价值及其编排策略。需要特别强调的是,利润是媒介工业的生命线,甚至在一定程度上主宰着节目策划与运营的方方面面。

就本书第8版而言,每一章的内容都进行了重新组织和更新,其前瞻性可以延伸到2012年。本书的章节顺序经历过多年的时间考验,我们将内容压缩到12章以内,这一安排对于学期和季度学习来说都很方便,因此本书的章节安排和前一版保持一致。同时,我们也特别强调,变革时代的媒介深层机制正在酝酿着变化。许多章节都增设了新的内容,以此来实现新内容的有效延展。比如,第8章除了探讨有线系统的节目运作之外,还重点涉及卫星系统和电话系统的节目策划与运营;第11章在探讨地面广播的基础上,还特别强调卫星广播和在线广播节目的策划与运营。

本书第一部分概括性地探讨了如下内容:节目策划与运营的基本战略、节目运作与

受众研究的基本目标和过程以及国内和国外辛迪加的功能机制分析。第二部分重点从全国电视网(黄金时段和非黄金时段)、商业电视台和公共电视台的视角出发解读无线电视节目的策划与运营。第三部分所关注的内容包括有线系统、电信系统和卫星系统的节目策划与运营,基本/按需服务的有线和卫星电视网以及在线视频世界。第四部分重点分析各种类型的广播节目形态,并且分两章来单独探讨音乐广播和资讯广播节目的策划与运营过程。本书结尾还提供一份媒介术语目录,以方便读者阅读。

变化,是电子媒介永恒的特性,本书内容的最大价值不仅体现在对当下媒介现状的描述和解释,还体现为对未来发展模式的有效预测。下一轮的媒介革命已经来临,我们对接下来可能发生的媒介变革格局给出了积极而有效的评估。在接下来的十年,媒介整合与数字化革命将直接影响并改变用户的家庭接受行为,并且将继续作为主导性的因素改变节目策划与运营的战略和实践。与此同时,由于美国观众和听众数量增长缓慢,这使得针对其他多元群体——比如美国的西班牙裔族群和拉美族群数量快速增长——的媒介服务显得尤为重要,同时也在客观上要求美国自制节目必须在国际市场上争取更大的发行空间。

另外,曾经泾渭分明的国内和国外节目运营之间的界线已经越来越模糊,这使得国外节目完全有可能争夺美国的家庭受众。接踵而来的一个问题是,美国的节目曾经占据了其他国家一定的市场份额,可如今这些国家的本土节目异军突起,这也迫使美国媒介卷入了各种形式的国际竞争与合作游戏中——要么体现为激烈的发行价格战,要么体现为与其他国家的节目供应商和发行商建立合作公司。媒介跨国融合的时代已经来临,美国的受众数量也正在发生变化。因此,本书的这一版也相应地涉及到更多的国内和国际非英语节目。

就媒介内容的策划与运营而言,这一版的修订内容主要体现为以下八方面的变化。

- 电视网的市场战略从跨平台营销转向跨平台节目策划与运营。换言之,主流电视网重新界定了网络、掌上电脑和手机的功能和意义,并不是将其无线节目简单地移植到这些终端驱动上,而是针对这些终端的特点而设计符合其传播特性的节目形式(“第三屏幕”)。

- 在超级母公司内部,无线业务、有线业务、网络业务和辛迪加业务“天衣无缝”地融合在一起。就节目策划与运营的决策而言,究竟是服务于所属企业的局部利益,还是服从于母公司的整体利益,这往往使得决策目标在二者之间左右摇摆。

- 电视网的结构布局处在不断变化的合并与重组之中。WB和UPN合并为CW电视网;Univision被收购;CBS和维亚康姆(Viacom)“分道扬镳”;Sirius和XM合并为新公司;微软全国广播公司(MSNBC)现在成为NBC旗下的子公司;此外,主流电视网也在积极地寻求合作伙伴,以期整合移动业务和网络业务。

- 网络上的流媒体视频和音频业务呈现出强劲的发展势头。近几年,成千上万的在线节目网站蜂拥而来,这些网站除了提供电视剧和电影等视频节目之外,还提供音频广

播服务。

- 手机、掌上电脑、MP3 播放器等移动终端的迅速扩张直接催生了“实时性节目策划与运营”这一全新的媒介生产理念。传统意义上的电子媒介内容就是广播和电视,但是,随着 iPhone 的高调入场,视频 iPod 的全球风靡,再加上诸如黑莓(BlackBerry)、掌上通(Palm Pilot)、PS3 游戏机、其他数字媒介等个人通讯工具在全社会范围内的普遍渗透,媒介内容发行模式的新革命已经拉开战幕。

- 新的节目形态和节目样式不断涌现。随着 YouTube、MySpace、播客、视频博客(v-blogging)和 mashups(将不同网络资源进行合并而开发的视频、音频和数据)的广泛流行,媒介专业人员或业余爱好者正在以不同的方式对媒介策划与运营的新理念进行全新的诠释。

- 在与无线电视网的收视率大战中,有线电视网和西班牙语电视台逐渐确立了自己的竞争优势。在季度收视率统计中,特纳有线电视网(TNT)、美国有线电视网(USA)和其他大型有线电视网的收视率已经和任何一家无线电视网的收视率不相上下。Univision 已经成为美国第五大电视网,尤其是在一些市场,其关注度和收视率(以及广告收益)都已经超过了其他竞争对手。政策调整之后,康卡斯特公司、时代华纳有线公司(Time Warner Cable)等有线运营商开始将那些备受家庭欢迎的频道进行打包运营。此外,有关有线节目分类交易的各种争论依然在无休无止地进行。

- 电视网新闻播报的经典时代已经宣告结束。三个标志性的事件——皮特·詹宁斯(Peter Jennings)的去世、丹·拉瑟(Dan Rather)的辞职以及泰德·科佩尔(Ted Koppel)转到有线频道——对电视网晚间新闻的直接打击是:曾经由一位德高望重的男性所主持的晚间新闻播报的经典时代已经一去不复返了。接下来,电视台不断地实验各种主持方式,比如启用女主持人或者在日间时段选择多人主持。与此同时,我们已经越来越多地在新闻中看到了植入广告,这一现象令人震惊。

我们建立了本书的配套网站,而且不断地更新信息,上传了许多有助于教学和研究的图表,同时为了反映新近出现的媒介术语和商业实践,我们对原有的术语表进行了积极扩展。对于初次教授这门课的老师而言,网上提供了专门的“教学指南”(Instructor's Manual),其中给出了本书每一章的教学大纲、学校资源目录、内容总结、视频资源、课外作业、讨论话题和测试问题。“教学指南”的详细内容参见 [www. communication. wadsworth. com/eastman8](http://www.communication.wadsworth.com/eastman8),点击“教师资源”(Instructor's Resources)便可以访问并下载。

本书的两个主编/作者负责这一版的内容更新,同时,我们非常感谢本书的参编人员——堪萨斯州立大学的威廉·J. 亚当斯(William J. Adams)、印第安纳大学的罗伯特·B. 艾弗(Rober B. Affe)、杜克森大学的小罗伯特·V. 贝拉米(Robert V. Bellamy, Jr.)、美国公共电视台(PBS)的约翰·J. 富勒(John W. Fuller)、威斯康星大学绿湾分校的罗伯特·F. 波特(Robert F. Potter)、俄亥俄大学的格雷戈里·D. 牛顿(Gregory D. Newton)、印第安大学的蒂莫西·P. 迈耶(Timothy P. Meyer)、XM 卫星电台的约翰·冯·苏

斯顿(John von Soosten)、圣安德大学的詹姆斯·R.沃克(James R. Walker)、田纳西大学的迈克尔·O.沃思(Michael O. Wirth)。

除此之外,细心的读者会在本书正文中看到许多插入的博客内容或者相关文献,这些都出自专业同行之手。我们很感激他们对本书热情的参与和贡献:特拉华大学的詹姆斯·安格里尼(James Angelini)、独立制片人蒂莫西·B.贝德韦尔(Timothy B. Bedwell)、波尔州立大学的多姆·卡瑞斯提(Dom Caristi)、沃什伯恩大学的弗兰克·J.科巴(Frank J. Chorba)、亚拉巴马大学的乔治·L.丹尼尔斯(George L. Daniels)、加州州立大学富勒顿分校的爱德华·芬克(Edward Fink)、印第安纳大学的黛博拉·戈赫(Deborah Goh)、佛罗斯特堡州立大学的林赛·E.帕克(Lindsay E. Pack)、宾夕法尼亚州立大学的帕特里克·帕森斯(Patrick Parsons)、特拉华大学的伊丽莎白·珀斯(Elizabeth Perse)、印第安纳大学的南希·施瓦兹(Nancy Schwartz)、南非广播公司(SABC)研究中心已经退休的总监、教授达恩·范·维伦(Dann Van Vuuren)。

我们同样要感谢本书的审稿人:科罗拉多大学温泉分校的大卫·R.尼尔森(David R. Nelson)、加州州立大学北岭分校的詹姆斯·奥弗曼(James Overman)和伊利诺伊州州立大学的Jong G. Kang。他们为本书提出了许多极具建设性的建议,比如特别强调数据材料的运用、对新趋势的关注以及使用最新的媒介案例。我们也非常感谢本书的出版人迈克尔·罗森博格(Michael Rosenberg)、编辑卡伦·贾德(Karen Judd)、印制编辑米歇尔·高德奥(Michelle Gaudreau)以及我们的项目管理人斯瓦普尼·维嘉(Swapnil Vaidya)。

最后,我们对所有使用本书的读者表示感激。另外,我们将本书以及之前的其他版本献给路易斯·克莱因(Lewis Klein)和悉尼·黑德(Sydney Head),如果没有他们二人的鼎力相助,这本书可能会来得更迟一些。

苏珊·泰勒·依斯特曼(Susan Tyler Eastman)

道格拉斯·A.费格斯(Douglas A. Ferguson)

目 录

第一部分 节目策划与运营的资源及法则

第1章 节目策划与运营战略的模型与框架	3
什么是节目策划与运营	4
法则的诱惑	11
结构框架的考虑	13
节目策划与运营的要素	18
节目策划与运营的模型	27
节目策划与运营的外部影响因素	33
展望未来	46
参考文献	48
第2章 节目与受众研究	49
节目策划与运营人员的决策信息	50
节目测试	53
定性的受众研究	55
视听率服务	59
视听率术语和测量计算	66
电视市场报告与其他节目测量途径	74
广播报告	81
有线电视收视率	85
在线研究	89
视听率的局限性	93
未来的挑战	102
参考文献	102
第3章 国内与国际辛迪加运营	104
辛迪加产业链	106
节目购买	115
收视率咨询	124

决策过程	132
计算利润潜力	137
支付	143
有线电视与辛迪加	148
国际媒介市场	149
辛迪加的未来	153
参考文献	156

第二部分 无线电视的节目策划与运营战略

第4章 电视网黄金时段娱乐节目的策划与运营	159
丑闻	160
垂直整合	161
目标受众	167
黄金时段的收视率	176
黄金时段的节目编排实践	181
节目续约	185
新节目的选择	190
节目推广的角色	197
重要节目形态的变化	198
电视网的决策	205
展望未来:风险与回报	207
参考文献	209
第5章 电视网非黄金时段节目的策划与运营	210
黄金时段之外的时段安排	211
节目编排战略	213
体育节目	216
日间肥皂剧和游戏节目	220
工作日新闻与信息节目	225
周末新闻和信息节目	232
儿童节目的策划与运营	233
谈话节目	238
周末午夜娱乐节目	241
合并的效果	242
参考文献	243

目 录

第6章 隶属电视台的节目策划与运营战略	245
电视节目来源	246
电视网隶属台的节目策划与运营	249
新闻与本地节目的策划与运营	254
辛迪加节目	258
电视台的时段	262
电视台推广	276
电视台的未来	278
参考文献	281
第7章 公共电视节目策划与运营	282
节目原则	283
电视网模式	284
公共广播电视网的职责	289
公共电视台的执照类型	292
电视节目制作	296
辛迪加和本地节目策划与运营	301
节目编排策略	304
全国推广	308
观众收视率	308
前景展望	313
参考文献	314

第三部分 有线、卫星和在线节目的运营战略

第8章 有线、无线、卫星和电话节目传播	317
多频道发行商	319
选择策略	324
技术参数	325
法律要求	333
经济利益	338
营销因素	342
编排策略	343
评估策略	345
推广策略	347
有线电视中的地方原创节目	348

社区有线电视	353
展望未来	356
参考文献	357
第9章 基本和付费订购节目的策划与运营	359
竞争的节目服务	360
非无线电视系统	361
选择策略	369
编排策略	379
评估策略	385
频道	389
订购电视网的推广	396
音频服务	397
展望未来	399
参考文献	401
第10章 在线视频和音频节目的策划与运营	402
融合	404
在线世界	405
概念架构	411
内容提供商	414
战略思考	416
特别方式	419
在线测量	422
对主流媒体的影响	424
展望未来	428
参考文献	429

第四部分 广播节目的策划与运营

第11章 音乐广播节目的策划与运营	433
历史回顾	434
如何选择电台类型	444
筛选步骤详解	453
贯彻与实施	457
关于音乐	462

目 录

市场活动和推广活动	472
新闻以及其他非娱乐性节目	477
电台主播人选	480
由广播网或广播辛迪加主制作节目的模式	484
广播的未来	491
参考文献	492
第 12 章 资讯类广播节目	493
资讯广播 VS 娱乐广播	494
资讯台的上升	499
资讯节目的形式	505
全新闻形式	507
谈话节目模式	510
内容结构	516
广播谈话的技术	519
公共资讯电台	521
资讯广播的未来	525
参考文献	526
译后记	528
译者简介	530

第一部分

节目策划与运营的资源及法则

第 1 章

节目策划与运营战略的 模型与框架

本章要点

什么是节目策划与运营

- 节目策划与运营的流程
- 节目就如同食品
- 节目何以与众不同
- 受众想要什么

法则的诱惑

结构框架考虑

- 节目来源
- 节目编排的唯一性
- 推广的必要性

节目策划与运营的要素

- 兼容性
- 受众试听习惯的形成
- 受众流的控制
- 节目资源的节约

➤ 吸引力的拓宽

节目策划与运营的模型

- 节目选择
- 节目编排
- 节目推广
- 节目评估

节目策划与运营的外部影响因素

- 技术因素
- 经济因素
- 所有权因素
- 制度因素
- 伦理因素

展望未来

参考文献

在媒介江湖中,节目策划与运营作为软件,是硬件得以存在的理由。尽管二者对于媒介系统运转来说都必不可少,但是,如果没有节目策划与运营,无线或有线服务就无从谈起。节目策划与运营人员坚信“内容为王”这一基本信条。

什么是节目策划与运营

节目策划与运营可以理解作为一种结果,也可以理解为一个过程。作为一种结果,节目策划与运营可以描述为在音乐电台、电视台、手机媒体、MP3 播放器、PDA(个人掌上电脑)或者网站上的一系列节目,就像人们说的“我很喜欢这个新频道上的节目”;而作为一个过程,节目策划与运营可以描述为是在电台、电视台、付费频道、网站或者便携式媒介上选择和编排节目的行为,就像人们说的“我的工作是策划与运营,我为这家电视台选择和编排大部分的节目”。节目策划与运营人员的工作是选择、编排、推广、评估节目,这些过程是本书的核心内容所在。作为节目策划与运营人员,不管在行业中的职位是什么,他的主要使命是为其目标受众(译者注:目标受众在新闻传播学上指不同媒介为各自确定的主要的传播对象或服务对象)选择节目、编排节目,确保节目能在市场上得到有效的推广,最后对节目的市场表现进行实时检测——这种工作适用于以往的媒介和新兴的商业媒介。如果一个频道的策划与运营能力较弱,那结果就显得比过程更为重要。显而易见,这个频道所需的是新的策划与运营过程,因为媒介所有者必须吸引更大的受众群以得到广告商的青睐。换言之,相对于以往的节目,节目策划与运营人员必须选择更能吸引观众(或者广播听众、网站用户)的新节目。

媒介技术在两个方面的发展使得节目策划与运营发生了很大的变化。第一,家庭接收的数字化终端几乎完全取代了模拟接受终端。数字技术改变了节目制作、发行和接收的整个过程,但是,媒介行业目前仍然处在变化之中。这是因为,数字化的步伐已经超越了其早期的最初形式,目前正在向高清电视(HDTV)和高清广播(HD radio)发展。到目前为止,虽然只有很少一部分电视和广播节目以高清形式进入家庭,但是改变已经开始。(见第8、9、11章)

第二,当下一些观众和听众通过数字录像机(digital video recorders, DVRs)录制节目并且灵活地选择自己的观看时间,这种完全个性化的媒介制作与接受理念使得电视机更像是因特网。例如,视频网站和美国在线社交网络的节目策划与运营就完全由用户自己承担,就像传统的苹果 iPod 及其他 MP3 播放器一样。但需要强调的是,这些移动终端已经植入了商业广告。博客(bloggers)和播客(podcasters)一族有时会惊异地发现,他们的言语已经作为广播节目的一部分广为传播——正如受众自己制作的业余视频内容或者视频日志内容同样会进入《美国搞笑家庭录影集锦秀》(America's Funniest Home Videos)这样的节目中。

尽管涌现出了许多令人耳目一新的移动媒介以及可供受众实现个性化服务的网站,然而,投向这些新兴媒介内容上的时间和金钱却是很少的。至少90%的收视时间、产业创新、广告费用和订阅费用仍然属于传统的电视媒介。但是,听觉媒体开始变得更加多元了,受众以前花在听广播的消费时间现在已经很大程度上让位给了可以实现个性化服务的音乐媒介(但是,你知道苹果公司的用户平均年龄是35或近40岁吗?当这些人在跑步或散步的时候,以前他们收听的是广播,后来选择了磁带随身听,再后来他们扔掉了大块头的磁带,而喜欢上了可以自由选择音乐的、外观更为精致的音乐播放器)。尽管如此,在美国,平均每人拥有两台收音机,而在另外一些国家,平均每1000个人才拥有一台收音机。

尽管节目的传播途径没有人们想象的那么重要(虽然传输途径不同,但是内容很大程度上是一样的),但节目策划与运营人员有必要知道消费者接受媒介内容的不同途径,因为传输途径涉及一些限制性因素和选择性因素。传输途径的根本区别是有线和无线。具体来说,有线传播通过同轴或光纤电缆传输节目信号,这通常是有线公司或电话公司的核心业务。无线信号通常通过电台(调幅、调频以及数字广播)或电视台(数字电视和高清电视)传输,但是大多数无线信号是由有线公司或卫星公司转播发出的。直播卫星(direct broadcast satellite, DBS)经营者通过地球同步卫星发射节目信号,然后抵达小型卫星接收站,最后,有线经营者则通过线缆实现家庭用户和其他终端的互联。

节目内容同样以音频和视频流的形式通过互联网传播给美国3/4的网络用户。现在上网并不一定要使用线缆,越来越多的公共场所、商业会所和家庭都使用无线方式(Wi-Fi)上网。实际上,与音频信息接受的移动化和便携化相类似,受众同样可以借助蓄电的轻薄型平板屏幕终端来无线访问有线或卫星电视节目。由于受众可以在任何地方使用这些移动媒介设备,这使得受众的接受行为已经迅速被这些新技术改变了。所以,移动媒体和固定媒体的策划与运营思路越来越明显。对受众来说,这种差别也就是简单的电视(视频)或广播(音频)的内容差异,而对于媒介工作者来说,这种差别所传递的却是不同节目服务有关策划与运营的经济差异。

节目策划与运营的流程

节目策划与运营既是一种技巧,也是一种艺术。商业节目策划与运营的主要目的是实现广告商所看重的目标受众数量的最大化,而这一目标的实现,根本上取决于最大化地满足这些目标受众的需求。在现有的技术支撑下,受众可以从多种媒介渠道(比如无线电台/电视台、有线/卫星频道、数字光盘、录像磁带和视频点播)中选择节目,并且可以或多或少地直接访问有线电视和卫星电视上数以千计的数字和高清频道。尽管如此,大多数人还是更乐意让别人从事节目策划与运营这份工作。观众倾向于选择频道,但是他们希望别人能够以专业的方式去丰富那些频道内容。

就面向大众的频道而言,比如主要的电视网、较大的有线网和网站,节目策划与运营人员都在为追求观众数量的最大化而不懈努力。大多数广告商认为,他们苦苦追求的目

标受众群体的人口统计学特征可以在总体受众中很好地体现出来。为了最大限度地覆盖所有受众,许多媒介公司都将他们旗下的品牌延伸为一系列的频道,比如娱乐与体育节目电视网(ESPN)下设 11 个频道,MTV 下设 5 个频道,HBO/Cinemax 下设 10 个频道等等。而就受众定位更为细化的有线专业频道或网络频道(也叫窄众频道)而言,如历史频道、黑人娱乐电视、喜剧频道和网球频道(宠物、汽车或购物频道),节目策划与运营人员希望节目能很好地取悦他们的目标受众,而不是一味地在目标受众之外拓展其接受规模。当然,拥有更大规模的目标受众,相应的也就意味着拥有更多的利润空间。即使在网上,那些受众定位特别窄的频道也很难长久地维持下去,除非这些节目提供一定的订购服务,而且有足够多的人愿意订购这种服务。

所有的节目策划与运营人员必须面对特定的限制因素,尤其是经济上的问题。在这个节目资源稀缺的年代,好节目的制作成本往往花费巨大,而不幸的是,质量稍差的节目同样价格不菲(YouTube 视频除外)。无论节目质量是好是坏,美国四大电视网(ABS、CBS、FOX、NBC)每年花在节目制作和版权购买上的费用总额都超过了 150 亿美元,但是受众的时间和金钱却是有限的。观众、听众和用户每天能够用于某种媒介消费的时间也就仅仅几个小时,而且四大电视网的受众数量正在逐渐减少。就付费电视而言,当受众在向国会抱怨订购费太高之前,其实他们也不知道这个节目的支付标准是多少。

电视观众和电视节目提供商之间的关系并不是一直都很和谐(见示例 1.1),二者好像在没完没了地进行一场拔河比赛。其他媒介与受众之间的关系也同样如此。这幅漫画所揭示的是,当受众采用新的接受技术时,节目策划与运营人员必须采用新的节目战略来应对,以此持续性地吸引并占有这些受众。同样,变动的经济状况、规章制度和社会环境通常会导致节目提供商与受众(观众、听众与用户)之间的紧张关系。

示例 1.1 拔河比赛

