

陈接峰

著

电视媒体的 观众营销

DIANSHIMEITIDE
GUANZHONGYINGXIAO



东南大学出版社
Southeast University Press

电视媒体的 观众营销

东南大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

电视媒体的观众营销/陈接峰著. —南京:东南大学出版社, 2009. 5

ISBN 978-7-5641-1647-7

I. 电… II. 陈… III. 电视—传播媒介—市场营销学—研究 IV. G22

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 062633 号

书 名 电视媒体的观众营销

著 者 陈接峰

出 版 人 江 汉

责任编辑 许 进

出版发行 东南大学出版社

(江苏省南京市四牌楼 2 号东南大学校内 邮政编码 210096)

网 址 <http://press.seu.edu.cn>

印 刷 江苏兴化印刷有限公司

开 本 700mm×1000mm 1/16

印 张 8

字 数 150 千

印 数 1—2500 册

版次印次 2009 年 5 月第 1 版 2009 年 5 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5641-1647-7

定 价 24.00 元

(东大版图书若有印装质量问题,请直接与读者服务部联系,电话 025-83792328)

这几年电视的竞争,不是像奥运会那样按照某种规则在比赛,更像是一伙人在群殴,互相撕扯在一处,谁也不放手,又谁都跑不了。安徽播电视剧火了,大家一起播电视剧;湖南做选秀火了,大家一起来选秀;江西讲故事火了,大家一起讲故事;浙江记歌词火了,大家又一起记歌词。电视理论在这样的现状面前显得非常苍白无力,让人看不到未来电视的前景。

芜湖电视台有一个“牛”人,叫陈接峰。此人当过大学老师,跑过新闻,卖过广告,做过策划,干过咨询,两年前竞聘频道总监,居然把频道收视做到了当地第一。大凡能够对实践有用的理论,一般都来自实践。陈接峰写的书,必有其可读之处。

陈接峰书中所谈的观众营销,我理解为城市台的操盘手对市场的感受。城市台没有中央台、省台的资源优势,没有央视和省级台的财力,所以在电视剧、电影、综艺、体育等等几乎所有花钱或不花钱的资源方面都处于劣势。可以肯定,如果城市台也像卫视台一样靠傻播电视剧来博取收视率,将来会“死”得很难看。城市台也有央视和省级台无法取代的优势,就是对本土观众的深刻理解、亲近感和贴近性。而点对点服务本地的百姓,恰恰是央视和省级台的短板。只有服务好本地的老百姓,城市台才能存活下去。贴近本土观众,服务本地百姓,走与央视和省级台不一样的本土路线,是城市台的光明大道。

市场意识和观众意识都不是新鲜话题,但是央视和省级台频道所能实现的观众定位最多是男人或女人、年轻人或者中老年人,都是统计学意义上的观众细分。在一个城市中,频道和节目则可以具体到某社区、某乡

镇、某机构以及本地的某种文化,这对于观众的吸引力和攻击力就不是卫星台的几部电视剧或几个明星所能比拟的了。

我相信,中国电视下一步的发展是进入 TV2.0 时代。与观众的互动、对观众具体需求的满足,将胜过向观众传递资讯或者单纯的娱乐观众。2005 年湖南卫视和蒙牛乳业合作的《超级女声》开启了 TV2.0 的大幕,尽管被广电总局的禁令挡了一道,但是与观众互动,与企业、政府等机构进行资源整合的节目发展方向,确确实实已经不可阻挡。TV2.0 的全面开花结果很可能是在最贴近观众的城市台发生。

陈接峰的书中所包含的有普适意义的灼见值得重视,陈接峰和他的同事们的实践更值得期待。

袁方*

2009 年元旦于北京

* 袁方,1965 年生人。中国传媒大学研究员、硕士生导师。1993 年获中国人民大学哲学博士学位;1993—1995 年在日本一桥大学从事博士后研究,主攻产业社会学;1995 年回国后,任国家科委研究中心社会研究室主任;2000 年进入央视市场研究公司(CTR)任媒介研究总监;2002 年任中国传媒大学广告学院副研究员,硕士生导师。

袁方博士创建的“观众流”理论,是中国电视频道编排和广告资源配置的主流理论。袁方博士同时担任中央电视台广告部、未来广告公司、湖南卫视、安徽卫视、重庆卫视等多家媒体的顾问,在媒体广告经营方面积累了丰富的经验。

电视媒体的传播至少有两大功能：一是拥有观众，二是实现电视媒体的商业价值。过去我们简单地强调媒体的宣传功能，而忽视了如何确保宣传功能的实现，现在我们明白要实现电视的宣传功能就必须确保电视有足够的到达，有足够的观众规模。没有观众就没有收视，没有收视电视媒体的宣传传播价值还有多少呢？这是我们现在必须考虑的问题。因此，是否拥有观众以及观众规模的多寡，应该成为我们评价电视媒体的首要标准和生存根基。

做大池塘里的大鱼。“电视湘军”的崛起在媒介市场的激烈竞争中，无疑成为一道亮色，激发了各级电视媒体参与竞争的激情，纷纷出手效仿“湘军”欲借名牌栏目和制作节目精品来抢占市场高地。冷静思考，做名牌栏目、出节目精品、塑明星主持，做大池塘里的大鱼，对中央电视台、省级卫视而言，是打造全国性电视品牌的良好选择。而对城市电视台，在这方面是没有比较优势的。基于城市电视台在资金实力、制播水平、人才状况和覆盖面等层面，要与央视、省级卫视正面竞争，打造全国性电视品牌，一般较难胜出，也不是一种经济的选择。全国数以千计的频道，每天数以千小时计的节目，已经使电视进入一个充分竞争的时代。在这种媒介饱和、信息过剩、供求失衡的背景下，城市电视媒体如何生存、我们的观众究竟在哪里等一系列问题，实际上不仅成为决定了我们如何在竞争中做强做大，也成为关系到我们宣传事业能否成功的关键。

做小池塘里的大鱼。市场营销理论的这个著名命题，实际上已经给我们城市电视媒体一个启发：做深、做透、做稳本地市域观众市场，是我们

的出路所在。相对一个城市市域的特定范围的观众,城市电视台完全可凭其认同性、亲近性、本土性、易于互动交流等贴近优势,成为市域观众的第一选择,在收视率和品牌忠诚方面胜过其他台。只有具备了独特的资源才有传播的差异,对城市电视台来说,市域化的生存空间实际上具备了资源的竞争优势:首先是地缘优势,城市电视是市域文化重要的组成部分,可以随时做到与市域文化的水乳交融,容易为市域观众所认同;其次是互动优势,城市电视最贴近市域观众,心理贴近、情绪接近,可以随时吸引广大观众参与互动交流,与观众零距离沟通;第三是需求优势,能利用城市电视观众范围明确,观众需求易于把握的条件,使节目更贴近市民生活,更好满足市民收视需求,在编排上更符合市民的收视习惯,吸引观众,提高收视率,实现传播价值的最大化。

城市经济的发展或许已经预示着电视媒体的另一个春天已经来临:城市电视区域强势时代已经开始,这或许正是在小池塘里做一条大鱼的前提与基础。每个城市都有数百万人口,每年都会产生数百亿的消费,城市电视媒体生存的机会就在此,做强的机会也在此。因此,最重要的是我们能否成为“小池塘里的大鱼”,如果我们在小池塘里也只是一条小鱼,那就比较可怕了。

何向阳

安徽省芜湖市广播电视总台台长

目 录

绪论	(1)
第一章 电视媒体营销的观众战略	(8)
第一节 目标导向的观众战略	(15)
第二节 产品导向的观众战略	(20)
第三节 关系导向的观众战略	(27)
第四节 品牌导向的观众战略	(30)
第五节 竞争导向的观众战略	(36)
第二章 电视媒体的观众营销	(40)
第一节 节目内容要考虑观众范围和规模	(41)
第二节 节目编排要考虑观众流动	(50)
第三章 观众营销的基本模式	(59)
第一节 节目推广的基本模式	(60)
第二节 观众营销的屏幕呈现模式	(70)
第四章 观众营销的媒体策略	(77)
第一节 观众情绪的转移	(81)
第二节 观众结构的统筹	(86)
第五章 观众营销的基本技巧	(91)
第一节 观众聚集的技巧	(92)

第二节 观众营销模式架构技巧	(96)
第三节 观众互动的基本技巧	(106)
第四节 观众关系的开发技巧	(112)
第五节 观众周期的掌控	(115)
 参考文献	 (119)
 后记	 (120)

电视媒体营销的核心资源究竟是什么？这个问题一直成为电视媒体业界和学界讨论的热点问题。大家都认可媒体的两次销售模式：一次销售是把节目卖给观众，二次销售是把聚集在节目上的观众卖给广告商。个别业界人士还提出三次销售的理念，在前两次销售的基础上延伸销售，把聚集在节目上的观众和广告商作为资源，向网络平台和上下游产业链扩展，形成新的销售机会。第三次销售实际上是把电视节目作为产品链的一部分看待，依托节目的影响力和号召力，贯穿产业的各个环节，形成产业链，拓展新的赢利模式，是值得业界关注的媒体运作新思路。

无论两次销售还是三次销售，一个关键问题是——我们销售的核心资源究竟是什么？我们不难发现，所有销售事件的基础在于有没有观众，以及观众的多寡。媒体的竞争最终还要落实在观众资源的竞争，没有观众的电视媒体其物理属性就缺失了市场意义。在目前这种媒体饱和竞争的状态下，观众不是无限制地增长的，尤其是随着观众群不断碎片化以及新媒体的冲击等，观众已经成为一种稀缺资源，在媒体的任何一次销售行为里，观众实际上都已经成为媒体真正销售的核心产品。从现阶段来看，电视媒体观众营销模式和营销内容的高度同质化，决定了谁能在某一方面获得竞争的比较优势，谁就能胜出。

作为产品的观众，对电视媒体来说是一切营销事件的中心。创造和挽留观众，实际上已经成为电视媒体一切事件的出发点和归宿。因此，我们可以这样说：节目生产的核心任务就是要考虑如何依赖节目创造和挽留观众，无法聚集观众的节目和频道，从传播的意义上来看，已经没有任

何价值,创造和挽留观众就自然成为电视媒体营销的核心。过去我们讨论的所谓影响力营销、号召力营销以及所谓事件营销,核心都是创造和挽留观众。没有观众,影响力、号召力就无法凭空形成,事件营销如果没有观众的介入,事件也就失去了营销的基础功能。能否吸引和聚集观众应该成为衡量电视节目是否成功的关键因素之一,我们不排除有些电视节目没有多少观众依然有很好的广告市场,但是这只是特殊公关因素造成的特殊结果,没有多少必然的因素;有些特殊产品需要依赖特殊的政治节目作为公关营销的手段,我们不能据此认为这些因素就足以决定节目有没有收视并不同样重要。

任何电视媒体生存之本在于不断创造和挽留观众,正是因为这一点,我们可以说电视媒体的观众规模和结构,决定着电视媒体的市场地位和广告价值。一般情况下,全龄观众往往是综合频道必须考虑的观众群,综合频道的市场影响力必须依赖全龄观众的规模来决定,观众规模越大综合频道的市场影响力就越大,这一点已经为业界所认可。因此,观众营销的成败往往决定着电视媒体生存竞争的成败。从这个意义上来看,电视媒体的观众营销实际上有两层意思:一是节目内容的资讯传递;二是竞争信心的情绪转移。观众营销的最终决定因素是媒体自身的传播价值,由于电视节目和电视剧播出的日益同质化、趋同性,从而使得以频道为单位的电视媒体竞争,在某种程度上失去了意义,我们不难发现目前电视频道的竞争,尤其是卫星频道,独具个性的节目很难以支撑整个频道的市场份额,因此出现卫视的竞争往往局限于抢播同一部电视剧的首播权和独家播出权,更有甚者抢的是同一部电视剧的播出密度和进度,同质化已经使得收视效果最终表现为播出平台、节目编排与呈现效果的竞争,因此,我们看到《金婚》《玉卿嫂》《亮剑》等电视剧集一晚播出五集,一天播出十集就不足为怪了。

案例 1:(资料来源:克顿顾问资料)

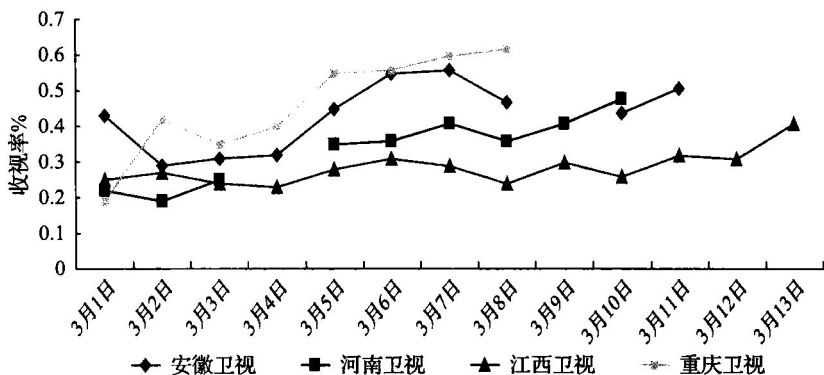
《玉卿嫂》,2007年3月1日4家卫视同日开播

安徽卫视:3月1日—3月11日,每天3集(周五1集,周六2集)

河南卫视:3月1日—3月10日,每天3集(周日无)

江西卫视:3月1日—3月13日,每天2集

重庆卫视:3月1日—3月8日,17:00开始,每天3集(第一天5集)



卫视频道的这种竞争模式,是由自身的局限造成的。卫视竞争有两种选择:其一,依托卫星传播获得全国市场,成为具有全国市场价值的媒体,但是到目前为止除中央电视台和湖南卫视等少数几个频道外,还没有卫视频道具有实质的全国市场价值;其二,大部分省级卫视退回省区市场,依托省区的内容资源临近优势和垄断优势,获得区域市场的话语权。因此,从观众营销的角度来看,电视媒体的渠道已经不具备多少市场价值,观众营销是建立在内容基础上的产品营销,主要包含两层含义:一是节目内容的资讯传递;二是竞争信心的情绪转移。实际上揭示出观众营销的两种形式:内容竞争和技巧竞争。内容竞争目前还局限在电视剧的播出上,个别有足够实力的电视台,开始在投资、拍摄和购买等渠道上占领先机。从电视剧这种上游资源的垄断上占据有利位置,目前看来具有独家垄断优势的原创节目资源,还远没有形成真正的竞争氛围,即便是湖南卫视也还停留在翻版和改编的层次上。内容竞争更多的亮点出现在城市电视台,他们依赖独特的生存空间,在市域范围内选择贴近受众的内容,以身边人和事来实现独家的资讯内容,成为市域观众获知信息的首选平台。

在内容难以差异的前提下,技巧竞争应该得到更多的重视,但是事实上技巧竞争并没有得到电视台的普遍认可,或者说很多电视台都没有足够重视电视呈现技巧。技巧竞争一般包括:节目编排技巧、屏幕呈现技巧、节目制造技巧、在播推广技巧、离播推广技巧等诸多方面。节目制造

技巧比较为从业者看重,节目制造也就是我们常说的观众营销事件,观众营销事件的核心就是要引导和培育观众收视需求。对大多数电视媒体来说,节目的生产和销售很难成为频道经营的赢利点。与付费频道直接把节目卖给观众不同,国内很多电视频道都是开放频道,主要以广告经营作为创收主要方式,经营的基本模式在相当长时间内主要还是依托节目来聚集观众资源和号召力,再把节目聚集的观众资源和号召力卖给广告商。但是这种单一的运作模式已经被证明难以持续发力,再加上新媒体无处不在的影响,如何创造和挽留观众就成为电视媒体生存和发展的关键。

当然,营销模式决定着一个组织为了获得竞争优势而采取的长期活动的方向与范畴。媒体的营销模式往往直接构成了媒体在市场中的地位和生存方式。电视媒体观众营销实际上就是认识观众、教育观众、经营观众的过程。观众为什么看电视节目?广告商为什么选择购买电视节目?电视媒体的核心产品究竟是观众还是节目?如何回答这三个问题,实际上体现了电视媒体对自身的认识水平。电视媒体要想回归市场,获得可持续发展,就必须学会经营观众,这是电视媒体获得市场优势、保持可持续发展的基本功。

电视媒体的观众营销首先要解决的是对谁营销的问题,要明确观众在哪里以及观众的需求是什么;其次要解决的是营销内容的问题,营销内容这个问题看起来简单,实际上很复杂。理论上说电视是内容产品,卖的当然是节目,但是观众需要什么,卖的是否适销对路等问题决定着营销内容的最终答案。营销必须针对观众的需求,这包含两个层面:一是为满足这种需求媒体需要做什么,二是怎么做才能达成所需要的目标。还要解决怎么样营销、用什么来营销等问题。同时,还要注意在营销的过程中如何发现、分析、改进和控制那些营销环节的错漏等,这些问题都值得我们研究。这几个方面的问题组成了观众营销的战略布局、策略模式和达成手段等几个层面。从宏观掌控到微观执行都需要通盘考虑,营销是系统工程,每一个环节都需要在整体上加以考虑,确保营销合理布局有序展开,循序渐进。

系统优势的建立要求我们必须注重流程的管理:把节目以及电视剧的质量、运行成本、效益、观众的满意度、观众的忠诚度等作为测评的主要

指标,要使得这些指标始终保持良好,就要对影响和达到这些指标的过程进行分析和控制。频道管理和经营必须认识到节目以及电视剧的制作和播出过程的质量控制,远比最终的收视结果重要,虽然电视媒体依据的收视结果数据评估体系还没有完善,但是广告客户对收视结果的要求,已经迫使电视媒体不得不在过程上下工夫。过程管理实际上要求电视媒体必须建立系统的竞争优势,系统的竞争优势体现在收视结果上是持续的发力,我们现在看到的安徽卫视和湖南卫视等成功的省级卫视,他们的做法可以为国内电视频道随时模仿,但是由于执行的过程无法完全复制,因此,即使很多卫视都在学他们,但成功者甚少,就是这个原因。过程的优势实际上是系统优势的表现,系统的优势就是竞争对手短期内无法完全拷贝,这是竞争优势得以保持的关键所在。

系统的优势有三个方面的导向:一是结果导向,系统是否具备优势的标准必须是竞争的结果具有比较优势——有没有完成收视指标,有没有领先竞争对手的措施,这些是我们需要的结果,竞争要的不是过程而是结果;二是过程导向,任何一种竞争策略都必须依赖执行来达成,因此任何系统都必须强调执行力,有没有做到你要做的事情,执行效果好不好等是判断系统活力和系统竞争优势的前提;三是团队导向,团队必须有战斗力,团队有没有办法糅合各个方面资源为系统所用,以及搭建合适的平台确保发挥团队的优势,提升系统的竞争力等是团队具备竞争优势的基本保证。

系统模式的竞争优势在于具有个体的独特性,这种独特性首先在于内容和营销的独特性组合,以及向终端的目标观众提供额外的价值,使得目标观众能够以最低的成本获得至少是其他竞争媒体同样的服务和利益,或者同样的成本获得更多的、更好的资讯。这种独特的个体特征是电视媒体相互区别的符号,观众是依赖这种符号来识别媒体、选择媒体的。调查显示观众首选的频道一般不超过五个,让我们感兴趣的是这些观众首选的频道大致具备以下几个基本特征:一是内容可看性强;二是内容具有一定差异性;三是具有明显的符号识别体系。这些共性特征提供给我们如何做好电视媒体的基本思路。因此,我们可以说,这种媒体个性的差异性就是媒体的竞争优势所在,这种差异性来自于系统的完善性,以及组

织的执行与系统的匹配程度。这两者组成了系统的竞争优势,决定了媒体在市场中的地位。

电视媒体的这种个体差异性的竞争价值,还在于内容和营销的难以复制的程度。电视节目是内容产品,内容产品的差异化毫无疑问就是产品的核心竞争力所在。差异化本身不具有竞争力,差异化只有具备了内容的区别性和内容的稀有性才具备了留住观众的机会价值,但是从差异的识别价值到实现观众收视价值之间,还有许多路要走。内容需要人去做,人是构成内容产品核心竞争力最关键的因素,内容产品的结构和形式可以模仿,但是内容产品的原创性和独特性需要人才的独特性来实现,我们经常看到诸多电视频道从内容到形式似乎都没有太大的差别,而收视结果却完全不同,这有平台的优势和营销手段的差异,更是内容产品具有的原创性和独特性的真实反映。

6

内容产品只有具备了差异化才有竞争价值,但是如何获得竞争价值仅仅具有差异是不够的,媒体还必须学会在终端市场进行观众的营销,引导终端收视市场的内容观众(我们习惯称为目标观众)聚集到内容上来,这是一个比较复杂的过程,与普通商品终端市场的营销不同,作为内容产品终端市场环境具有一定的特殊性,终端观众的货架就是电视机,观众选货只要揿动手中的遥控器就可以。那么,对电视频道来说,内容产品到达观众的频次和时间长度,依赖什么来实现呢?频道实现的首要因素是内容产品的独一无二。对诸多电视频道来说,唯一性很难实现,但是差异性还是可以实现的。频道实现的另一个关键因素是要有明确的传播理念,这种理念必须优先于频道节目的开发。根据频道的传播理念,频道需要认真地定义和估价目标观众、观众的需求和广告商的利益。由此看来,媒体竞争优势的获得不是在市场的竞争中消耗有限的资源,而是要找到自身媒体存在于市场的独特价值。在提高资源的集中使用度的同时,要使得自己的核心能力必须成为最强。资源和能力决定了内容产品可持续发展的基础。

小结:任何电视媒体生存之本在于不断创造和挽留观众。创造和挽留观众,实际上已经成为电视媒体一切事件的出发点和归宿。观众规模

和结构往往决定着电视媒体的市场地位和广告价值,观众营销事件的核心就是要引导和培育观众收视需求。媒体竞争优势的获得不是在市场的竞争中消耗有限的资源,而是找到每一个媒体存在于市场的独特价值。

第一章 电视媒体营销的观众战略

得观众者得天下。无论是频道份额的竞争、节目的竞争、广告的竞争还是未来电视媒体作为虚拟终端平台的竞争,最终都体现为观众规模和质量竞争。观众作为电视媒体销售的核心资源,已经成为电视媒体一次销售、二次销售或者业界所提出的三次销售的价值判断依据。电视媒体的市场价值无论是收视表现,还是影响力和号召力,都依赖观众的聚集来实现,没有观众就没有收视,没有观众的媒体其影响力和号召力也无从实现。因此我们认为观众营销是电视媒体营销的起点,是电视媒体营销的核心所在。

观众战略从本质上讲就是电视媒体要成为观众利益的“代言人”,一个简单的逻辑就是你为谁说话谁就拥护你。这种战略观点给我们提供了思维的最佳角度,让电视工作者逐渐抓住最令人着迷的问题——电视究竟是做给观众看的还是做给广告商看的,我们在这个问题上已经徘徊了很长时间。观众战略实际上已经成为电视媒体参与竞争的中枢了,怎样理解观众就决定了电视媒体如何定位、如何调度资源以及如何整合资源达到目标。

观众营销如何做要依据观众定位来决定,观众定位怎么调整最重要的功课在于观众战略,观众营销需要战略的支持。战略决定了如何配制资源,战略还决定了如何设计适当的组织结构以确保达到资源的合理利用,观众战略告诉我们频道和节目的思维方式以及节目与频道的生存空间,简单地说就是观众在哪里媒体的生存空间就在哪里,观众是电视媒体的生存土壤。中国电视媒体的品牌管理专家克顿顾问董事长吴涛先生认