

CHANNEL
PIONEER

频道 先锋



channel pioneer

电视频道运营攻略

王彩平 池建新 李洁 著

复旦大学出版社

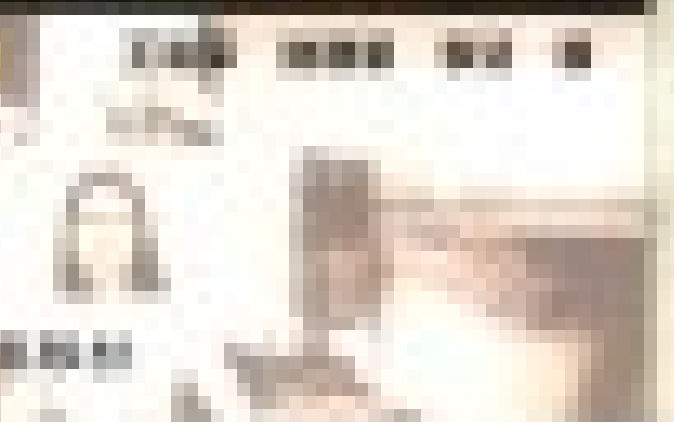
频道

先锋



Increased sales

电视频道运营攻略



频道先锋

— 电视频道运营攻略

王彩平 池建新 李洁 著

CHANNEL PIONEER

復旦大學出版社

图书在版编目(CIP)数据

频道先锋——电视频道运营攻略/王彩平,池建新,李洁著.
—上海:复旦大学出版社,2006.12
ISBN 7-309-05262-5

I. 频… II. ①王…②池…③李… III. 电视节目-
经济管理-研究 IV. G222.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第139357号

频道先锋——电视频道运营攻略

王彩平 池建新 李洁 著

出版发行 复旦大学出版社 上海市国权路579号 邮编 200433
86-21-65642857(门市零售)
86-21-65118853(团体订购) 86-21-65109143(外埠邮购)
fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com

责任编辑 黄文杰
总编辑 高若海
出品人 贺圣遂

印刷 上海华业装潢印刷厂有限公司
开本 787×960 1/16
印张 17.75
字数 307千
版次 2006年12月第一版第一次印刷

书号 ISBN 7-309-05262-5/G·671
定价 32.00元

如有装帧质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换
版权所有 侵权必究

作者简介

王彩平 中国传媒大学硕士。1991年参加工作以来，先后担任主持人、记者、编辑、制片人、部门主任等职务，有12年的电视节目一线制作和管理经验。2003年开始在中央电视台总编室研究处从事电视理论研究工作，执笔撰写《中国广播电视播音员主持人职业道德准则》，先后参与过《中央电视台突发事件报道和重大报道管理规定》、《中央电视台开路高清频道总体设计方案》、《2008年北京奥运会CCTV频道布局及CCTV-1宣传报道方案》、《中央电视台大型现场直播工作手册》、《中央电视台制片人管理优化方案》等多个课题的研究工作，在电视频道运营管理和电视节目形态创新等多个电视理论研究领域有丰富的理论成果，在《电视研究》、《现代广告》等专业期刊上发表学术论文30余篇。

池建新 70年代初生于山西农村，19岁毕业于山西广播电视学校，从此踏入电视这个行业，先后从事过教师、记者等工作。1999年入北京广播学院攻读硕士学位，毕业后在中央电视台科教节目制作中心从事编导、策划、主编等工作。独立完成了多部电视专题片的制作，其中《漂移的大陆》获栏目年度金奖节目，《珠穆朗玛1975》荣获中央电视台科学节目制作中心年度金奖节目。先后策划完成的系列专题有《百年诺贝尔》（20集）、《科技改变生活》（25集）、《探险者》（20集）、《远去的背影》（12集）等；2001年，参与策划了CCTV-10大型人物专访节目《大家》；2005年，作为主要策划之一，策划了CCTV-10新锐节目《百科探秘》，策划编撰了大型系列图书《中国电影百年精选》（四卷八本；社会科学出版社2006年1月出版）。

李洁 多年从事一线新闻采编播工作，丰富的实践、扎实的理论，加上十几年的不懈奋斗，主创的多部电视作品曾经获得多个奖项。是一位专业知识宽泛、创作思维活跃、态度严谨的专业电视研究人员，先后在国家级专业刊物发表理论文章十余篇。

CHANEL PIONEER

尼葛洛庞帝在《数字化生存》一书中这样描述：“当我们有1000个频道时，假如你从一个台跳到另一个台，每个台只停留三秒钟，你就几乎要花一个钟头的时间，才能把所有频道从头到尾扫一遍。还没等你判断出哪个电视节目最有趣，节目早就播完了。”

今天，电视技术的发展使得我们收看1000个频道已经不再是梦想，但是，当电视观众真正拥有了多个频道的时候，对电视从业人员来说，又有了新的困惑，那就是如何使观众在三秒钟之内把目光锁定在自己的频道！此时，电视的竞争已经彻底走出了节目竞争和栏目竞争，进入了以频道为核心竞争的时代，频道开始作为市场主体，展开了收视攻势，其品牌价值日益凸显，只有通过频道的统筹运作，做到栏目资源的合理配置和优化安排，使各栏目在频道全局上和谐共处，形成频道的整体优势和品牌效应，才能抓住观众的眼球，形成规模收视与影响力。

品牌是媒介最重要的无形资产，它要求电视频道、栏目、节目在内容、形式、收视率、美誉度等多个方面都有优异的表现。在国际电视市场上，几乎在每一个专业频道的领域，都有着代表性的品牌频道，成为世界各地观众追捧的对象。如在海湾战争中崛起的新闻频道CNN，以占有赛事资源为核心竞争力的体育频道ESPN，以还原历史真实和解读自然奥妙闻名于世的科教频道Discovery，等等。

目前中国电视市场上，中央、省级、地方，再加上数字频道，有几千个电视频道，竞争不可谓不激烈也！但是，在看似喧嚣的电视收视战场上，作战的主力军主要还是通过对某部



电视剧的争夺,通过大型娱乐节目和真人秀栏目的比拼,抢占某些时段的收视高地!这种争夺和比拼的结果,提升的只是某些时段的收视率,成就的也只是个别的品牌栏目,并不利于频道品牌的整体打造。因此,如何根据自己的资源和优势,摆脱这种低级的恶性竞争,为观众提供更好的节目内容,把频道办出自己的特色,形成自己的品牌,更好地服务于观众,成为电视业内专业人士面临的新挑战。

2005年,中央电视台开始强调专业频道品牌化战略。但是,究竟什么样的频道是品牌频道,怎样才能建设品牌频道,目前还没有人能给出一个现成的答案。说到底,品牌频道建设还是一个非常年轻的事业,在我国并没有多少历史经验可以借鉴,全凭电视人摸着石头过河,从实践中获得真知。

改革开放以来,在对外交流的过程中,中国的电视事业无论是在栏目内容设置、节目制作理念、手段等节目制作层面,还是在节目制作设备、传输手段等技术领域,都从境外同行那里学到了很多有益的经验,对促进我国电视事业的快速发展发挥了积极的作用。目前,境外的专业频道品牌化之路已经走过了几十年,同样也积累了不少的经验教训,无论是频道定位、栏目设置、包装方式、编排手段,还是产业运作、经营模式,都有很多值得我们借鉴的地方,学习这些经验和做法,无疑可以促进国内电视频道的整体建设和品牌打造。

国内也有专家从频道的角度,对专业化频道建设从理论层面上进行研究和探讨,但是,关于品牌频道的建设与打造,尤其是针对国内频道建设中存在的问题来系统研究频道品牌化建设,三位年轻的电视研究人员为我们展示的研究成果应该说是具有一定的里程碑意义。他们在工作之余,遍查国内外资料,系统研究西方的各个类型的频道,并针对国内目前频道的现状,发出了自己的声音,这是令人欣喜和值得肯定的。

首先,这本书不是一个关于境外频道建设现状的资料汇编,而是带着问题和思考,敢于在境内外频道的对比中,针对国内频道建设存在的一些问题,提出自己独到的观点和认识。例如,我们在书中看到,和FOX和CNN相比,国内新闻频道在资源配置、栏目设置和节目编排等方面的差距和不足,和彭博财经频道相比,国内财经频道在定位上的游移和内容上的偏离,和尼克罗迪恩少儿频道相比,国内少儿频道品牌形象的模糊和产业链条的薄弱,等等。另外,书中推荐的其他几个境外品牌频道,如

东森购物频道,“家与花园”频道等,对国内正在建设的同类频道都具有很强的借鉴价值。国内同行可以根据我国的具体情况,进行辩证的扬弃与学习。

其次,这本书由11个境外不同类型频道的具体案例分析入题,系统介绍了境外品牌电视频道的历史足迹、当前概貌以及一些发展趋势,包括流行的电视节目形态,电视节目编排的主要特点,根据同一主题用不同类型节目构架频道的具体方法,品牌频道依托集团的优势进行产业运作的有关举措以及不断开拓新的国际市场等境外电视频道品牌建设的经验和做法,全书没有空发的理论,一切观点都融在案例的分析中,有着很强的实践意义,很多内容对实践有着直接的启示作用。

我估计这本书会引起电视界同仁的广泛关注,因为它抓住了电视事业发展的最新动向——打造品牌频道的必要性和迫切性,既提供了境外已经存在的成熟的品牌频道案例,又针对性地提出了对国内同类频道建设与发展的真知灼见。三位年轻的电视理论工作者,视野开阔、思维活跃、观念新锐,有的是朝气和激情,有的是初生牛犊不怕虎的勇气,他们勤奋、好学,敢于做一些有创意的工作,这种希望不断超越自我的精神值得鼓励,特此作序。

2006年4月28日

电视频道专业化,是世界电视业发展的必然趋势,电视技术发展的必然要求和媒体竞争的必然产物,也是当前我国电视体制改革的热门话题之一。电视频道专业化,标志着大众传播已从“广播”转向“窄播”,从传者中心转向受众中心,受众也由集群化转向分众化,观众的主体地位日益加强。如果说频道走向专业化,顺应了受众细分和竞争加剧的时代潮流,是中国电视实现跨越式发展的一次变迁,是对中国电视频道的重构,那么,专业频道实行品牌化,则是打造具有世界影响力和竞争力的国际化现代传媒的前奏和序曲。

有人说,品牌是一个成功企业,甚至是一个国家竞争力的象征。在全球一体化态势下,世界市场的竞争更多地体现在强者博弈、名牌对决之上。同样,电视业也进入了依靠品牌争霸天下的时代。

品牌的英文单词是 brand,即烙印的意思,通俗地说,就是让产品在消费者心目中留下深刻的印象。对消费者来说,品牌就是优质的标志。对电视台或专业频道来说,消费者就是广大观众,品牌则是观众选择和分辨它的基础和标识。品牌一旦形成,就会受到消费者的信赖和关注,并成为他们的惯性行为,观众的最终选择,遵循的就是品牌的认知度。

国外的频道专业化已走过了几十年的历程,并且已经进入了频道品牌化的成熟期。像该书提到的 HBO(美国家庭影院频道)、Discovery(探索频道)、MTV(音乐频道)、CNN(美国有线新闻网)、ESPN(娱乐和体育节目电视网)等等,都是全球的知名专业电视品牌。而且,这些品牌以频道品牌化为基础,不断滚动、扩大电视产业链条,将电视、报纸、刊物、



广播、网络等传媒产业与广告业、玩具制造业、娱乐业、旅游业等整合起来,形成上、中、下游产业纵向一体化的“大文化产业”。例如,世界闻名的迪斯尼,正是出巨资收购了美国广播公司(ABC),进入世界企业 500 强,成为集影视、娱乐、旅游、文化产品销售为一体的跨国集团。

这些国外与境外的专业品牌频道都十分注重频道的整体营销,注重营造自己频道的整体品牌形象,以自己频道独特的定位、独特的风格、独特的栏目和节目,甚至独特的主持人、独特的频道标志和音乐等等,来树立整个频道的品牌形象,以增强竞争力。

就国内而言,目前我国电视媒体的收入还主要来自广告。而与之相对应的是电视品牌的知名度越高,收视率就会越高,广告客户也就越多。也就是说品牌才是吸引观众忠诚收看的决定因素。因此,在激烈的电视频道市场竞争中,拥有品牌就意味着对观众的吸引力和较高的收视率,也就意味着抢占了制高点。实际上,电视的竞争就是品牌的竞争,频道的经营也就是品牌的经营。

打开电视,面对数十个频道而无从选择,是许多观众有过的经历。目前,全国共开办经济、少儿、影视、体育等专业化、对象化定位的电视频道 560 多套,多数城市家庭可以收看到 30—90 个频道;批准开办数字付费电视节目 120 套,其中 80 套已实现开播,初步形成专业电视频道体系。

从为频道扩容到频道专业化,再到今天正在进行的频道品牌化,内部机制的改革创新为行业的更新发展提供了原动力。

2005 年初,以素有行业风向标之称的央视为代表的电视台已基本完成了频道专业化的宏观布局,在“频道专业化、栏目个性化、节目精品化”基础上,率先开始了频道品牌化之路。这意味着要把频道作为参与收视市场竞争的基本营销产品,节目只是零配件;频道在节目策划、推销与播出的各个环节中都要以统一的主题来运作,同时还将在内部管理、业绩考核等方面建立起新的管理制度。

从初步实施频道品牌化至今,中央电视台对电视剧、经济、体育、科教、中文国际等多个频道进行改版,提高了频道竞争力,还拉动了全台收视份额强劲上升。2005 年,央视 15 个频道平均收视份额达到 34.14%,比 2004 年提高 4.4 个百分点,创近 5

年新高。全年共有 322 天收视份额超过 30%，比 2004 年多出 169 天。观众每天收看中央电视台节目的时间达人均 52 分钟，比 2004 年增加 7 分钟。中央电视台的品牌价值也得到了国际社会的广泛认可，2005 年首次入选世界品牌 500 强（居第 341 位），并入选英国《金融时报》评选的中国十大世界级品牌，取得了良好的经济效益和社会效益。但这只是央视事业产业发展进入新阶段的一个重要标志而已。央视将用 3 到 5 年时间，全面实现由“频道专业化”向“专业频道品牌化”的转变。

与此同时，地方电视台也陆续打出专业频道品牌化这张新牌，中国电视生产模式正在发生新的变化：前期策划和后期营销成为重要环节。据新近出版的《2006 年中国广播影视发展报告》统计，省级卫视的收视冠军湖南卫视的市场份额是亚军的近 3 倍，定位于快乐中国，是“中国最具活力的个性化快乐频道”。

尽管如此，推进“频道品牌化”战略在国内只是刚刚起步，任重而道远，需要做的工作还很多。在这方面，急需借鉴国外的成功经验和优秀做法。因此，该书的必要性和重要意义自然不言而喻。我简单谈三点我的感受和想法。

首先，感觉文风很好，很实在，很清新，没有浮夸之气、滥竽充数之嫌，也没有拼凑，没有水分，更没有漫无边际、不切实际的理论空说。书稿虽不是很厚，字数也不是很多，但感觉分量很重，很扎实，每章每节都有它存在的意义，是一本实用价值很高的书籍。

其次，该书出得恰逢其时。伴随着我国电视体制改革与频道专业化发展趋势，电视媒体经营已经逐步发展到频道经营阶段，一些电视台已经开始或正在筹备试行频道总监制度，尤其是各省市电视台专业化频道的大量涌现，表明我国电视业正在逐步进入频道营销时代，对于目前国内从中央台到地方台都在进行的如火如荼的专业化频道建设，有着直接的借鉴意义。

书中提到的，无论是国外专业品牌频道运营的成功经验，还是对国内专业频道品牌化的前瞻性思考，都有可借鉴之处。它将会给我国电视业的经营管理体制、制作播出模式，乃至电视与受众和其他媒体之间的关系等诸多方面，带来重大而深刻的影响。它极有可能在某种程度上将会直接影响甚至改变中国现行的专业化频道运作模式以及频道运营者的经营理念，必将促进专业化频道品牌化在中国的健康快速发展。



正因为如此,电视专业频道品牌化值得我们认真加以研究和讨论,希望该书能引起更多同仁的思考。

再次,该书可谓是对国内、国外专业频道品牌化发展概况的一个大检阅和大汇总。在此之前,该书所涉及的国外专业品牌频道,只能零散地在各类杂志、刊物上偶见一二,像这样集中起来进行系统、科学的分类,对比、总结、研究各专业品牌频道总体规律的做法还是首次。尤其是对国内各类专业频道的系统梳理、分析和思考也是站在一个崭新的角度。而且,全书资料翔实、内容丰富、介绍全面、条理清晰,值得一看。

该书的三位作者,我也都很熟悉。彩平是研究处的一员干将,池建新是一个很有思想的年轻人,李洁也很踏实、勤勉。三个年轻人的工作都不轻松。彩平是科长兼业务骨干,建新作为新影的节目编导,每天都要采制节目,李洁则担负着中央电视台内部刊物《报刊早读》的编辑重任。然而,他们在繁忙的工作之余,却不声不响能鼓捣出一本书,可想而知,他们牺牲了多少休息时间,放弃了多少娱乐活动。这需要的不仅仅是时间、精力,还要自甘寂寞、耐得艰辛。作为领导也好,作为长者也好,看到年轻人积极、上进、好学、健康的精神状态,同样以勤奋敬业作为自身要求的我有一种发自内心的喜爱和愉悦。在这里,我对他们的作品的诞生,表示衷心的祝贺,并希望在今后的岁月中,这种好的文风和作风,能够始终相伴相随,愿他们能够生产创作出更多、更好、更有影响和价值的学术成果。

2006年5月8日

目 录

序一/中央电视台副总编辑 程宏	1
序二/中央电视台研究室主任 王甫	1
绪论	1
第一章 新闻频道	17
第一节 世界第一个新闻频道——CNN	20
一、频道定位:成就 CNN 的基础	21
二、业务版图与编排特点	24
三、管理扁平化,共享出效率	25
四、积极“触网”,扩大影响	27
五、挑战与应变	28
第二节 后来居上的 FOX 新闻频道	30
一、FOX 新闻频道栏目设置情况	30
二、FOX 新闻报道特色分析	32
第三节 借鉴与思考	34
一、强化时效性,实现从“TNT”到“NNN”的转变	35
二、突破条块分割,大编辑部整体作战	37
三、塑造品牌形象,打造频道核心竞争力	38
第二章 财经频道	41
第一节 彭博财经专业的专业素质	44



一、屡获殊荣的彭博节目	44
二、强大的集团后盾	46
第二节 全球领先的 CNBC 财经频道	48
一、宏观微观兼顾的节目内容	49
二、层次感很强的内容设置	50
三、科学合理的财经节目编排	52
四、多媒体传播的财经资讯	54
第三节 借鉴与思考	55
第三章 生活服务频道	61
第一节 频道细分后的“家与花园”	64
一、稳定的目标观众群体	65
二、细致深入的栏目构建	65
三、特色鲜明的编排方式	68
四、真人秀因素的广泛渗透	71
第二节 借鉴与思考	72
一、类型“粗分”的频道状况	73
二、陈旧单一的栏目形态	75
三、杂乱无章的节目编排	77
四、后劲十足的发展潜力	81
第四章 体育频道	83
第一节 ESPN 的组合经营	86
一、一份协议的转机	87
二、频道扩张的历程	92
三、娱乐内容的回归	93
四、多元经营的概览	95
第二节 借鉴与思考	96
一、一家独大的竞争版图	96
二、沉寂的体育娱乐因子	98

三、冰山一角的资源开发	100
四、单一的产业运作模式	104
第五章 少儿频道	107
第一节 全球少儿频道第一品牌——尼克罗迪恩	110
一、以动画片为主的节目内容	111
二、以孩子为中心的节目制作原则	112
三、针对受众特点进行节目编排	113
四、多样化的经营战略	114
五、“内容为王”，开拓国际市场	115
第二节 东森幼幼的偶像牌	116
一、历史：从卡通向幼教转变	116
二、形象：自创栏目树立频道品牌	118
三、编排：与儿童的收视习惯相吻合	119
四、运营：一个经典商业案例	122
第三节 借鉴与思考	124
一、细分目标观众	125
二、创新节目形态	126
三、建立卡通形象	126
四、打造完整产业链	127
五、经营模式概览	128
第六章 科教频道	129
第一节 经久不衰的“国家地理”	132
一、“国家地理”的缘起	133
二、一脉相承的品牌形象	134
三、主题化编排方式	135
四、制作全球最好的纪录片	136
五、独一无二的盈利模式	139
六、国家地理频道在中国	140



第二节 Discovery——为探索而探索 142

 一、品牌的核心：寓教于乐 143

 二、品牌的价值观：为探索而探索 144

 三、编排：传播效率最优化 145

 四、包装：品牌的外在表现 147

 五、运行机制：构建品牌的基础 149

第三节 借鉴与思考 150

 一、模糊的品牌形象 150

 二、多头的制作理念 151

 三、缺位的社会化制作手段 153

 四、改版后的冷思考 155

 五、从探索频道的宣传导视说起 156

第七章 影视剧频道 159

 第一节 HBO 的原创节目 162

 一、没有广告的盈利模式 163

 二、独出特有的原创节目 163

 三、灵活多样的编排方式 165

 四、稳定多元的发展路径 168

 第二节 借鉴与思考 169

 一、生存状况扫描 170

 二、竞争格局分析 171

 三、突围方向探讨 173

第八章 法制频道 177

 第一节 Court TV——法制节目的新探索 180

 一、Court TV 的品牌栏目 181

 二、频道栏目设置分析 183

 三、频道经营状况概述 184

 第二节 借鉴与思考 185

一、“法制”帽下的影视剧频道	186
二、同质化、刻板化的法制节目	187
三、片面化、单一化的法律解读	189
第九章 购物频道	193
第一节 东森得易购——台北最大的购物城	196
一、栏目化、直播化的销售方式	197
二、对象化、规律化的节目编排	198
三、快捷、高效的运营流程	198
四、先进、实用的信息系统	200
五、灵活、多样的营销策略	200
第二节 借鉴与思考	201
一、从割据到统一,全国购物频道网络化	203
二、从粗放到科学,频道运营模式专业化	204
三、从简介到深度,频道编排方式规律化	204
四、从滞后到及时,物流配送体系成熟化	205
第十章 音乐频道	207
第一节 MTV 的音乐电视之路	210
一、MTV,音乐电视代名词	211
二、年轻人的音乐频道	212
三、双赢的“本土化”战略	213
第二节 借鉴与思考	215
一、国内两类音乐频道的代表	215
二、与国际化音乐频道的差距	217
第十一章 时尚频道	221
第一节 时尚的 Fashion TV	224
一、时尚:源自浪漫的法国	224
二、编排:独有的动态秀场	225