

从《黑道家族》《兄弟连》到《权力的游戏》《西部世界》

HBO

的内容 战略

[美]
小比尔·梅西 著
Bill Mesce, Jr.
栗志敏 译

INSIDE THE RISE OF HBO

为什么 HBO 能够持续打造爆款，蝉联
“艾美奖”获奖最多的电视网“宝座”16 年？

在 HBO 工作 27 年的内部人士，首度揭开
HBO 的内容秘密。

浙江人民出版社
ZHEJIANG PUBLISHING HOUSE

A PERSONAL HISTORY OF THE COMPANY THAT TRANSFORMED TELEVISION

HBO

的内容

战略

INSIDE

THE RISE OF

HBO

[美]

小比尔·梅西 著

Bill Mesce, Jr.

栗志敏 译

A PERSONAL HISTORY OF THE COMPANY THAT TRANSFORMED TELEVISION



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

HBO 的内容战略 / (美) 小比尔·梅西著; 粟志敏译.
— 杭州: 浙江人民出版社, 2019.1

书名原文: Inside the Rise of HBO

ISBN 978-7-213-09191-9

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字:11-2018-402号

I. ①H… II. ①小… ②粟… III. ①有线电视—
经济管理—研究—美国 IV. ①G229.712

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 014195 号

上架指导: 经营管理 / 企业史

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市盈科律师事务所 崔爽律师
张雅琴律师

HBO 的内容战略

[美] 小比尔·梅西 著

粟志敏 译

出版发行: 浙江人民出版社 (杭州体育场路 347 号 邮编 310006)

市场部电话: (0571) 85061682 85176516

集团网址: 浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑: 尚 婧

责任校对: 戴文英 朱 妍

印 刷: 石家庄继文印刷有限公司

开 本: 720mm × 965mm 1/16 印 张: 22.25

字 数: 307 千字 插 页: 1

版 次: 2019 年 1 月 第 1 版 印 次: 2019 年 1 月 第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-213-09191-9

定 价: 79.90 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与市场部联系调换。

薄丘 CHEERS

与最聪明的人共同进化

HERE COMES EVERYBODY



谨将此书献给所有人，

因为我们都想念过去的午夜电视！

已经超过 10 年，中国的观众，特别是年轻的互联网用户，享受科技创新带来的更加方便、快捷的影视视听体验。这就是高速发展的在线网络视频行业。从出生就开始看着爱奇艺这样的视频网站的孩子们已经上了小学高年级。同样的时间，在北美、欧洲甚至世界上任何一个地方，用户都在为在线网络视频的发展而开心，资本界都在高度关注像奈飞这样的网络视频企业。可是大家知道吗？47 年前发生的科技创新驱动影视娱乐行业发生重大变革的事件，与今天的变化是如此相像。这一事件就是 HBO 的诞生。

《HBO 的内容战略》这本书让我这个从事网络视频行业将近 10 年的人，忽然发现了一个宝贝。有线电视技术、卫星电视技术创新对内容传播方式的改变，从广告模式到向用户收费模式的改变，从采购内容占领市场份额到原创内容成为核心竞争力，HBO 的发展史就是网络视频的发展史。读这本书，可能还可以发现我们现在还不曾发生又即将发生的故事。

龚宇
爱奇艺创始人兼首席执行官

关于 HBO，你知道多少

1. HBO 是一家什么性质的电视台？
 - A. 无线电视台
 - B. 有线电视基本频道
 - C. 付费电视台
 - D. 卫星电视
2. 一开始，HBO 在内容上的定位是一个什么样的频道？
 - A. 综合型频道
 - B. 电影频道
 - C. 电视剧频道
 - D. 综艺频道
3. HBO 是什么时候开播的？
 - A. 1965 年
 - B. 1970 年
 - C. 1972 年
 - D. 1975 年
4. 第一家使用同步卫星传播信号的电视台是哪家？
 - A. ABC
 - B. NBC
 - C. HBO
 - D. Showtime
5. 令 HBO 声名大噪的是它的电视剧，那么它是从什么时候开始大力制作电视剧的呢？
 - A. 1985 年左右
 - B. 1990 年左右
 - C. 1995 年左右
 - D. 2000 年以后

6. 以下美剧，哪一部不是 HBO 制作的？
- A. 《黑道家族》 B. 《权力的游戏》
- C. 《纸牌屋》 D. 《衰姐们》
7. 以下哪三部美剧奠定了 HBO 在电视剧制作领域的引领者地位？
- A. 《兄弟连》《黑道家族》《监狱风云》
- B. 《欲望都市》《黑道家族》《六尺之下》
- C. 《监狱风云》《欲望都市》《权力的游戏》
- D. 《真爱如血》《欲望都市》《权力的游戏》
8. 目前，HBO 属于哪家公司？
- A. 时代华纳 B. 新闻集团
- C. AT&A D. 迪士尼



你对 HBO 的了解有多少？
扫码获取“湛庐阅读”App，
搜索“HBO 的内容战略”，获取测试题答案。

HBO 打破了人们对传统电视内容的认知，它虽然以电视为载体，但通过信息流和订阅机制，按用户兴趣属性将内容定制化输出，以独特的精品方式引导了用户的日常内容消费。原创内容正是持续吸引用户的关键。《HBO 的内容战略》讲述 HBO 内容运营和爆款打造的商业方法，我们在其中看到了现在奈飞模式的发轫缘起。要找到用户独特的信息流场景，不仅要看系统数据，看叙事方式，而且要看还有哪些内容没被用户订阅。精品订阅时代到了。

吴声
场景实验室创始人

作为一名娱乐行业商业书籍的狂热阅读者，我在 2016 年下半年偶然间阅读了 *Inside the Rise of HBO* 这本书，系统性了解了 HBO 不断自我革新的故事，了解了它历经 40 多年从一家只有首播 365 户订阅用户到占据美国付费电视频道 90% 市场份额的崛起之路。按捺不住与业内分享一本好书的冲动，我在 2017 年上半年通过读书会的形式将这本书首次介绍到了国内，并激发了业内的探讨，也为这本中文版图书的诞生出了一份力。时间快进到 2019 年，在头部内容的拉动下，几大视频网站的付费会员都已经接近 1 亿，已经远远超过了 HBO 在线视频服务，并逼近全球龙头奈飞。站在这个时间点上，重新回顾付费内容鼻祖 HBO 的历程，将有助于我们更好地理解当今中国在线网络视频行业的竞争格局与未来发展趋势，希望大家可以享受这一段阅读过程。

王丛
麦锐娱乐创始人兼首席执行官

小比尔·梅西从 HBO 内部视角出发，给我们呈现了 HBO 的基础和根本性革新。这本书提到了很多 HBO 历史上失败的尝试，这都值得我们警醒。我对书中内容最感兴趣的是他的“人物”专栏，里面提到了节目排期的细节，这份工作就像拼七巧板一样。

BOOKGASM 网站

两个时代：有 HBO 的时代，没有 HBO 的时代

我喜欢走向未来，因此一直在寻找通向未来的大门。

——马克·罗森（Mark Rosen）

1972 年秋，在一个风雨交加的夜晚，美国付费电视台家庭影院频道（Home Box Office，以下简称 HBO）首次亮相，不过，它看上去似乎前途未卜，甚至可以说是命运难测。因为这家电视台只不过是入驻了宾夕法尼亚州的一家小型有线电视网络，而且在经过数周的大力宣传之后，这家电视台成功争取到的注册用户只有不到 400 个。为了能赢得这群好奇心颇重的用户的赞许，HBO 精心准备了一场冰球比赛，之后是一部两年前上映的票房不佳的影片。传媒界的各路神仙还没来得及送上他们的祝福，暴风雨导致的技术问题差点就让这场演出泡汤。这家电视台羽翼未丰，员工人数寥寥，就连他们自己都不喜欢公司的名称：家庭影院频道。这还真是雪上加霜。

一切似乎都预示着未来之路颇不平坦。在 1972 年之前，几十年来，很多媒体运营订购电视节目的尝试多以失败告终。大家普遍认为，想要人们花钱购买电视节目，就相当于让人们出钱购买空气一样艰难。因为自商

业电视诞生之日起，人们就一直是免费获得电视节目的。HBO 进行了众多的调研，其中多数的研究也验证了这种观点。

但 40 多年后，HBO 已经成为全球最大的付费电视频道。是的，你们看到的没错：不仅仅是美国，而是全球。HBO 在美国、欧洲、拉丁美洲，以及太平洋沿岸地区等的订阅量超过 1.14 亿，公司的年营收额超过 50 亿美元。而这家公司创始人们当初并不待见的这个公司名称也已经成为全球最知名的品牌之一，比肩可口可乐。

自 1972 年那个雨夜以来，有很多人预测，HBO 已经享受了自己最辉煌的时刻，公司已经到达巅峰。而传媒界的格局在不断变化，出现了奈飞公司（Netflix）这类新事物，加上人们的收视习惯在不断改变，比如下载后刷刷等，这些让 HBO 变得过时，且颇显多余。诚然，HBO 有过不景气，走过弯路，甚至遭遇过不折不扣的挫折，而且没人会说 HBO 的服务依然像当初那样新颖、独特。

不过……

HBO 仍然屹立不倒，并表现出了惊人的复原力、反思能力和自我革新能力。他们会定期根据不断变化的电视娱乐环境来调整自己的内容和播出方式。该频道仍然会制作一些赞誉颇高、让人兴奋激动的节目，观众群也越来越庞大。这些节目有《真探》（*True Detective*）、《衰姐们》（*Girls*），以及自《黑道家族》（*The Sopranos*）以来最卖座的电视剧《权力的游戏》（*Game of Thrones*）。

但在 HBO 的历史上，最值得注意，也是最容易忽视的一件事就是，HBO 改变了一切。

在过去的 40 年里，HBO 已经让人们很难想起在 HBO 之前、仅仅只有无线电视台的电视世界究竟是什么样子的。有线电视伴随着整整一代人成长，他们将有线电视视为常态（而在美国 HBO 首次开播的地区足有两代人）。1972 年是一个截然不同的

世界，在 30 岁以下的人看来，那个传媒世界与当今的世界有着天壤之别，俨然是天外来物。从奈飞公司到《绝命毒师》(*Breaking Bad*)，在 1972 年那晚后发生的所有变化几乎都与 HBO 的成功有着直接或间接的关系。

HBO 的这种服务改变了电视，在很大程度上推动了现代有线电视时代的诞生，改变了电影行业的版图，激发了人们对家庭娱乐的兴趣，也激发了人们对传统媒体替代品的选择，而这也促使了家庭录像及网络电视等事物的出现。

坦白来说，我的确心存偏见。我曾为 HBO 工作了 27 年。虽然 HBO 的业绩并不完美，但是从第一天上班时起，我就对坐落在曼哈顿第 42 街和美洲大道 (Avenue of Americas) 拐角处的 HBO 总部留有深刻的印象。那栋绿色玻璃房子里蕴含了巨大的智慧。即使现在我离开了 HBO，这种智慧也依然让我颇感自豪。

在接下来的文字里，我们将踏上征途，探索这个世界上第一个，也是最为成功的一个付费电视频道的发展历史，了解它是如何取得现在的成就，又是为什么能取得这样的成就的。事实上，我们还会追溯到更早的时期，探讨 HBO 诞生之前的世界。因为要懂得 HBO 在 1972 年出现时的革命性，就必须懂得它所反抗的那个世界。在当时，这个传媒历史上的最新篇章尚未充分发现自身的潜力。为了懂得这些，我们必须去了解这一切是如何发生的。

敬请拭目以待……

测试题	关于 HBO，你知道多少 / III
各方赞誉	/ V
序言	两个时代：有 HBO 的时代，没有 HBO 的时代 / VII
引言	为什么 HBO 可以频出爆款 / 001

第一部分 HBO 重塑电视产业

01

009

电视原来的样子，三大无线电视网统治市场

电视起源于哪里

NBC、CBS 和 ABC 三足鼎立

电视是广播的延伸

02

023

内容荒漠，广告成了无线电视网的盈利主体

收视率，广告商最关心的数字

无线电视的商业本质决定节目内容

独立电视台，荒漠中的绿色

公共电视台，电视领域的西蓝花

03

067

HBO 诞生，一个全新的娱乐内容时代来临

有线电视覆盖无线电视网不愿抵达的偏远地区

HBO 为订阅用户提供付费的理由

电视上星让 HBO 订阅量井喷

人物 | 战斗在前线：电影评定师尤瑟夫·科德瑞

第二部分 购买内容，确立付费电视商业模式

04

105

开局制胜，用稳定的管理层保持先发优势

付费电视市场初期的混战

HBO 何以开局制胜

05

117

争购头部内容，提高内容竞争力

策略一：开播新频道，填补原有频道的市场空白

策略二：比拼播出时长

策略三：比拼播出速度

策略四：争抢电影的独家播映权

策略五：直接投资制作电影

策略六：制作原创节目

06

133

确立付费模式，成为产业链的关键节点

引领美国电视产业的重新布局

创造二级市场这一电影业稳定的资金来源

推进影视内容的多元化

证明原创节目的方向是原创自制剧

07

145

遭遇市场洗牌，家庭录像产业来势汹汹

从创业期走向成熟期

市场饱和，订阅量增长缓慢

电影领域面临新的竞争者

节目内容无法完全满足订阅用户的需求

人物 | 拼拼图：节目排期人员杰夫·卡根

第三部分 原创自制剧，打造品牌核心竞争力

08

181

自我变革，用原创内容应对市场洗牌

增加营销投入

购买更多新电影

大力制作各种原创内容

09

211

把握内容尺度，满足用户的多元需求

我们只是播放电影本来的样子

不同的订阅用户接受标准不同

10

225

拓展渠道，延展品牌影响力

策略一：积极拥抱新技术

策略二：细分原有市场，增加频道数量

策略三：涉足更大的市场，开设喜剧频道

策略四：创建独立制片公司，成为内容提供者

策略五：利用新技术开拓新的零售市场

策略六：拓展国际市场并本土化运营

11

259

原创自制剧，开启精品内容的差异化竞争

原创自制剧才是塑造品牌的利器

与前沿创作者合作，在题材上大胆创新

什么样的内容才值得制作

《欲望都市》《黑道家族》《六尺之下》带来品牌辨识度

12

287

内容创新，精准定位新一代消费者

不干涉创作的管理原则

失败的内容选择令 HBO 陷入创作低潮期

《真爱如血》打开新局面

与影视界大腕合作

《衰姐们》和《权力的游戏》再创巅峰

新的三大剧定位于新的市场

人物 | 沉浮于市场：HBO 家庭娱乐部门的亨利·麦基

结 语 内容与渠道的融合，打造下一个爆款 / 313

致 谢 / 331