



□□□媒介译丛

罗军/主编

数字电视战略

商业挑战与机遇

Digital Television Strategies
Business Challenges and Opportunities

[英] 艾伦·格里菲思/著

罗伟兰/译

中国传媒大学 出版社

罗 军 / 主 编

数字电视战略

商业挑战与机遇

Digital Television Strategies
Business Challenges and Opportunities

[英] 艾伦·格里菲思/著
(Alan Griffiths)

罗伟兰/译

中国传媒大学出版社

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01 - 2005 - 1757

图书在版编目 (CIP) 数据

数字电视战略: 商业挑战与机遇/[英] 格里菲思 (Griffiths, A.) 著; 罗伟兰译. —北京:

中国传媒大学出版社, 2006. 3

书名原文: Digital Television Strategies—Business challenges and opportunities

ISBN 7 - 81085 - 690 - 1

I. 数… II. ①格…②罗… III. 数字电视—产业—经济学—研究 IV. F407.63

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 026019 号

Alan Griffiths 2003

All rights reserved. Jointly published by Communication University of China Press/

Palgrave MacMillan. This simplified Chinese edition is only for sale in the People's Republic of China (excluding Hong Kong, Macau SARs and Taiwan)

ISBN 0 - 333 - 99295 - 4

本书中文简体字版由中国传媒大学出版社与美国麦克米兰出版公司合作出版。此中文简体字版只限在中国大陆地区销售 (不包括香港、澳门、台湾地区)。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 翻印必究。

数字电视战略: 商业挑战与机遇 (□□□媒介译丛)

策 划 罗 军 欣 雯

作 者 [英] 阿伦·格里菲思

译 者 罗伟兰

责任编辑 李钊祥

封面设计 谢露明

责任印制 曹 辉

出 版 人 蔡 翔

出版发行 中国传媒大学出版社 (原北京广播学院出版社)

北京市朝阳区定福庄东街 1 号 邮编 100024

电话: 86 - 10 - 65450532 65450528 传真: 65779405

http: //www. cucp. com. cn

经 销 新华书店总店北京发行所

印 刷 北京中科印刷有限公司

开 本 730 × 988mm 1/16

印 张 11.75

版 次 2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7 - 81085 - 690 - 1/K · 690 定 价: 32.00 元

版权所有

翻印必究

印装错误

负责调换

总 序

一年半以前,我有幸和一群年轻人创立了口口口品牌管理有限公司的前身口口口文化传播——3个口,就是一个“品”字。我们全身心地投入到电视媒体的品牌建设中,立志把国外电视媒体在品牌建设方面的经验运用到中国电视的实践中来,试图寻找到一条适合中国的媒体品牌建设之路。学习国外的专著、研究国外的宣传片,成了我们日常的工作。

遗憾的是,专门论述这个领域的图书,全世界不超过十本,其中一半是图片式的。我们选择其中的五本,翻译出来,原本打算作为我们公司内部培训用书。现将第一辑《口口口媒介译丛》首选的这些书集中出版,目的是与华文世界的媒体人一起,分享这个领域最新的研究成果,共同推进华文媒体的发展。

这些书中讨论的媒体,包括电视网(Network)、电视频道(Channel)、电视节目(Program)、有线电视(Cable)、广播频率(Radio)、网站(Website)、DVD、Ipod这样的移动个人媒体终端,等等视听类电子媒体。《译丛》论述了这些媒体的品牌建设(Branding)的几乎所有领域。从学术研究的角度,涉及了从调研(Research)、品牌定位(Brand Positioning)、营销组合(Marketing Mix)、品牌策略(Brand Strategy)、创意(Creative)到宣传片(Promo)的种类、计划、预算、创作、投放等诸多方面,还对离播(Off-air)活动的策划和组织,进行了广泛的讨论。

无论是作为商业媒体,还是政府喉舌,电视台、电视频道、电视节目的品牌建设,在中国都是比较新的课题。我们认为,品牌建设是管理者意志的体现,是企业发展战略在品牌管理方面的集中表现。品牌管理是若干管理工具中的一种,就像人力资源管理、财务管理这些管理模块一样,它本身不是管理工作的全部,却是管理者必须掌握的工具之一。

国内目前讲得比较多的“包装(Package)”只是品牌建设中比较肤浅的一小部分,在实践中,大多流于对品牌外观的人为处理。不掌握品牌建设为核心的品牌管理技巧,“包装”通常都是一种浪费。正如人——不解决好好好做人的问题,打扮得再漂亮,也是空有其表。

《译丛》用了很大篇幅讨论宣传片——一种新的电视片种。根据我们对于国内、国外电视台的跟踪研究,电视宣传片的播出,通常耗费掉电视频道总播出时间的2%—20%。可见,宣传片是不容忽视的。电视宣传片,可

以理解为电子媒体自己的广告。宣传片和广告有一些不同:宣传片通常制作周期较短,预算较少,播出密度较大,更换时间较密;广告试图把观众可能不需要的东西卖给观众,而宣传片向观众销售的是未来的一段观看经历,而且通常都是可能比较有趣的经历。宣传片无疑是一种需要专门技巧的片子。目前,国内从事宣传片创作的人还非常少,大家也都处在学习和积累的过程中。《译丛》中的这部分内容,可以帮助专业人员开阔视野、共同进步。

对于宣传片的效果,业内众说纷纭。《译丛》中对此有一定的涉及,很好地开了头。

国外的电视体制,与我们的大不相同,有些对于特定电视机构的讨论我们不一定适用,比如电视网、联盟台,在中国就很难找到对应的建制。但是,它们的品牌建设的问题是相通的。

《译丛》中提出了一些我们的电视台本来可以解决、但是一直没有解决的问题。比如,《译丛》中广泛提到的一个部门——宣传部(Promotion Department,有的国家也叫创意服务部 Creative Service)——一个专门创作宣传片的部门,目前在我们的电视台组织结构中,就没有它的位置。全国大多数电视台还没有专门的这个部门。在我们的《译丛》出版时,只有湖南卫视的这个部门在人员规模上达到了其他国家相应的水平——2006年初,他们约有三十个人从事宣传片的创作。

在翻译的过程中,我们也遇到一些难题。比如 Promotion,在营销领域里已经约定俗成地被翻译成“推广”,或者繁琐一点——“宣传推广”;但在电视领域,我们都说 Promo 是“宣传片”,不说“推广片”。所以,在译丛中,我们根据具体的语境,选择了“宣传”、“推广”交替使用的办法。希望大家不致于混淆。为了尽量把最新的版本翻译出来,我们还两度将已经翻译的旧版本放弃,重新翻译了最新的版本。

《译丛》翻译、校对、排版、印刷的过程中,我们公司的唐丽娟女士付出了大量的劳动,做了很多细致而有效的工作。没有她的努力,我们今天就看不到这套丛书。我们大家都应该向她表示敬意。王国瑞先生、魏宝涛先生及我的同事陈荣先生和陶广厦小姐也为《译丛》的出版做了很多看不见的工作,谢露明先生为本《译丛》设计了封面,在此,一并感谢!

衷心祝愿中文的媒体插上品牌的翅膀,飞得更高。

罗 军

2006年3月 北京

For Marjorie Griffiths, my first teacher

献给我的启蒙老师——玛乔丽·格里菲思

译者序

■ 译者序 ■

目前为止,数字电视已经证明了它打破电视业固有平衡的能力,如此迅速与频繁,以至于只有最佳的管理体系才能在这一过程中生存下来。电视业并没有多少经过测试与验证的管理模式,因为这一行业长期以来习惯于一个非常容易预知的外部环境。对任何富有远见、资金充裕并且具有创造收入经验的人来说,这都是一个重要机会。

——艾伦·格里菲思

我在 Stirling 大学做毕业论文的时候,处于世界领先地位的英国数字电视发展正处于波澜壮阔之中。一切让我兴奋,数字技术在横扫互联网、电信业后终于开始在多年来未曾有过技术剧变的电视业施展魔力,然而这又是一种难以预测的力量。英国付费数字电视平台运营商 ITV Digital 的崩溃以及超过 10 亿英镑的“沉没”成本激起了我对数字电视经济及其商业模式的强烈兴趣。正如我的导师 Gillian Doyle 博士所言,这是极富挑战的研究方向。在四处联系英国业内人士采访的同时,我也在搜寻所有关于数字电视经济与管理方面的书籍。数字电视运营商业模式是一个如此崭新的领域,以至于能够参考的书目很少。艾伦·格里菲思先生的《数字电视战略》是当时英国关于数字电视最新的一本书,它启发了我,因此我与此书结下了不解的缘分。

一年后我将这本书翻译成中文引进到国内,我并非认为书中的东西已是定论或可被我们照搬,而是相信既有的产业实践与商业案例能够引发更为深刻与广泛的思考。这是其真正价值所在,提供一片思辨的天空。事实上,在数字电视发展如此迅猛的今天,尚未有人能够准确预测未来,然而山雨欲来风满楼,变化是一定会来的。

Griffiths 先生采访了电视供应链上处于各个环节的公司,有内容提供商(如 Endemol、Walt Disney 与 MTV)、平台运营商(BSkyB)、广播公司(BBC)、技术支持公司(NDS 与 Kingston)以及广告公司(WPP 与 HHCL)。虽然英国与中国具体的市场竞争环境与态势存在很多差别,但其中不乏可借鉴之处。重要的不是拿来主义,而是从中获得启发并得出自己富有

创造性的见解。如果拿来主义有用的话,市场中就不会有这么多的商业失败了。

在 Stirling 读书的日子里,我重新体验了读书的快乐,尤其是独立思考的快乐。在大量的阅读中,一个人的思辨判断与逻辑分析能力得以不断磨砺。这也是为什么自己有热忱将本书引进国内的原因,希望能与关注数字电视经济的同行们分享其中的启迪。翻译是一个艰苦的历程,同时也是再创作的过程。在译文终于完成的欣慰之中,惊喜地得知自己将为人母,冥冥中觉得这个小生命很会选择来到这个世界的时机,因此谨以此书中文版之完成迎接即将出世的宝宝吧,希冀将来他能成为一个懂得读书与生活乐趣的人。

罗伟兰

2005 年 6 月

于深圳

作者中文版序

数字电视战略探讨的是过去五十年间在电视领域发生的最为重要的一个变化——数字技术的来临。为什么计算机技术会对电视这样的既有产业产生如此巨大的冲击？因为它迫使电视业认真严肃地审视自己与观众的关系以及观众真正需要的是什么。由于最初电视节目只能通过有限的几个频道传输，而且观众在付费方式上也没有什么选择，因此几十年来电视界一直没有必要正视这个问题。结果在观众能够收看什么节目、何时收看以及如何付费方面，广播公司在很长的时间内一直拥有绝对的话语权。

数字技术使得频道数量剧增，并且允许观众采取各种各样的支付方式（几乎有无限种选择）。事实上，每周都会出现新的支付方式以及新的商业模式。而且，最为根本的是它改变了广播公司与观众的关系。观众现在可以通过返回通路直接与节目“对话”，他们甚至还能避免收看广告。数字电视将电视经济抛到了高空之中，而我们还不清楚什么时候它能回到现实中来，以及采取什么方式回来。

更为微妙的是，它还将影响到政治题材的报道、广告的未来甚至电视的传播方式。现在进入 2005 年，看来从互联网上直接下载节目到家中的服务器上是有极有可能的事情。

以上这些问题在本书均有涉及。自从这本书在 2003 年同时在英国与美国出版以来，数字电视已经取得进一步的发展。现在的中国对技术进步的追求永无止境，它需要这本书的中文版以了解并借鉴数字电视领域的最佳实践。

对于不大熟悉英国情况的中国读者来说，有必要简要地概括一下英国广播电视的发展现状。目前英国仍然保持它在数字广播方面的全球领先地位。在我看来，这主要应当归功于鲁珀特·默多克在英国开展数字卫星广播服务（即 BSkyB）的决定。自从 1999 年 10 月 Sky 开始提供数字广播服务，在英国广播电视技术领域所发生的一切都是对 Sky 这一举动的反应。

很难低估 Sky 的开播为现有媒体大亨们所带来的震惊，对 BBC 来

说尤其如此。BBC 是个非常特别的机构,它几乎完全由一种“电视税”(被称为“执照费”)提供运作奖金。每个拥有电视机的家庭必须缴纳电视税(每年 120 英镑)。如果有哪个家庭拒绝支付,他们将面临犯罪指控的危险。这使得 BBC 非常富有,目前每年的执照费收入达 28 亿英镑。

BBC 辩解,英国民众从中获得了“巨大的公共利益”。然而,关于这一点存在激烈的争论。显然,BBC 自身未能有足够的创新或企业家精神率先提供数字电视服务,而鲁珀特·默多克的新闻集团做到了这一点。新闻集团目前拥有 BSkyB 35.8% 的股份。人们还认为 BBC 的很多节目缺乏创意,而且亦非原创。BBC 节目缺乏创意的过失很容易被归咎到格雷格·戴克身上,在本书写作之时他总管 BBC 并接受了我的采访。他后来在 BBC 董事局的巨大压力下辞职。新的 BBC 老板马克·汤普森是否能做得更好一些,仍有待观望。

数字卫星尤其令 BBC 忧心忡忡,因为他们感到商业竞争对手——默多克的 Sky——最后将拥有最受欢迎的节目接收平台。BBC 认为自己最终难免遭到 Sky 的“勒索”。格雷格·戴克采取了两种应对方式:

■ 他租用了一个卫星转发器,以避免向 Sky 支付传输费用

■ 他创办了“免费”数字电视传输服务——Freeview

Freeview 通过发射天线以地面广播的方式传输数字电视信号。这一运营执照最初颁发给了 OnDigital(由英国主要无线商业频道 ITV 的大股东们所拥有)。然而 OnDigital 破产了,ITV 的大股东们遭受了高达 12 亿英镑的损失。政府由此得出结论,如果这一平台以商业化方式运营,那么在与 Sky 的竞争中没有人能做得更好,于是决定将它交到 BBC 手中。Freeview 服务是免费接收的(尽管事实上由执照费资助),唯一涉及的费用是 40 镑左右的机顶盒接收设备。它能传输 35 个左右的频道,并且提供互动功能,甚至有一种普通设备能够允许接收按次付费的节目。

Freeview 发展得相当好,正如人们对免费服务所持的期望。Freeview 现在拥有英国 15.8% 的家庭用户,而 Sky 拥有 30%。Sky 承认最终免费数字电视服务的观众将超过付费电视观众(如 Sky 的用户)。

然而,Sky 在技术上一直处于领先地位。它推出的“Sky Plus”机顶盒

允许观众自己编排节目表并在收看时暂停节目以便晚些时候接着收看。Freeview 做不到这一点,英国的有线网络运营商 NTL 与 Telewest(目前在英国共拥有 10% 的家庭用户)也无法做到。

英国电视传输市场的竞争愈演愈烈,各方都在试图寻找新的技术和新的商业模式与 Sky 角逐。这种竞争已经导致节目类型方面的迅猛变化以及频道运营商商业模式的快速改变。

这一创造性的“破坏”与“重生”过程正是本书的主题。

艾伦·格里菲思

2005 年 3 月

于英国金斯敦

致 谢

没有那么多人的支持和积极的鼓励便没有这本书的问世。首先,最应当感谢的是我的妻子——吉儿(Gill),她的判断力与商业敏锐总是令我有机会承担最富有挑战的工作,比如在撰写一部新书的同时也开创了一项新的事业。

写一本关于数字电视的书,最大的乐趣在于这项工作不可能在图书馆里完成,因为那里几乎没有相关文献。数字电视这个主题如此崭新,以至于还未来得及被分类加以研究。因而,支持我的论点的所有证据都来自报纸以及对数字电视界权威思考者的访谈。后一渠道尤为重要,所有被访者的名单附在了后面。

很多人都为这本书的及时出版提供了支持,帮助我快速理出思绪并完成了艰巨的后勤工作。凯文·格林(Kevin Green)是我见过的最忠实的读者。他坚决反对详尽列出访谈内容的最初想法,促使我最终采取摘录形式将访谈作为立论的引证。我相信正是这一建议使得本书得以保持一种恰当的节奏。我还非常感激帕尔格雷夫·麦克米兰出版社(Palgrave Macmillan)的出版总监史蒂芬·拉特(Stephen Rutt),正是他的耐心与努力令此书能够按原计划出版从而保证了时效性。同时还应感谢贝琳达·哈利(Belinda Harley)的支持——以及对我的文学生涯的提携。

很多人为本书的写作提供了援助。MTV 广播服务副总裁彼得·赖特(Peter Wright)为我与西蒙·吉尔德(Simon Guild)的系列访谈给予鼎力相助,这些访谈极有价值。吉利·库克森(Gilly Cookson)不知疲倦地为我协调安排与 NDS 公司的机顶盒顶级设计师们会面。罗伯特(Robert)向我展示了游戏机的影响力以及对未来数字家庭的意义所在。安娜(Anna)关于英国内战的话题虽然分散了我的注意力,但却让我感到非常愉快。格雷厄姆·豪斯(Graham Howes)为我提供了在剑桥的住宿,而且帮我进入大学图书馆,使我得以确认没有关于数字电视的书籍——除了现在我的这一本。

最后还要感谢丽贝卡·马蒙特(Rebecca Marmot)。在我陷入对数字电视的沉思之时,她始终笑对我的客户。

艾伦·格里菲思
于英国金斯敦

受访者名单

诚挚地感谢下面这些数字电视领域前沿思考者的合作以及他们为此付出的宝贵时间。他们都苦苦思索过数字电视——自电视出现以来最重要的变化——的复杂性与深远意义,并与我分享了他们的实践结论。

受访者

保罗·罗宾逊(Paul Robinson)

格雷格·戴克(Greg Dyke)

彼得·巴泽尔杰特(Peter Bazalgette)

鲁珀特·豪厄尔(Rupert Howell)

拉霍尔·查卡拉(Rahul Chakkara)

鲁珀特·迈尔斯(Rupert Miles)

埃里克·萨拉莫(Eric Salama)

贾斯·赛尼(Jas Saini)

格雷厄姆·华莱士(Graham Wallace)

理查德·布鲁克(Richard Brooke)

西蒙·吉尔德(Simon Guild)

马修·西蒙兹(Matthew Symonds)

锡德·麦格拉思(Sid McGrath)

特里·马什(Terry Marsh)

戴维·惠特克(David Whittaker)

时任职位

迪斯尼国际电视公司高级副总裁

BBC(英国广播公司)前总裁

Endemol 英国公司董事长

Chime Communications 公司总经理;

HHCL 广告公司创始人

NDS 公司互动电视部总监

路透社下属 Kalends 公司首席执行官;

Carlton 电视公司互动电视部前总监

WPP 公司董事

NDS 公司消费类设备副总裁

金斯敦(Kingston Communications)

电信公司网络拓展部总监

BSkyB 前任财务总监;

圣詹姆士风险投资公司董事

MTV 音乐电视网(欧洲)首席运营

官

《经济学人》杂志副主编

HCCL 广告公司策划总监

Sci Fi(科幻)频道前任节目总监;

数字电视顾问

NDS 公司业务拓展部经理

重新认识电视

四十年多年来,电视没有发生过显著的技术变革,最大的技术转变不过是彩色电视的出现。但是对观众来说,他们在收看哪些节目以及节目如何编排方面几乎无能为力。

20世纪90年代末,一些媒体集团决定利用一种新技术将电视节目传入家庭。这一技术涉及将电视信号转换成计算机编码。听起来似乎只有狂热的工程师才会对此感兴趣,但事实上它对电视影响深远:既关系到怎样收看电视,又关系到电视作为一个产业如何运作。它改变了电视的本质,如同顾客在商店里买东西那样,允许观众对电视市场施加影响力。大部分业内人士惊诧于这一变化,他们服务了四十多年的观众仿佛一夜之间改变了一贯的收视习惯。他们的要求变得如此超出情理;他们希望立刻看到他们想看到的;而他们运用技术的方式也是发明者根本未曾预料的。

最令广播公司感到困扰的是,电视现在与世界上发展变化最为迅猛的计算机技术如此紧密地联系在了一起。多年以来,硅谷的生意或商业模式一直与计算机相关,这是一种从产生到消亡只需十二个月时间的商业模式。那里的人们对此毫不多愁善感,因为信息技术的本质就是如此。

数字电视,就像从轨道高处释放的过山车,已经开始了它颠簸的旅程。事实上,在1997年没有人真的知道哪一种形式的数字电视会成功,哪一种会失败。结果发生了一些引人注目的失误,投资者损失惨重。

欧洲在这条学习曲线上攀登得最快,因为数字电视在欧洲的普及率增长得最快。英国与法国目前有39%的家庭普及率,而美国仅为32%^①。在欧洲所发生的一切——成功与失败——不久也将出现在美国。美国的广播公司很快就会发现,数字电视不同于以往出现过的任何事物,而且不能将其视为“平常生意”。

数字电视已经影响到观众的收视行为以及电视作为一种产业的运作方式,因此势必影响到媒体领域的投资战略。它对广告的影响如此深刻,

^① 此数据截至作者写作本书之时,至2004年6月30日英国官方公布的最新家庭普及率为55.4%,以下同。——译者注

本书将作深入探讨。由于数字电视巨大的冲击力及其对观众收视行为的影响,广告不仅要面对消费模式的变化,还将面临重大的结构性变动。

数字电视的影响还将更为深远。它将加速人们生活与思考方式的变化,而且还将影响到政治以及政治进程。

本书为分析在重塑电视的变革过程中谁将是赢家与败将,探讨了当前各方应采用的战略,并且说明了哪些在实践中将是行之有效的,哪些是注定会令人失望的。

这是一本商业类书籍。许多商业书籍给人一种印象,那就是一旦决定了战略,其执行就应当如机器人制造汽车一样清晰明确,但现实并非如此。这个过程更像一场战争,战略固然有益,但决策者在战争的迷雾中仍然起着至关重要的作用。数字电视尚处于襁褓时代,同时这一战争的迷雾与喧嚣势不可挡,因而本书力图反映这一环境变化。为此,我访问了许多走在数字电视发展前沿的参与者,并将他们的意见融入本书的论证过程(或为例证,或为丰富此书内容)。作为作者,我认为这样可以更为准确与生动地描绘出在什么样的环境中我们可以作出什么样的重大商业决策。

电视是这个世界上最具影响力的传媒,而关系到电视未来发展的重大决策正在酝酿之中。这正是本书将要探讨的内容。

目 录

译者序

作者中文版序

致谢

受访者名单

序言 重新认识电视	1
第一章 什么是数字电视,为什么数字电视备受关注?	1
技术、传播与变化	1
与敌共眠	9
不可扼制的变化	13
第二章 “新”的电视观众	23
发展最快的电子媒介并非电视	23
“聪明”地收看	24
四大“群体”	25
这意味着什么?	33
第三章 频道之战	36
成本骤减	36
财务因素妨碍了“主题化”	38
抢夺绝对轰动节目	40
完全全球化等于互不往来	41
开乐氏战略	44
频道压力	47
全球化视野,本地化管理	48

第四章	平台运营商蔚为壮观的崛起与衰落	50
	什么是平台?	50
	数字平台的构建	51
	数字平台的类型	57
	哪里会出问题?	63
	怎么做才正确?	66
	没有标准	69
	MPEG	69
	机顶盒的未来	74
第五章	让节目制作盈利	79
	三重影响	79
	轰动节目	81
	节目类型与品牌	84
	为什么要为频道费心呢?	85
第六章	美国:留神,下一个就是你!	90
	新观众 新节目	90
	如何赢得新型观众	92
	新型观众:主张强烈,但不坚定	99
第七章	广告业:挑战与机遇并存	104
	侵蚀	104
	抓住小众的眼球	106
	打造内容品牌	108
	内容何时才够“酷”?	113
	电视广告的未来	116
第八章	寻求有效的商业模式	118
	陷入传统思维	118
	跳出陈规思考	119
	有效的商业模式	121