

文化产业经营系列丛书

魏永刚 张小争 韩晓宁 编著

TV PROGRAM

电视节目运营

塑造传媒品牌九项要点



中国传媒大学出版社

国家“211工程”三期中国传媒大学重点学科建设项目成果

G229.2
W605

文化产业经营系列丛书

TV PROGRAM

电视节目运营

塑造传媒品牌九项要点

魏永刚 张小争 韩晓宁 编著

G229.2
W605

中国传媒大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

电视节目运营:塑造传媒品牌九项要点/魏永刚,张小争,韩晓宁编著. —北京:
中国传媒大学出版社,2010.1

ISBN 978-7-81127-838-5

I. 电… II. ①魏…②张…③韩 III. 电视节目—制作—中国 IV. G229.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 243981 号

电视节目运营——塑造传媒品牌九项要点

编 者 魏永刚 张小争 韩晓宁

策 划 日 新

责任编辑 阳金洲

封面制作 欧 阳

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)

社 址 北京市朝阳区定福庄东街1号 邮编:100024

电 话 86-10-65450532 或 65450528 传真:010-65779405

网 址 <http://www.cucp.com.cn>

经 销 全国新华书店

印 刷 北京中科印刷有限公司

开 本 730×988 mm 1/16

印 张 11.25

版 次 2010年2月第1版 2010年2月第1次印刷

ISBN 978-7-81127-838-5/G·838 定 价 32.00 元

版权所有

翻印必究

印装错误

负责调换

总 序

文化产业实战的重要参考书

中国传媒大学文化产业研究院院长 范 周

当人均 GDP 超过三四千美元以后,社会对文化娱乐的需求是非常大的,这时候人们的文化消费需求不是单一的,而是不同层次的、多种多样的。举例来说,中央电视台春节联欢晚会和 10 年前相比绝对是越办越好,但是批评的声音却越来越多,为什么呢?是因为人们的选择多了,不同文化消费需求的差异性更大了,难以用一种形式来满足,我们需要满足人民群众不同程度的、方方面面个性化的文化娱乐消费需求。

电视竞争已从局部栏目竞争上升到整体上的系统竞争,其中节目流程与内部运营管理又是系统竞争中的重中之重。随着电视产业领域“制作导向”理念逐步让位于“营销导向”理念,节目流程也应该由按指令实施生产转变为按需求生产。例如,目前很多电视台在大力推出自己的电视活动,那我们是纯粹为做节目而做活动呢,还是把节目作为产业运作中的重要一环来运作?

我国广播影视业与国外相比还存在较大差距,特别是在产业链方面。如美国好莱坞,一部电影所能够带来的利润总和,分别产生于整个电影产业链上的每个节点,往往电影衍生产品的收益要高于电影票房本身。如此成熟的产业链在中国的电影市场上还尚未形成。因此,我国广播影视业在未来的产业发展中,要不断拓展广播影视作品的利润点,打造一个“上游开发、中游拓展、下游延伸”的成熟产业链。

品牌是文化产业的亮点,也是文化产业的归宿。要想赢得市场,参与国际国内激烈的竞争,必须有自己的品牌文化。特别是在营销理念上,将信息传播、文化输出、国家形象构建等多个方面整合为一体,形成以自有品牌、自主知识产权为核心,以多元化信息、娱乐节目、衍生品营销为内容,以电视网络、互联网络、音像出版、休

闲娱乐为市场的具有国际竞争力的多元化商业运营模式。

文化产业是一个产业群的集合,需要通过上下游去扩展产业链,实现产业和企业的集聚。我们需要站在大文化产业的高度,通过融合、嫁接、衍生、升级等多种方式,推动产业发展由“链条”向“网状”发展,实现文化产业的大生态圈,促进文化经济的平衡流动和能量转换。

文化产业大型航母集团的建设成为营造产业生态圈的重要载体,表现为立足现有的核心企业,将文化产业的多个相关领域整合在一起,努力形成多元化发展格局。以传媒集团为例,在集团内部整合组建不同的专业公司,形成一个产业实体,在文化产业生态图中承担不同角色。

中国文化产业必将迎来一个崭新的发展阶段。随之,文化产业的形态将更加多元,以文化为灵魂、以数字技术为依托、以版权交易为盈利模式,将有力地改变人们接触文化的方式以及传统文化产业的盈利模式,有力地改变中国国民经济机构,促使中国文化产业摆脱计划经济思维的束缚,正常乃至超常规发展。

在文化创意产业处于发展的初级阶段,能够指导实践的理论显得尤为重要。以张小争为首的作者群,既有扎实的理论基础又有丰富的实践经验,既有国际化的产业视野又充分了解国内产业运作。他们参与国家“211工程”三期中国传媒大学重点学科建设项目,这套丛书便是部分成果的系统化作品。作者们注重理论研究和实践应用的结合,提炼文化产业运营模式,积极探索产、学、研一体化发展道路。这套丛书既可以用作教材,也可以供新闻出版、广播影视、新媒体等文化产业从业人员学习参考。

序

中国传播业进入“营销时代”

中国人民大学舆论研究所所长 喻国明

改革开放 20 年来,特别是进入 90 年代以来,我国电视的改革与发展取得了令世人瞩目的巨大成就,无论是受众的规模,还是节目的影响力,都堪称“中国第一传媒”。一个巨大的传媒市场已经形成,传媒产业正在成为一个冉冉升起的朝阳产业,其发展前景、市场增量和拓展空间都非常广阔。然而,市场经济的建立和发展给我国新闻传播业带来的最大变化莫过于“传—受”,关系由过去的“皇帝女儿不愁嫁”式的卖方市场开始转变为各类新闻媒介间激烈竞争的买方市场。并且,在可以预计的将来,这种买方市场的激烈竞争将越来越趋于“白热化”。这是传播市场日渐繁荣所带来的烦恼。

的确,近 1000 家广播电台、2200 多家报纸、3000 多家电视台(近万个频道),再加上 8000 多家杂志,我国传播业以如此之大的事业规模,在现实条件所能提供的还不能说是放得很开的传播空间内争抢一块属于自己的领地,竞争不可谓不激烈。这种竞争的激烈意味着什么?它意味着传播领域有大量同质重复的东西“滞销待售”,它意味着受众有了更多的选择不选择的余地,更直截了当地说,它意味着受传者主权在传播领域的确立。

以电视为例,过去是短缺传播,也就是说,传播频道少,传播什么,不传播什么,由传播者说了算,受众无法选择。而现在,由卖方市场转向买方市场,受众的选择余地越来越大,同类节目,如果你不是最好,就容易被受众抛弃。好节目,可起到一种经济学上“王者统吃”的效果。

中国的传播业进入了“营销时代”。今天,几乎每一个传媒人都在关心和议论媒介如何在激烈竞争的传播市场上抢滩占位,拓展自己的生存和发展空间的操作

性问题了。

什么是“营销”？美国著名的市场营销学者尤金·麦卡锡指出：“市场营销是指买方市场条件下的一整套引导思想、货物及劳务从生产者流转 to 消费者，有效地实现各种不同的供给能力与各种不同的需求相适应的策略与方法。”与卖方市场条件下的“重生产，轻交换，将市场看做是生产过程的终点而非起点，从生产者出发而不是从消费者出发”的传统观念不同，买方市场条件下的现代营销观念强调这样一些基本原则：（1）消费者导向，在满足消费者需求中实现自己的目标；（2）不断在内容和形式上创新；（3）扬长避短，只有为社会提供自己所擅长的、比同业竞争者更优的产品，才能确保自己在竞争中立于不败之地；（4）整体营销，从产品的设计、开发，到产品的加工制作直至产品进入流通都应有明确的、一以贯之的市场“卖点”；（5）注重社会效益，充分考虑消费者的长远利益，注重提高社会生活的品质。

所谓市场，用现代经济学的观点来看，就是由“有支付能力的需求”所构成的。传播产品既然是一种商品（尽管它是一种特殊商品），在买方市场越来越成为一个明显现实的情况下，要想为社会所接受，大众传媒的“生产者”就必须在相当程度上按照营销学的思路来组织、设计和制作自己的传播产品。很多人一提到传播产品是一种特殊商品，更多地强调的是它的特殊性。其实，它既然在总体类别上属于商品的范畴，那么，它与一般商品的同质性便无疑是主要的方面，它的生产和交换无疑应在相当大的程度上遵循市场规律。这一点无论你在理论上是否承认，它在现实的传播实践中每时每刻都在发生着作用。

的确，“传播”一词很容易使人以为它是单方面付出的一种行为——像阳光一样，只是给予，没有回收。其实，它是带着一根看不见的“倒钩刺”的，它所回收的就是受众的注意力。早在30年前加拿大的著名传播学者麦克卢汉就已经注意到了传播的这一特点。他指出，电视台实际上是在不动声色地租用我们的眼睛和耳朵做生意。为了尽可能“租用”到更多的眼睛和耳朵，电视台以“好”的节目做“诱饵”，这恰好造成了观众免费收看电视节目的假象。但世界上绝对没有免费的午餐，电视台也不是慈善机构，电视台实际上是通过隐性收费——观众在不知不觉中以其对节目的关注来“交费”——来获取巨大的资源，然后，将这一宝贵资源以不菲的价格卖给急需这一资源的人们——需要做广告或做宣传的人。

很显然，传媒产业之所以成为现代产业部门中平均利润率最高的行业部门之一，决不是靠着报道和节目这一产品形态来赚钱的，报道和节目这一产品形态说到底只是传媒产业“投入—产出”全过程中的一种“中间产品”，其真正能够为媒体赚取大量资金的最终产品是由其报道和节目所吸纳到的受众的注意力——这一“产品”

的质量、性能、品质是用其注意力主体的数量规模、构成特点以及受众注意力之于媒介的忠诚度等指标来标示的。从现代传媒市场运营的角度看,失去受众便意味着失去一切。

市场机制引入中国传播领域催生两大革新。一是超大规模的媒介集团的问世以及它所带来的传播领域市场份额的重新“洗牌”。过去,我们的竞争,用业内人士的话说是“靠天吃饭”。什么是“靠天吃饭”,就是不靠自己的智力,靠事件本身的戏剧性、冲动性。“靠天吃饭”这种东西,在市场中越来越没有竞争力。我们的传媒正在由“靠天吃饭”向智力密集型竞争过渡。例如,根据不同时段观众群的特征安排不同的节目播出策略(哪怕是同为新闻节目也可以根据对象的不同而在表现重点、表现形式、表现角度上有不同的针对性),等等,都会无一例外的大大提高节目的传播效果。二是传播领域“游戏规则”的建立健全以及相应的创新。中国电视产业的发展,必须遵循公开、公平、公信、公正的游戏规则。研究表明,不同的传播观念,以及在不同的传播观念指导下的不同的管理机制、创新机制、运作体制造成电视机构大小强弱之分。此外,还必须有效、满意的调整和监控机制。

电视是一种文化。现在,发达国家商业性很强的影视也是文化性很强的影视。商业化的包装不应该使电视传播失去应有的人文关怀和文化品质。中国电视要在传播信息、提供娱乐和经营运作等方面体现出自身的文化层次和文化底蕴,有效地吸纳受众的注意力,并且将这种注意力稳固地维系下去,是现代传媒在市场竞争中殚精竭虑的焦点所在。

在传播全球化与本土化并行的时代,如何应付来自国际、国内竞争者越来越强劲的挑战,如何抓住机遇实现在下一世纪的可持续发展,需要我们在充分总结自身经验的基础上全面深入地研究世界级电视大台及其主要频道、重点栏目(节目)长盛不衰的成功做法及其所蕴涵的规律性。

在这部书中,作者提炼出一些观点,如从受众注意力资源市场到消费者购买力资源市场,从感觉的媒介到文化的媒介,从抛物线式生命周期到波浪式生命周期,从收视率到收视质,从电视节目播出到相关产业开发,从立体销售网络到整合营销传播,等等,值得关注。有理论,有实践,可操作,给传媒人带来整合营销传播的理念和操作方法,必将冲击电视人重内容、轻包装,重播出、轻制作,重编导、轻营销的传统,有力地促进电视产业的进步和电视市场的繁荣。

是为序。

目 录

总序 文化产业实战的重要参考书	范周 1
序 中国传播业进入“营销时代”	喻国明 1
 第一章 运营为王:电视节目流程与整体方案	1
片头:如何形成电视节目运营体系	1
VCR:选秀节目泛滥成灾	2
老魏脱口秀:《欢乐总动员》的节目运作理念	2
电视黄金档:全面解决方案	4
张博士点评:电视业三个革命性转型	13
案例:安徽台打造强势媒体的七项要点	14
片尾:电视品牌的“五个一”工程	15
片尾:电视市场三大变化与内容产业抉择	16
 第二章 三老满意:把脉宣传政策、电视观众、广告品牌的娱乐需求	25
片头:政策需求空间	25
VCR:“中国第一档深夜电视性节目”胎死腹中	26
老魏脱口秀:节目运营以满足三类对象为目标	27
电视黄金档:进行细致周详的传播环境调查	28
张博士点评:市场是现代电视机构的生命线	33
案例一:《每日文化播报》推向市场的前期策划	34
案例二:英氏喜剧“生活!生活!再生活!”	37
片尾:QQQ收视质评估与操作	38

片尾:施拉姆的选择或然率公式	41
第三章 产品企划:一档黄金娱乐节目的样式	42
片头:电视节目的同质化现象	42
VCR:《中国企业报道》失败体现了产品企划的失败	43
老魏脱口秀:中国电视业面临着形成品牌的十大误区	44
电视黄金档:元素、单元、主持人三点一线	45
张博士点评:栏目定位必须把握好三个基点	49
案例:《超级女声》是这样精心策划出来的	52
片尾:实行“品牌战略”进行节目企划	57
片尾:港台节目企划方案	57
第四章 主持人:娱乐节目的主演	61
片头:我们需要什么样的主持人	61
VCR:崔永元的尴尬笑容和白岩松的无奈“作秀”	62
老魏脱口秀:主持人的定位	62
电视黄金档:娱乐类电视节目对主持人的要求	63
张博士点评:优秀的主持人是栏目的灵魂和象征	66
案例:凤凰卫视制造明星主持人	68
片尾:主持人净化工程	69
第五章 生产过程:工业化流水线	71
片头:为什么电视需要标准化作业	71
VCR:“小作坊生产”	71
老魏脱口秀:节目制作要素	72
电视黄金档:“光线”电视节目流水线模式	73
张博士点评:生产流程与责任到人	76
案例一:好莱坞电影的配方式生产	77
案例二:英氏情景喜剧流水线	78
案例三:运用工业化流程组织纪录片生产	80
片尾:电视节目决策模型	81

第六章 包装编排:竞争性的播出	82
片头:如何在同质化编排中寻求亮点	82
VCR:央视一个莫明其妙的编排	83
老魏脱口秀:主题规模化编排	84
电视黄金档:优化编排提高收视市场份额	86
张博士点评:将节目编排纳入电视包装	91
案例:美国电视网节目编排策略	92
片尾:正式播出季节	94
片尾:电视广告的编排策略	94
第七章 宣传炒作:多样化的推广活动	96
片头:为什么要宣传炒作	96
VCR:《第一次心动》恶炒被亮红牌	97
老魏脱口秀:大媒体、大推广	98
电视黄金档:客服化推广模式	99
张博士点评:电视节目宣传的“作秀”手法	101
案例:刀郎 PK《超级女声》	103
片尾:《泰坦尼克号》正版 VCD 中国上市活动	104
第八章 广告营销:开展卓有成效的经营活动	108
片头:如何突破电视媒体广告销售的瓶颈	108
VCR:广告升幅平缓问题	109
老魏脱口秀:实施整合营销创新经营	109
电视黄金档:广告经营的深度营销	110
张博士点评:在广告中插播节目	112
案例一:道·琼斯公司的五次销售模式	114
案例二:北京电视台广告经营的变革之道	115
片尾:央视招标的历年标王一览	119
片尾:电视台广告经营模式	119
第九章 动态调整:改版续集一连串	121
片头:如何根据相关反馈适时、恰当地调整节目	121

VCR:《当男孩遇上女孩》停播	122
老魏脱口秀:《互动歌会》的针对性修正	123
电视黄金档:建设一个完整的反馈体系	125
张博士点评:边拍边播能行吗	128
案例一:《欢乐总动员》的不断改版	129
案例二:《外来媳妇本地郎》边拍边播创奇迹	134
片尾:广播电视媒体受众反馈的形式及原则	135
第十章 相关商品:电视产业价值链开发	137
片头:如何最大程度地开发受众的购买力	137
VCR:商业电视的典范《美国偶像》	138
老魏脱口秀:中国电视业的“1000 模式”	139
电视黄金档:相关商品与开发模式	140
张博士点评:相关商品开发运作要点	143
案例一:喜羊羊的回马枪抓住产业链尾巴	146
案例二:《超级女声》的超级经济	149
片尾:版权保护条约	153
片尾:价值链	156
附录一 电视节目选题申报表	158
附录二 电视栏目企划书	159
附录三 电视节目制作委托协议书	160
附录四 电视广告代理合同书	162
附录五 电视节目《面罩》停播引发承揽合同纠纷	164
致谢	165

第一章 运营为王:电视节目流程与整体方案

名人名言

未来的传播竞争是一种“创新为王”式的竞争,只有具有自察意识和对市场变化十分敏感的人,才有可能先人一步实现节目的创新和开拓。谁能够在独家资源有限或大家资源共享的市场条件下,做出自己独家的处理、独家的创意、独家的组合、独家的构造,谁就能够在竞争中获得相对的竞争优势。

——中国人民大学舆论研究所所长 喻国明

片头:如何形成电视节目运营体系

电视竞争已从局部栏目竞争上升到整体上的系统竞争,其中节目流程与内部运营管理又是系统竞争中的重中之重。随着电视产业领域“制作导向”理念逐步让位于“营销导向”理念,节目流程也应该要由按指令生产转变为按需求生产。例如,目前很多电视台在大力推出自己的电视活动,那我们是纯粹为做节目而做活动呢,还是把节目作为产业运作中的重要一环来运作?

从最近五年的状况看,电视产业面临着巨大的危机和挑战,这种外部挑战来自于两个方面:一是其他传统媒体的急速变革与迅速成长;二是新媒体在不断地切分这个市场的蛋糕。互联网正在蓄势,意图超越电视,未来会成为第一媒体。因为互联网目前是处在第四位,而电视是处在第一位,但是新媒体的成长速度是非常快的。所以大家要清楚,今天面临的问题不仅仅是你个人面临的问题,而是我们整个

电视产业面临的问题：

- (1) 如何建立电视工业化流水线作业模式？
- (2) 如何形成电视节目运营体系？
- (3) 如何打造强势电视节目、主持人品牌、电视频道品牌？
- (4) 如何实现电视与网络电视、手机电视、IPTV 等新媒体的共存和谐发展？

VCR^①：选秀节目泛滥成灾

《超级女声》的出现，为湖南卫视带来了巨大的成功，一举成为国内娱乐节目的先锋领导。此时，国内其他电视台只有羡慕的份；出现了一个全民为之疯狂的李宇春，随之而来的收视狂潮、短信带来的滚滚金钱；蒙牛集团的高额冠名赞助，不仅为自己带来巨大的品牌效应，也使湖南卫视大赚一笔。此时，国内同行们已经彻底按捺不住，纷纷开始摩拳擦掌、准备效仿，希望能分得这巨大利益的一杯羹。这样，《加油！好男儿》、《我型我秀》、《联盟歌会》、《第一次心动》、《奥运真男孩》、《绝对唱响》、《红楼梦》等各类选秀活动如雨后春笋般一时间都冒了出来。但是，这么多选秀活动，除了为大家带来茶余饭后的笑谈，又真正为内地歌坛、影坛输入了多少新鲜血液呢？

重庆电视台选秀节目《第一次心动》，因比赛环节设计丑陋粗糙、评委言行举止失态、节目设计缺乏艺术水准、内容格调低下、演唱曲目庸俗媚俗等原因被广电总局叫停整顿，开创中国选秀节目被叫停整顿的“第一次”。在如今内地选秀节目泛滥的大形势下，这一事件的发生，无疑是给了国内选秀节目策划人的一个很好的警告，中国的选秀节目已经完全背离选秀应有的健康向上、挖掘新人的宗旨，成为一块供某些媒体人恶俗炒作、娱乐大众之地。

老魏脱口秀：《欢乐总动员》的节目运作理念

我觉得节目是整个电视产业中最小的一个细胞，节目之上是频道，频道之上是电视台。1998 年我们开始筹备《欢乐总动员》，1999 年初我在接受记者采访的时候提出了这样一个理念，也就是说节目营销、媒介营销。当时的报纸大标题说“《欢乐

^① VCR：全名为 Video Cassette Recorder。现在的 VCR 多指一个视频片段

《总动员》“动员媒介营销革命”。为什么我们要提这种变革的东西,是因为我们的市场发生了巨大的变化。今天大家做了很多的节目,节目自身怎么样突破?比如说你的节目三年、四年、五年怎么样突破,你和其他的媒体怎样竞争?因为电视整个产业的发展速度缓慢,首先是外部竞争,其次才是内部。我相信在座的各位感同身受,我们的整个产业政策是摇摆不定的,真正成长速度极快的产业都是完全开放的产业、是充分竞争的产业。我们作为传媒产业的从业人员,我想每个人都不希望是弱者,但是在这个过程中可以发现有些强者在逐渐地出现。比如很多地方卫视的异军突起,远远超出了整个电视产业的平均增长率,这里面也是有规律可循的。

作为中国最有社会影响力的综艺节目之一,《欢乐总动员》之所以成为名牌,除了联合制作单位通力合作、良好的人才精英团队、雄厚的资金实力、极强的市场推广能力外,更重要的是在节目运作有一套成熟有效的理念。

我们节目运作的理念是:进行完善的**市场调查**,准确掌握观众心理和收视习惯;依据市场调查结果确定**节目策略**,包括题材选择、定位、风格样式、单元设置等;根据确定的节目策略进行**节目制作**,力争精品;将精品节目通过一定的频道、时段运用一定的**编排方式**播放出去;运用各种**推广手段**促进观众的收视;了解播出后的**市场反馈**,并根据反馈来进行**节目调整**。

观众是节目成败的试金石。一时一刻满足观众的需求是容易的,而长期潜下心来认真研究观众的收视心理和收视习惯,并根据研究结果来调整节目的策略,则是相对困难的。

在节目竞争不太激烈的过去,节目制片人可能更注重制作本身,即将节目运作仅仅理解为节目制作。在节目走向市场并且面临激烈竞争的今天,我们认为,在注重节目制作的同时,更应加强对观众的研究,加强对观众收视心理和收视习惯的研究,加强对观众收视需求的研究,加强对观众收视节目后的反馈的研究,并将这种研究成果体现到节目运作的诸环节上。

我们一直强化对观众的研究、对市场的研究。我们建立了完善的市场调查研究制度,并配以专人对市场资料加以分析,并与专业调查公司合作,进行收视率调查,电话入户调查,观众座谈会;同时建立各类媒介相关信息数据库,电视台反馈汇集、专家学者意见汇集、广告客户建议汇集。所有这些资料,都成为我们评估节目、调整节目的重要决策依据。

闭眼办电视的时代结束了,以观众来信等单一方式来简单研究观众的时代也结束了。21世纪的今天,应该依据专业、科学、全面的市场调查和完善的數據对观众做出全面综合评估,并以此成为我们决策的依据。

电视黄金档:全面解决方案

从传媒企业和制作人的角度,要针对哪些对象去做工作?实际上是三类。

作为传媒企业来讲,首先你面对的是一个渠道的拥有者——电视台,当然你作为一个制作人,比如说你如何占有这个台、频道、时段资源的问题。

我们第二类要面对的对象是内容的消费者,也就是观众,这个我们都理解。

至于第三类对象,就是空间的消费者,也就是广告客户。

在这个阶段我们要更多地向快速消费品企业学习,因为快速消费品企业是最注重市场的,而且他们在整个市场的运营方面做得也是最成功的。

你在做节目的时候出发点是什么,以什么为中心?要以你的消费者和竞争者为中心!

电视产业的人要去学市场营销,广告经营,而且要认真地去做。那么节目运营的最终目的是什么呢?是服务!要去服务刚才讲到的几类对象,满足他们的需求,运营的最终目的是提供一种全面的解决方案。我们经常听到这样的词,“观众是上帝”,我就觉得有问题。第一,我们从来没有把观众作为上帝,这是我们产业的思维问题;第二,观众也不是上帝的全部,因为还有广告客户,这就是我们这个行业所面临的特殊问题。那么,怎样提供面向市场的全面解决方案呢?根据我这么多年的运作、经验和实践,节目运营是一个复杂的过程,归纳为八个过程和环节。

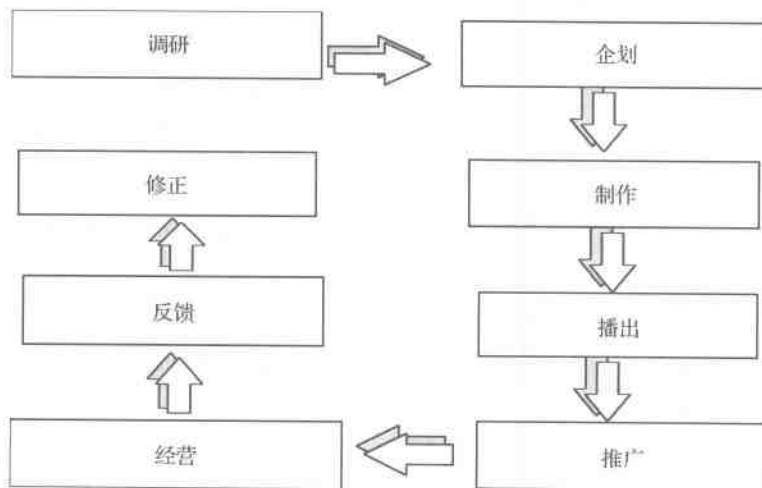


图 1-1 工作流程之简单图解

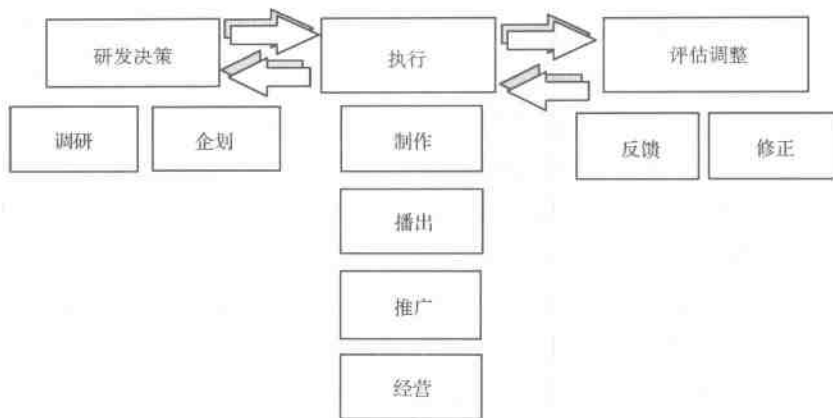


图 1-2 工作流程之复杂图解

我们用一个简单的图解把八个部分做了线性的串联，它实际上是很复杂的，它是相互作用的，并不是说它有一、二、三、四的区分，而是交织在一起的，相互作用、相互影响的，又是随时变化的。

第一，了解市场，寻找需求。

在快速消费品的行业，市场分析是我们每天要做的事情。就像我们现在手里拿的这个遥控器，大家看它的设计，中间有凹的地方，边上也有凹的地方，为什么？是因为考虑到它在消费过程中是不是最方便消费者。怎么样能够方便，就要去做研究，然后进行产品设计。

我们电视台生产节目是为了满足观众和广告商的需求，但同时我们本身也是消费者，我们自己也要去消费其他的产品。如果我们做个换位思考的话，我们就会发现，要把握市场，就应该先建立这样一个观念：我们做任何事情都要先去了解市场，先去找到需求。

可以给大家举个《每日文化播报》推向市场前的前期策划的例子。当时我们专门请 AC 尼尔森作了一个收视数据分析报告，是专门针对娱乐资讯节目的上市建议。在这里，我更想给大家的是这个案例背后的一种思维模式。

在 2001 年的时候，我们和北京电视台合作，想要推出一档文化娱乐资讯节目。在 2001 年的下半年我们做了很多前期的工作：请专业的收视率调查公司来做北京地区的收视率分析；请了对文艺类的节目、对娱乐节目非常关注的观众，开了一些访谈会；请了在北京地区有巨大投放量的广告公司开了座谈会；请了很多娱乐记者