

省级卫视 :从内容差异化走向内容呈现力

——以“超女后时代”的湖南卫视为例

李诗乐

(复旦大学新闻学院传播学系 上海 200433)

摘要: 省级卫视的发展长期局限于行政分割下的中国电视市场,因此资源的整合成为了各大卫视实现持续竞争的源泉。但长期以来,各省级卫视都将资源聚集到了节目的开发环节,然而内容差异化战略本身有着难以弥补的缺陷,突破“内容为王”的理念势在必行。面对如今多样化的媒介渠道资源,如何对其进行挑选和整合,通过联动效应扩大受众覆盖面,实现有效的内容呈现力,并于新渠道中扩散节目价值、获得利润,是省级卫视应考虑。本文以湖南卫视为例,通过分析其内容差异化战略目前面临的困境,以及渠道整合现状,望能给处于“超女后时代”的省级卫视提供一个新的发展方向。

关键词: 资源整合 渠道 内容呈现力 频道联盟 三网融合

一、分割的电视市场——播放渠道的缺陷

省级卫视的发展困境自上星以来就一直在不断地探讨,其困境与中国电视市场分割的现状是分不开的。其一,中国真正意义上的全国性电视频道只有央视一套,其它省级上星频道,包括央视的其余频道在内,尚无法完全有效到达二、三线城市。在这个意义上,央视处于一家独大、垄断的地位。其二,紧紧依附政权建设形成的电视事业格局,以及数量众多、分散经营的“小而全”综合性频道,形成了缺乏系统粘合力的布局状况。目前省级卫视一面在覆盖面上具有不完全的全国性,另一面又由于行政分割因素的影响,无法形成省级卫视群的资源共享,因此频道定位仍只能表现为“小综合”的特点。这导致的结果是,省级卫视无法与已经将15个频道专业化的中央电视台竞争,某种程度上来说,省级卫视争夺的只是中央电视台剩余的市场;而相对于城市级电视台和省级电视台,省级卫视由于要照顾全国观众,在本地性上又有了差距。

对于湖南卫视而言,如何在央视、地方电视台、其它省级卫视与新媒体的夹击下实现持续竞争是当前的重要问题。在当前中国电视市场地方分割的情况下,持续竞争的实现集中到了资源整合问题上,而产业价值链则是资源整合的有效方式之一,它通过上下游联合开发衍生产品和配套内容,达成各种资源的优化配置和组合。其中内容和渠道是价值链的关键环节。

二、内容差异化战略的困境

不少省级卫视为了获得竞争优势,首先在内容上实行了差异化战略,避免与其他卫视正面冲突。它们在节目资源上

进行布控与封锁,即采用了纵向整合的方式,独享资源优势。一方面,如果竞争者想获得一样的内容优势,就必须对上游产业(内容开发)进行整合,大量的资金需求量就成为了准入壁垒之一^[1];另一方面,对于自身来说,由于实现了规模经济,资源能够自由地流动,从而获得了成本优势。

湖南卫视在从超女时代开始,就力图实现对内容的控制权。2005年湖南卫视大热的独播剧《大长今》就是其中的例子。根据国家广电总局的规定,首播剧可以由三家省级卫视同时播出,且禁止“二次版权”的出售,重播率的存在就必然导致收视率的分流与下降。而独播剧恰恰体现的是电视台对内容资源的“垄断”,弥补了“首播剧”无法掌握的二轮播出权所带来的资金回报的流失^[2],并且以此提升了电视剧剧场广告时间的价值。从2008年开始,为了最大限度地避免电视剧同质化以及因精品剧供需不平衡而导致的高价竞争,以《丑女无敌》为标志,湖南卫视又掀起了自制剧的高潮。自制剧属于省级卫视自主占有,无需分享电视版权,又可与电视台受众需求和自身定位更好的吻合^[3],因此最大限度地保证了节目资源的独享性。

除了电视剧资源,湖南卫视立足的娱乐节目,也具有较强的独创性与先发优势。除超级女声快乐男声系列,由《玫瑰之约》发展而来的相亲交友类节目《我们约会吧》市场份额也占到了同时段的4.0%^[4]。

但湖南卫视的收视率仍然没有止住整体下滑趋势,究其原因,除了新媒体对电视观众的分流作用外,还有如下原因:

第一,内容差异化定位在市场竞争中的效用有限性,它实际上过度强调了“内容为王”的原则,主要表现在两个方面,一是功能差异化本身的限度;二是功能定位或节目风格就很容易被模仿和复制^[5]。后者在湖南卫视身上表现得更明显,湖南卫视节目创新的主要方式是模仿创新,即通过借鉴国内外成功经验加以改造创新来打造节目。如源于《美国偶像》的《超级女声》、购买英国 Fremantle Media《take me out》版权的《我们约会吧》等。虽然和原创相比,模仿创新投入产出效益高,研发难度和试验成本都能大大降低。但模仿创新很容易随波逐流,失去自己风格,同时它自身的特点使创办类似的节目内容对于任何一个电视台来说其难度都不大,也因此导致“同质化竞争”,互相挤占市场份额局面的出现^[6]。这在超女后时代时期得到了印证,虽然湖南卫视坚持“快乐中国”的独特品牌定位,但《我们约会吧》与《为爱向前冲》《非诚勿扰》(平均市场份额达到6.0%^[7])的互相模仿与相似性,严



重分流了市场注意力资源,降低了电视台收益。

第二,则是在内容差异化战略上执行的不足。首先湖南卫视在模仿创新中没有充分融入本地化特色与自己的原创风格,极易被其它电视台模仿。另一方面是湖南卫视人才外流严重:由于学习曲线的存在,当学习效应发挥的时候,平均成本将会下降,从而形成竞争优势,因此人才机制是降低进入壁垒的强有力决定因素。人才资源的外流无疑为其它卫视提供了本台的节目生产经验,降低了风险成本,同时通过对湖南卫视成功节目的改造和特色化,创办了出优于原创的节目来抢占市场。一手打造《超级女声》前身《明星学院》的选秀教母龙丹妮出走东方卫视就是很好的例子,她以超女的经验帮助东方卫视打造了《加油,好男儿》。根据索福瑞17个监测城市数据显示,《好男儿》2006年总决赛平均收视率3.29%,直接收益超过8.205亿元。《好男儿》创办第一年就对《超级女声》形成巨大威胁。

三、电视播放渠道:有效的内容呈现力

2005年《超级女声》获得成功不仅仅是模仿创新所带来的内容差异化的结果。当年的湖南卫视率先采取了全国性扩张的思路:在全国设立多个分赛区,各地观众对本地选手倾注大量的热情和支持;获得两个全国性媒体平台的支持:互联网和手机。在前者上,湖南卫视同各个地面赛区的城市电视台合作,播放地方海选及各赛区决赛情况,如成都电视台。而后者则使双向意义沟通渠道形成,特别是靠手机短信投票和铃音下载获得了近3000万的利润。2005年后,以真人秀节目为代表的省级卫视资源配置的全国性取向重新获得了因行政分割消解掉的电视市场规模优势,湖南卫视作为卫视频道率先提出了“全国收视、全国覆盖、全国品牌、全国市场”“四全强势大平台”的推广概念。可以说《超级女声》在2005年的火爆,其实很大一部分是利用先发优势聚集了娱乐资源播放平台效应的结果。

电视节目和一般商品的不同之处在于它必须靠内容制作和渠道播出二者结合才真正实现其价值,即产业价值链价值的产生必须依靠上下游的协同作用,内容生产最终还是要通过渠道抵达受众,并且还应以最合理最迅速的方式。差异化战略的实现,只有通过创新内容与市场扩散通路高度合作,而市场扩散通路能力也是传媒集团的核心能力之一。

“那些不能在技术标准上有所建树或放弃与渠道供应商签订协议的组织将被排除在当前市场之外。”^[9]价值链只有深入终端,将省级卫视-节目供应商-渠道终端-消费者的价值链完整建立起来,让渠道终端发挥应有的领导作用,才能把省级卫视战略上的市场导向与操作执行上的终端导向糅合在一起。^[9]对内容的掌控核心且必要,然而对于省级卫视的市场扩张,突破更在于“渠道”。

但再深挖来看,如今并非一个渠道稀缺的时代,“渠道为王”的观念早已遭到消解。在喻国明教授看来,未来的媒体核心竞争力之争在于渠道整合(即获取环节)与内容呈现力(有针对性的组织与呈现环节),“呈现的背后是生产、获取、组织环节,呈现是最终环节,若呈现环节出了问题,整个链条的价值将受到极大消解”。^[10]这一观点用在电视节目的播放渠道上,我认为是:只有对多样化的渠道进行挑选与整合,利用联动效应获得受众覆盖的最大化,并且以传输渠道聚集来实现

有效的内容控制,使特定的节目精确传递至特定的目标受众,获得足够的注意力资源,节目内容与价值才能实现最大的扩散传播。

(一)湖南卫视频道联盟的弊端分析

当然诚如一开始分析的,省级卫视如今用用单个的综合性频道和其他对象多个专业化频道竞争,^[11]在观众逐渐细分化的当前,湖南卫视播放渠道的受众投放精确性,本身存在着缺陷。

前面提到的“超女”时期的全国化传输渠道策略,在后来的湖南卫视是被延续使用的。电视信号传输通常有四种渠道:卫星、地面无线、有线电视网、电信(互联网、IPTV专网等)或移动运营网络。在网络传输渠道尚未成熟之时,前三者仍然是省级卫视节目进入用户终端的主要通道。湖南卫视与青海卫视以“扩充平台、整合资源”为旗号的结盟便是例子之一。对于湖南卫视来说,这次联姻的目的很大程度上是为了缓解了湖南卫视自身电视节目饱和无法播放的困境和避免人才因为展现平台的缺乏而流失。欧阳常林也曾介绍称:“与湖南卫视偏重青年人定位不同,青海卫视将更关注有消费能力的中年人群,主打情感牌,映照社会现实,引导观众在娱乐中思考。”^[12]湖南卫视希望以此为突破口,捕获更广泛层面的受众,避免两方电视台受众的重叠,在互补中扩大市场份额。

但是,湖南卫视至少在现今是将青海卫视做成了自己的同质化版本,《背后的故事》、《天下女人》、《越策越开心》等一些已经在湖南卫视播出过的节目在青海卫视播放,湖南台已经反复播放的电视剧目如《丑女无敌》等也陆续在青海卫视播出,就连选秀节目《花儿朵朵》也只是换汤不换药的仿造品。如果说湖南卫视对于其终端受众的定位还算比较清晰,即80后以及年轻白领阶层的话,将青海卫视打造成“克隆台”,则是完全没有考虑其落地城市及预定目标受众的特征,仅仅是将其作为一个同质输出平台,“借壳”传播,这实际上造成了受众的重复覆盖,并没有达到联盟的预期目的。这仅仅还停留在初期“渠道为王”的错误观念上。

根据央视市场研究公司(CTR)的标准,卫星频道在一个全国的入户率需要达到70%,收视份额超过1%,才能称为是“全国性频道”,并且有了与地方电视台竞争的物理条件。根据2006年央视-索福瑞的调查数据显示,在全天24小时全国收视率省级卫视排行中,青海卫视仅以0.13的市场份额以及0.014的收视率名列第30位。同时,青海卫视的落地率也非常低,除省会城市外,在与湖南卫视结盟之初,全国337个地市级单位中只有12个能接收到青海卫视,^[13]甚至远不如湖南地面频道。即使要推广落地的话,难度也是非常大的,前面也提到,省级卫视主要由地方政府开办,为了保护省内市场份额以及政治因素考虑,卫星的落地限制极强。仅仅只有几百万人口的青海的收视市场吸引力是很小的,作为交换资源来换取青海卫视的落地困难很大。

单以湖南卫视在青海卫视播放“快女”改造版选秀节目《花儿朵朵》来看,其诞生是为了呼应“快乐男声”,两卫视实行捆绑,形成男女搭配的格局,推出“买通”模式,在金鹰网上推出男女选手互相拉票的概念。为进一步提升《花儿朵朵》的影响力,还会将“花儿”选手推上“快乐男声”总决赛的舞台^[14]。可见湖南卫视目的就是为了垄断2010年的内地选秀市场,

使原本集中于单个选秀节目上的注意力资源能共享到另一个节目上。但2010年《花儿朵朵》总决赛仅为收视率0.10%,市场份额只占到了0.32%,还不及去年“快乐女声”的20分之1。^[19]利用其它省级卫视平台拉动收视率策略的失败,在很大程度上与青海卫视这个播出渠道的劣势有关。

在频道联播上,美国的“联播网-加盟台”模式对于湖南卫视是很好的借鉴。其联播网由直属台(直接控股的地面电视台)和加盟台(签订转播协议的市场限于某个地方区域的地面电视台)组成,构造了一张触角伸至全美各地的电视节目连锁销售网络——电视节目同步播映网络。^[20]另外联播网也可以将照顾各地方不同口味的任务交给“加盟台”。湖南卫视如果选择与地方级专业化电视台合作,输出生产过剩节目(如2005年“超女”地方赛区赛况放送上湖南卫视与成都电视台的合作,就是先依靠地方电视台的高入户率和本地性吸引足够的注意力资源,为后来超女全国决赛阶段比赛收视埋下伏笔),或是签约同步播放聚焦地方级电视台受众注意力,借此拥有全国播放平台与地方播放平台,有利于卫视扩大覆盖面,并实现精确传输以缩小与城市级电视台的竞争。这也许比同一个全国落地率低、各地入户率不高的省级综合卫视合作更有效。

(二)“三网融合”下湖南卫视现状

在电信网、有线电视网和互联网“三网融合”的发展大趋势下,电视的受众被电信网和互联网传播的新媒体分流,至2009年,中国网络视频用户2.4亿,使用率为总网民的62.6%^[17],这其中又有3936万用户只在网上看视频,56.7%的网络视频用户认同对互联网的依赖要超过电视^[18]。我们看到,被分流的群体仍然有收看电视的需求,受众的注意力资源毕竟有限,即便是在网络和电信业务中,视频仍然是最受欢迎的信息形态。^[19]因此,各大卫视及中央电视台开始向网络视频领域渗透,整合渠道乃至终端资源,抢占制高点。如今渠道要求的是有效的内容呈现力,充分利用网络传输渠道对于在电视网体制中受到限制的省级卫视来说,可以对其它两“网”的受众群进行复用,获得更多可选择的、专业的传输平台,实现有针对性互动性的节目内容呈现力。

湖南卫视从2009年开始,推动了一系列的跨媒体变革。其中尤为引人注意的是湖南卫视在2010年将金鹰网旗下的芒果网络电视剥离单独运营,一方面,卫视可以采用同步直播的方式,以延伸电视传播,扩宽传输通道。另一方面,可将拥有版权的视频节目免费在线播放,这等于是把电视播出的节目平移到网上播出,实现“台网捆绑”。

另外,2010年“花儿朵朵”在报名、播出、互动环节的设置有独家网络唱区合作伙伴腾讯网与3G通信唯一指定合作伙伴中国联通“精彩在沃”的全程加盟,同时还与土豆网合作开辟了活动专区。这几个强势渠道的加入,实现了对目标人群的精确信息传递,广告投放精度提高。例如土豆网“花儿朵朵”活动专区上碧生源的冠名,就是看中了其网络收视群体的年龄层与其目标消费群的契合度。这也是为何在《花儿朵朵》青海卫视收视率不及0.1%的情况下,广告收入也有5000万元左右^[20]的原因之一。2010年《超级男声》拥有11家网络赛区,并在芒果网上进行了同步直播,同样在收视率暴跌情况下,其广告收入也达到了1亿左右。湖南卫视通过形

成线上线下的合围,对网络、手机使用者进行全国性覆盖,聚集了大量电视台无法获得的注意力资源。毕竟收视率并非评价节目价值的唯一指标,新媒体的操作对于节目的作用还是在于吸引非电视频道渠道上的其它注意力资源,以在产业链的下游赢得更多的价值利润。

四、总结

延续湖南卫视超女时期的全国化扩张策略,如何突破“内容为王”与“渠道为王”的理念,面对多样化的媒介渠道资源,对其进行挑选和整合,通过联动效应扩大受众覆盖面,精确传输,从而实现有效的内容呈现力,并于新渠道中扩散节目价值、获得利润,将成为“后超女时代”省级卫视发展可考虑的新方向。

参考文献:

- [1]熊忠辉.中国省级卫视发展战略[M].上海:上海人民出版社,2005:184.
- [2]李德军,张婷婷.电视剧产业的嬗变与发展之弊[J].现代视听,2009(10):72-74.
- [3]曲玮婷.从独播剧到自制剧——浅析省级卫视电视剧市场的竞争趋势[J].新闻世界,2010:64-65.
- [4]数据来源:Infosys 索福瑞数据库.
- [5]王敏芝.产业链开发——省级卫视的突围之举[J].青年者,2007(11):61-62.
- [6]谢耘耕,戴晔.模仿创新:电视创新的另一种战略[J].中国广播影视,2009(377).
- [7]数据来源:Infosys 索福瑞34城市数据库.
- [8]露西·金-尚克曼.透视BBC与CNN[M].媒介组织管理,2004:45.
- [9]熊忠辉.中国省级卫视发展战略[M].上海:上海人民出版社,2005:176.
- [10]喻国明,李彪.渠道整合力和内容呈现力——未来媒体竞争的聚焦点[J].新闻界,2007(1):3-4.
- [11]熊忠辉.中国省级卫视发展战略[M].上海:上海人民出版社,2005:29.
- [12]李云灵,骆俊澎.“两个苹果”引发大战 湖南卫视“一哥”西进[N].东方早报,2010-5-27.
- [13]青海卫视的变脸[EB/OL]. (2010-09-11). <http://www.sina.com.cn>.
- [14]电视选秀的“七年之痒”,何以为继?——2010年电视选秀生态初探[J].江苏广播电视总台电视传媒中心,2010-7-23.
- [15]数据来源:Infosys 索福瑞34城市数据库.
- [16]陶楠.垄断铸就美利坚电视王国[J].中国广播影视,2008(442):92-94.
- [17]第25次中国互联网络发展状况统计报告[EB/OL]. <http://tech.qq.com/zt/2010/cnnic25/>.
- [18]2009年中国网民网络视频应用研究报告[EB/OL]. <http://www.doc88.com/p-952212028384.html>.
- [19]杨凤娇.三网融合给电视业带来发展新机遇[J].中国广播电视学刊,2010(7):13-14.
- [20]选秀七年痛并快乐?[EB/OL]. (2010-9-6). <http://www.sina.com.cn>.