

产业链视域下的《中国好声音》 栏目运营策略分析

张 雷 陈 波

摘 要：作为2012年中国电视市场的一匹黑马，《中国好声音》突破了选秀节目的“七年之痒”，使渐入疲态的选秀类节目重焕生机。文章将遵循“节目创意—内容生产—市场推广—衍生市场开发”的产业链分析逻辑，以第一季《中国好声音》为研究对象，从栏目运营的角度考察其在各个实施环节上的探索与尝试，以启发国内广播电视节目在市场化经营与运作上的实践创新。

关键词：中国好声音；选秀节目；产业运作；品牌维系

作者简介：张雷，男，副教授，经济学博士。（浙江传媒学院 管理学院，浙江 杭州，310018）

陈波，男，研究生。（浙江传媒学院，浙江 杭州，310018）

中图分类号：G222.3

文献标志码：A

文章编号：1008-6552(2013)04-0079-04

盘点2012年的中国文化现象，《中国好声音》当毫无疑问成为年度焦点。无论是从其文化品质所激发的社会“正能量”效应，还是从高收视率所引致的巨额经济回报，《中国好声音》都堪称是社会效益与经济效益和谐统一的业界典范，其决赛日更是以平均收视率5.2%的好成绩，以广告收入超亿元的好表现，稳坐同期选秀及综艺类节目的头牌交椅。与此同时，从媒介运营的角度来看，《中国好声音》从节目的创意和内容生产，到市场推广和衍生产品开发，在产业链的建构与开发上可谓步步为营，成为泊来节目形态在中国市场进行本土化实践的成功案例。鉴于此，本文将遵循“节目创意—内容生产—市场推广—衍生市场开发”的产业链分析逻辑，考察《中国好声音》在各个实施环节上的探索与尝试，以启发国内广播电视节目在市场化经营与运作上的实践创新。

一、创意独到：以差异化定位、个性化创意抢占利基市场

在节目定位上，《中国好声音》寻求与“民歌类”、“红歌类”和“女性类”等已有音乐选秀类节目的错位竞争，去繁就简，突出寻找中国最好声音的纯粹宗旨，抢占凸显选手声音特质的利基市场。

（一）流程差异：简化比赛流程，重回声音本位

在传统的音乐选秀节目中，一般是按照“海选——分赛区比赛——全国总决赛”的流程进行。《中国好声音》则一改常态，通过栏目组的40多位导演直接到全国各地的音乐学院、演艺酒吧等地展开针对性遴选，^[1]“短平快”地确定了最终进入录制环节的各类“好声音”，压缩了战线，以优质的选手瞬间聚集了人气。因此，从节目开播到结束只有短短14期，但每期节目都是亮点纷呈，抓人眼球。此外，最具特色的是，节目中引入了最简单的“盲听”模式，淡化了对选手外貌、着装等方面的要求，学员凭借声音征服导师“转椅子”，使得导师在初选阶段更注重声音的辨识度，让音乐选秀类节目重回声音本位。

（二）导师差异：专属导师坐镇，强化观众忠诚度

作为真人秀节目，节目中的评委或嘉宾也是节目的重要看点。在评委的配选上，《中国好声音》另辟蹊径，力求差异。在2012年的选秀舞台上，高晓松、黄舒骏等职业评委活跃于同期多档节目的情形屡见不鲜。此外，为了追求“名人效应”，某些节目在不同阶段频繁更换评委和嘉宾现象也同样存在。

评委的“连轴转”与“不专一”无形中割裂了节目与评委之间的专属性联想,导致受众被评委牵着鼻子走,削弱了对节目本身的关注。相比之下,《中国好声音》的导师阵容则显得固定而别具一格。刘欢、那英、庾澄庆、杨坤等四位一线著名音乐人不仅专业水准与业界影响出众,更为重要的是,《中国好声音》是他们在大陆选秀类节目中的首次、唯一秀。他们的“忠诚”在很大程度上强化了观众对于《中国好声音》的品牌联想与收视忠诚度。

(三) 时机差异:错峰播出,选择差异化播出时段

纵观其他音乐选秀类节目,除了《中国红歌会》和《中国藏歌会》是在周末晚间黄金时段播出外,其他节目大多安排在工作日的22:00以后播出,节目结束时已经接近甚至超过零点。相对而言,每周五晚21:10分播出的《中国好声音》,在播出时间上与其他节目相互错开,更占比较优势。相关数据显示,《中国好声音》的受众以20岁到39岁之间的群体为主,与江苏卫视的《非诚勿扰》观众重合度较高,但与其在每周六、日晚播出的时间相差异,避免了在黄金时段的“红海竞争”。

二、制作精良:以开放的市场观整合资源,制作高品质内容

一个与众不同的节目创意可以在瞬间吸引眼球,而要让受众对此创意形成可持续的收视黏性,则有赖于高品质的节目内容。《中国好声音》打破传统的节目生产范式,以开放的市场观整合海内外的优势资源,确保内容的高规格与高水准。

(一) 引进海外版权:植入全新的制作理念与流程

《中国好声音》原型是荷兰的王牌电视节目《The Voice》,星空传媒旗下的灿星制作公司以300万元人民币的高价购买《The Voice》的正式版权后得以进入中国市场。引入这一海外版权后,无论是在比赛流程,舞美设计,还是在导师遴选,拍摄技法等方面,《中国好声音》均严格遵照版权方的要求与指导进行,以确保《The Voice》版本的全球统一,就连导师们坐的旋转椅,也是节目组从国外空运而来。特别值得一提的是,依照版权方的规定,摄制组在演播室内外布置了近40个机位,全程记录节目摄制过程中的几乎所有精彩瞬间。每期96分钟的节目内容来自于长达1000分钟的可调用素材,片比高达130-140:1,是国内同类节目的40倍以上,确保节目内容的“帧帧”精彩。

(二) 创新制播关系:广告分成激发制作方的合作动力

我国电视台的节目获取方式主要有电视台内部制作和向社会制作单位购买两种模式。其中,由于受到自身条件的限制,自制节目容易出现质量意识不强、缺乏竞争力等问题。而在与制作公司的合作中,电视台通常是一次性购买节目。对于制作单位来说,无论节目收视率如何,他们获取的收益都相对固定,为了获取更大的利润空间,只能是缩减节目制作经费,降低制作成本。但这种合作模式不仅不利于电视节目的推优与创新,长此以往,还会导致电视节目的质量不断下降,致使双方的合作陷入恶性循环。此次灿星制作公司与浙江卫视则采取了投资分成的模式,即由灿星制作公司从国外购买节目版权并承担所有的制作费用,将节目放在浙江卫视播出,当收视率达到某一设定指标时,将直接参与浙江卫视的广告分成;如果达不到规定的收视标准,将单方面担负广告商的损失。这就意味着,节目收视率越高,节目制作方得到的利益就越多,这也是灿星制作不惜成本与投入,不断拿出最佳产品的原动力。

(三) 组建一流团队:以优质团队打造综艺“商业大片”

灿星公司曾制作过《中国达人秀》、《舞林大会》等在业界颇具影响力的品牌节目,制作经验丰富。为了将《中国好声音》打造成国内综艺节目的新高度,灿星吸纳了全国一流的制作团队、导师团队、音响团队和灯光团队。作为一档真人秀节目,制作方在导师团队的选择上也是精益求精。《中国好声音》的导师团队由刘欢、那英等四人组成,三宝、汪峰等国内顶尖的音乐人和制作人则助阵导师团队,担任梦想导师。需要强调的是,为了增进导师对节目的归属感,以及在节目中的表现力,制作方一改以往综艺节目中以打包报价或按场次计价,向嘉宾直接支付报酬的方式,通过与之开展基于节目的产

业链合作，分享产业链利润的激励机制设计，极大地激发了导师的现场表现，提升了节目的品质。因此，无论是杨坤的“32场巡回演唱会”，还是庾澄庆卖萌式的“选我，选我，选我”，以及导师间不时“的“争吵”，这些亦庄亦谐，风趣幽默的“导师秀”，都是让节目保持高收视率的绝招与亮点。^[2]

三、推广立体：以事件营销和全媒体传播，扩大节目影响力

在媒介融合的大环境下，要想让节目在垄断竞争的市场结构下，在众多同类型的节目中脱颖而出，不仅要确保节目的高品质，同时也需要做好节目的整合营销，通过全媒体联动造势来扩大节目影响力。

(1) 互联网平台：开设节目官网及专题，方便受众多渠道观看“好声音”。开播伊始，《中国好声音》就开设了官方网站，并将节目的网络播放权同时出售给多家视频网站，方便受众在非电视播出时段收看。统计数据显示，《中国好声音》有80%的受众来自网络，每期的平均点击率超千万，在各大视频网站热播的综艺节目中独占鳌头。此外，节目组还在新浪微博开设官方微博“中国好声音”和微吧“中国好声音微吧”，对节目播出过程进行现场直播。即使是在节目结束四个月之后，《中国好声音》余热仍在。据北京美兰德媒体传播策略咨询有限公司的调研数据显示，《中国好声音》在2013年1月份的微博提及量超过194万条，在真人秀栏目中仅次于《我是歌手》。

(2) 社交新媒体：充分利用微博等社交媒体，事件营销提高节目到达率。《中国好声音》注重“事件营销”的应用。自节目开播以来，各种话题与争议便如影随形，可谓“人人有故事，期期有话题”。吉克隽逸被质疑身份造假，那英怒斥剧透及对媒体代表发飙……这些事件通过微博等社交媒体，尤其是有“微博女王”之称的姚晨等一大批拥有庞大粉丝技术的加“V”用户和“网络水军”的转发，使得无论是有关“好声音”学员的事件争议，还是《中国好声音》学员表现精湛的视频被广泛传播，最终让“好声音”席卷微博，成为用户逃避不开的话题。由于这些事件在微博及论坛上被网友热议，传统媒体又适时跟进，使得《中国好声音》在短时期内迅速被人们知晓，达到遍地开花的传播效果。

(3) 传统媒体：媒体评审亲历现场，全方位报道扩大节目影响力。在导师终极考核环节，99位媒体评审开始出现在比赛中，他们不仅可以对好声音学员的表现进行投票，还拥有以亲历者的身份报道当期节目的权利。通过现场收集第一手材料进行报道，不仅丰富了评审团成员所在媒体的报道内容，使报道更具现场感和权威性，也扩大了《中国好声音》在报道媒体所在地的影响力。此外，媒体评审还可以为外界对节目的质疑进行辟谣。如针对外媒爆出梁博获得“年度好声音”有黑幕的消息后，《重庆晨报》记者裘晋奕以媒体评审、现场亲历者的身份，在报道中还原了比赛现场的细节，为读者解疑释惑。

四、衍生全面：以衍生产品开发，全面延伸音乐产业链

任何一档节目都有一定的生命周期，延伸产业链是维系品牌生命力，实现经济效益最大化的重要手段。选秀类综艺节目应该注重节目在运营管理方面的开发和整个产业链上的布局。以资本运作的方式，通过合作经营、资源置换、协议分成甚至股份互持等手段跨界整合资源，以此形成合力发挥巨大经济效益，是选秀类综艺节目的生命力所在。

(1) 节目衍生：趁热打铁，借势开发新节目。在《中国好声音》热播之时，节目组趁热打铁，相继推出《酷我真声音》、《舞动好声音》等相关衍生节目。新节目一经推出，又衍生出高价的广告冠名费。第一季《中国好声音》收官后，节目组又把好声音学员以导师名义分为四个组，在南京、杭州、深圳等12个城市进行对抗巡演，并将巡演内容录制成《中国好声音之对战最强音》节目在浙江卫视播出。播出的12期《对战最强音》，收视率始终稳定在晚间节目收视前7强，不仅实现了资源的充分利用，也延续了在第二季《中国好声音》推出之前受众对节目的关注。

(2) 音乐衍生：打造节目持续影响力，实现品牌溢价。和广告比起来，由音乐节目衍生出来的付

费彩铃市场也不容小觑。早在节目播出前,《中国好声音》就与移动运营商展开合作,为消费者提供打包付费彩铃下载业务。数据显示,如果按照《中国好声音》原版节目《The Voice》里每位导师8个学员的份额和中国移动的市场预估来算,《中国好声音》一旦达成彩铃下载目标,将催生3.2亿元的彩铃市场。^[3]通过彩铃下载,学员在扩大知名度获得市场认可的同时,还可以从中获取一定的收益,为新音乐创作积累启动资金。在全国巡演阶段,好声音学员不仅演唱自己最拿手的成名曲,还适时推出新歌曲。无论是张玮的《让世界为你转身》,还是李行亮的《愿得一人心》,都在社会上产生了积极反响。

(3) 艺人衍生:巡演、代言等掘金后续演艺收入。在以往的选秀节目中,很多选手在比赛结束后就逐渐淡出人们的视野,虽然也会有选手与演艺公司签约,但成功者鲜见,大多难以形成市场的影响力。《中国好声音》依托星空传媒旗下的优质音乐平台资源,为签约学员提供众多商演机会,并且通过发行唱片、开演唱会、打造音乐节等音乐产业链运作,提升《中国好声音》的持续盈利能力。在第一季节目的热播过程中,不少学员就开始凸显其在演艺和代言市场的号召力,为热映电影的主题曲献声,为知名企业产品代言。节目收官后,更多学员开始活跃在全国各地的巡回演唱会中。发单曲、出专辑、参与央视及其他卫视《春晚》的演出……好声音学员闪耀全国各地的荧屏。在2013年跨年演唱会上,浙江卫视凭借《中国好声音》的人气学员赚得盆满钵满,在取得良好收视效果的同时,也被誉为“最省钱”的省级卫视跨年演唱会。记录56位学员参赛蜕变历程的图书《中国好声音写真集:梦响》也已经上市。

五、结 语

《中国好声音》在节目创意、内容生产、市场推广和衍生产品开发等产业链环节上的系统化、创新性探索,得到了来自媒介双边市场中受众和广告商的双重认可。从收视率来看,第一期开播就以1.48%的收视率排列第四,仅次于《非诚勿扰》、《快乐大本营》等三档强势王牌节目。第二期便以2.8的绝对优势,位居同时段所有节目榜首,重播收视亦达到1.13,并超越其他所有音乐类节目的首播收视。^[4]从广告收益来看,随着节目的热播和节目收视率的节节攀升,广告费从最初的每15秒15万飙升至决赛日116万的天价,创造了我国单条广告最高记录。鉴于《中国好声音》的突出表现,浙江卫视的总收视率也水涨船高,台内其他节目广告费大幅上涨,冠名、植入等广告收入也一涨再涨。在2013年广告招标会上,以《中国蓝剧场》、《中国好声音》、《中国梦想秀》等为主的核心资源广告标的物,最终中标额达到16.7亿,平均溢价率达到89%。此外,国家广电总局对《中国好声音》亦给予高度肯定,在下发的《关于表彰2012年广播电视创新创优栏目的决定》中,开播不足一个月、播出仅5期的《中国好声音》,成为18个获此殊荣的电视栏目中最年轻的一个,成为既叫好又叫座的品牌节目。

诚然,第一季《中国好声音》还存在着诸如缺乏原创歌曲、学员被爆造假等不足,但在选秀类节目沉寂达七年之久的“后超女时代”,《中国好声音》打破传统的电视节目制作与运营范式,战略性地对节目展开基于产业链的系统化、全方位、市场化经营与运作模式,犹如一针兴奋剂,使中国电视,尤其是渐入疲态的选秀类节目重焕生机。与此同时,《中国好声音》在娱乐内容资源产业化开发路径上的大胆探索,也启发着在文化体制改革大背景之下,作为市场运作主体的广电媒体及影视制作公司将大有可为,非媒介领域的市场化运营将会是新的利润蓝海。

参考文献:

- [1] 胡俊. 浙江卫视《中国好声音》节目的内在变化[J]. 当代电视, 2012(9).
- [2] 黄耀华, 王甫. 《中国好声音》缘何叫好又叫座[J]. 新闻战线, 2012(9).
- [3] 蒋梦惟. “中国好声音”延伸赚钱产业链[N]. 北京商报, 2012-08-17(A5).
- [4] 邱玮. 《中国好声音》称霸电视收视[N]. 齐鲁晚报, 2012-07-24(A22).