

---

# 基于价值链的我国电视节目全生态开发模式

## ——以湖南广电“爸爸去哪儿”360度开发为例<sup>1</sup>

郑华平，邓超

**【摘要】**：本文通过对电视节目价值链的分析，提出在互联网和移动互联网深刻变革传统媒体行业的背景下，我国电视节目的全生态开发模式，并以湖南广电“爸爸去哪儿”节目360度开发为例，探讨模式的发展趋势。

**【关键词】**：电视节目、价值链、全生态开发、模式、案例分析

**【中图分类号】**：G22      **【文献标识码】**：A      **【文章编号】**：1009-5675（2018）03-186-05

### 一、引言

互联网、移动互联网和新科技的不断深入发展，不仅深刻地影响着人们的生产方式、生活方式、消费方式和娱乐方式，也让许多传统行业面临着必须的重构或重组。传统电视产业更是在不断思考，如何依托自身资源优势，拓展传统广电节目产业链，开发多元盈利模式，与时俱进，提升产业链价值。

作为电视媒体行业的前行者之一，湖南广电在电视领域一直是勇于创新的代表性个体，从早期的《超级女声》，到之后的《爸爸去哪儿》，再到最近的《声临其境》，通过不断的内容创新、模式创新，取得了优秀的成绩。

同时湖南广电也较早涉足移动互联网领域，进入游戏产业链，如从开发上线到2016年3月短短时间内，湖南广电旗下芒果互娱研发的《爸爸去哪儿》同名手游下载量就已累计达到3.2亿次，成为中国电视传媒从传统电视端到移动手机端成功探索的一匹黑马，在我国电视发展历史上具有里程碑的意义。

本文主要结合“爸爸去哪儿”节目360度开发实践，基于电视节目开发的价值链分析，探讨我国电视节目全生态开发模式与趋势。

### 二、电视节目价值链分析

#### （一）价值链分析框架

1985年，哈佛大学教授迈克尔·波特（Michael E. Porter）提出“价值链（value chain）”概念。波特所指的价值链最初主要是指针对垂直一体化公司，以单个企业的视角，从企业内部不同活动环节价值贡献度的分析，找出提升竞争优势的关键所在。

随着价值链研究的深入，人们发现这一框架工具，可以广泛引用到为更微观和更宏观层面的分析。在微观层面，“价值链”

---

<sup>1</sup>**【基金项目】**：国家自然科学基金项目（编号：71473275）、教育部新世纪优秀人才支持计划（编号：CET-10-0830）。

**【作者简介】**：郑华平，中南大学商学院博士生，湖南长沙，410083；邓超，中南大学商学院教授、博导，湖南长沙，410083。

可以用来分析单一产品从无到有的价值产生过程。在宏观层面，“价值链”可以用来分析产业、分析全球经济活动。波特自己于1998年进一步提出的价值体系（value system）概念，就是将“价值链”概念扩展应用到产业研究。

价值链分析的基础是价值，其重点是价值活动分析，各种价值活动构成价值链。在波特最初的企业分析里，把企业的内外价值增加的活动分为基本活动和支持活动。运用价值链分析方法，就是要确定产生价值最大的活动环节，确定核心竞争力的最重要影响因素，从而明确提升竞争优势的方向。

## （二）电视节目价值链分析

电视节目价值体现在两方面，一是良好的社会效益，二是良好的经济效益。

普适价值观、正能量的传播，是社会效益的体现；收视率、营收利润的增长，是经济效益的考量。

### 1. 电视节目价值生成

电视节目的开发过程，是基本价值生成的途径。电视节目开发按过程顺序可以分为三个步骤，一是内容策划，二是过程制作，三是播放运营。这三个核心步骤，以及中间的多个环节活动，组成了电视节目的基本价值链，带来了电视节目的价值生成。

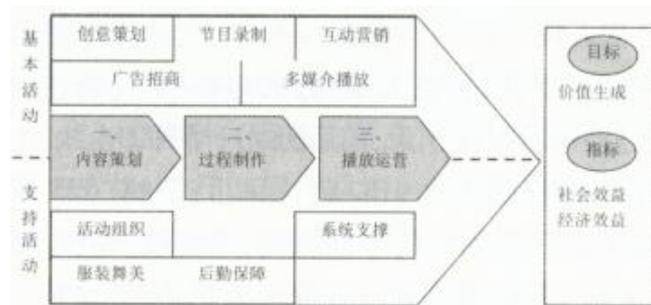


图1 电视节目价值生成

为保证电视节目的价值水平，首先在内容策划端保证质量。国内电视节目内容有三方面来源，一是国外节目模式引进，比如东方卫视的《中国达人秀》；二是国外模式的本土化改造，比如浙江卫视与BBCW、灿星传媒共同合作的《中国好声音》；三是国内自主研发创新的节目形式，比如近期广受好评的湖南卫视的《声临其境》。其次是过程制作，剧本、表演、舞美、灯光、声音等等，是用心精心还是粗制滥造，直接决定了产品的质量、观众的口碑。最后是播放运营，包括播放的时段、播放的媒介选择、互动营销、广告招商等环节，也都会直接影响节目的社会效益和经济效益的大小。

### 2. 电视节目价值拓展

移动互联网技术的深入应用，移动智能终端运算力和网络速率的大幅提升，移动支付的快速渗透，让用户随时随地消费成为可能。观看电视节目不再受限于电视屏幕，不再受限于播出时段，不再受限于播出时长，也为电视节目的价值拓展创造了基本条件。

在电视节目基本价值实现的基础上，基于节目内容进行价值拓展。可以拓展产品形态，开发电影、游戏、动漫等；可以拓展媒介形态，从传统电视媒体，到互联网、移动互联网媒体，从电视屏，到影院屏、电脑屏、手机屏、平板屏；可以拓展盈利

模式，从广告单一收入，到门票收入、内容付费、电商收费等。

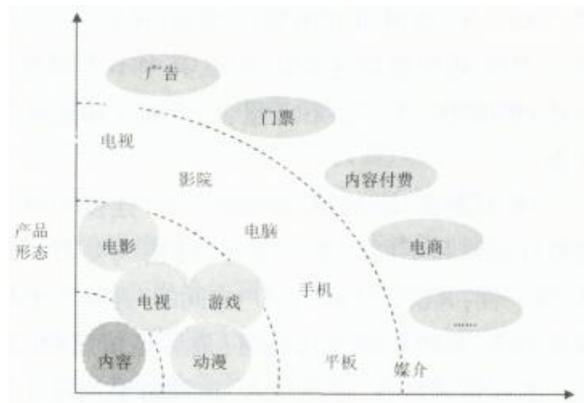


图2 电视节目价值拓展

### 三、全生态开发模式

基于对电视节目价值链的分析，我们提出提升电视节目价值的全生态开发模式。所谓的电视节目全生态化开发，就是在电视节目内容的基础上，通过价值生成和价值拓展关键环节，借助各种媒介和工具，将电视内容变产品，将产品变商品，实现从观众到用户的转化。其主要开发模式有以下几种：

#### （一）电视节目“IP化”，内容端拓展价值；

电视节目“IP化”，从内容端拓展价值，是中国电视产业的创新模式。归根结底，就是深入挖掘优质IP的内在价值，依靠现象级节目的带动效应，通过庞大的目标用户、多样的工具手段，通过不同的产品线、商业链、文化梦、生态圈，把电视的生存空间，从观众市场推进到网民市场，从网民市场推进到受众市场，从受众市场推进到人口市场。未来芒果生态的移动互联网端发展是通过多个移动互联产品形成产品矩阵，实现车轮式扩张，品牌价值最大化。

芒果互娱的背后是湖南卫视整体的品牌优势，如其IP资源、宣传资源、客户资源以及受众资源等。湖南卫视全国物理覆盖是10.16亿，平均每天有2.17亿人收看，人均收看51.7分钟，其中15-34岁（即目前的80-90后）的人群居全国卫视第一，这些都是未来全生态开发产业所要转化的精准目标人群。

#### （二）“影视游漫”联动，产品端拓展价值；

打破电影、电视、游戏、动漫界限，实现彼此间的跨界合作，逐步展现出了巨大的市场潜力，“影视游漫”联动，从产品形态端实现电视节目的价值拓展。2017年，我国游戏市场达到2036亿元，同比增长23%，电影票超过550亿元，其中不乏影游成功联动的案例，多产品形态整合，带来互动娱乐新生态。

“影视游漫”联动，需要做好几个“连接”：首先是节目品牌和不同产品形态的“连接”，要有一贯性、统一性；其次是产品与用户之间的“连接”，要形成多渠道、无距离的连接通道；最后是情感的“连接”，需要情感培育、情感植入，这种情感连接才是节目、品牌、产品持久运营的动力。无论是《爸爸去哪儿》，还是《天天向上》，《快乐大本营》，都注入了许多观众的情感。在不同产品形态拓展中，就需要研究情感形成的心理结构，这种有温度的、有情感的产品才能形成品牌忠诚度。

---

“爸爸去哪儿”节目 360 度开发，是电视媒体资源有效利用的成功案例。作为电视媒体制作的手游软件，通过手游与湖南卫视平台的联合，通过手游与电视节目的联动，“手游+电视”的模式，使《爸爸去哪儿》电视节目播出时，《爸爸去哪儿》系列游戏下载量是平时的 2 倍，最高时达到 3-4 倍。实现精准覆盖受众玩家，有效的将观众转化为用户，实现电视与现象级游戏间的互动，实现真正打通传统电视媒体和移动互联网游戏的边界。

“影视游漫”联动的一个成功案例，是在电视节目播出同时节目内容同步到手机端，在线下形成受众共同参与的热潮，同时可以将互动突出者邀请到节目中，实现将线下与线上的一个无缝连接。如 2016 年 5 月起湖南卫视每周六热播的《我想和你唱》，每一期都会邀请三到四位歌坛巨星来跟素人合唱，素人可通过芒果 TVAPP、唱吧 APP 参加合唱，获赞数最高的素人将有机会到现场参与录制，和明星合唱。在互联网时代，用户参与方式的改变，或许就能够掀起一场传统商业模式被颠覆的狂欢。

### （三）“一云多屏”模式，传播端拓展价值；

所谓一云多屏，就是一个内容，多个屏幕去传递。从电影大屏、电视中屏到手机小屏，都是整个电视节目生态圈中的一部分。这也是湖南广电战略布局的核心，围绕湖南卫视、芒果 TV、天娱传媒、芒果互娱等公司构建起芒果圈产业链，涵盖了互联网电视、手游、动漫、电影、艺人经纪、电子商务等多种业态。

电视节目电影化，重新定义电影市场。传统的电影节目，投入大、耗时长。如詹姆斯·卡梅隆耗资 2 亿美元，历时 5 年摄制了《泰坦尼克号》；电影《阿凡达》也耗资近 3 亿美元，制作历时更长达 12 年，摄制一部电影需要大手笔、大资金、长时间的概念已深入观众心中。但 2014 年春节，衍生于湖南卫视电视节目《爸爸去哪儿》的电影——《爸爸去哪儿》摄制时间仅 5 天，前后历时一个月即上线，上映首日，票房收入达 9167 万人民币；上映三天，票房收入 2.5 亿人民币；上映首周，票房收入 4.6 亿元；上映 12 天，票房收入 6 亿元人民币，长线长尾效应持续发酵。低成本、快节奏、回归本源、贴近生活、另类引爆票房市场，对中国电影市场产生了颠覆性冲击，是对中国电影市场的重新定义。

## 四、全生态开发趋势

在互联网+迅猛发展的大背景下，未来的电视节目全生态开发可能呈现以下趋势：

### （一）全品牌精准转化

作为一档单机手游，在运营方面，最为重要的是要能够更为方便的实现广告营销。2014 年 8 月，由苏宁易购独家冠名的《爸爸去哪儿 2》手机游戏登录各大平台，引起广大民众的疯狂下载。苏宁易购选择与《爸爸去哪儿 2》手游进行独家合作，主要是因为该游戏的酷跑形式，与苏宁易购特别发力的运动户外品类有较高的契合度，酷跑宣扬的运动精神与苏宁运动户外频道宣扬的“爱运动”具有一致性，引发了指尖上的盛宴狂欢。

通过游戏进行广告营销，一方面是在游戏中的植入广告，包括游戏关卡设定、游戏礼包等，在这些关卡、道具的背后都是冠名商的品牌体现。手游《爸爸去哪儿》将冠名商苏宁易购的品牌形象制作成游戏的人物形象之一，并通过游戏中的抽奖、开彩蛋然后前往网购苏宁易购 APP 兑换券等形式进行互动，使其将游戏和品牌的认识融合到一起。这样的广告营销方式对于广告主而言，通过自身品牌以及相关活动与游戏的结合，将游戏受众引流到网购上去，带动其移动端的 APP 下载量。再加之将线下周年庆活动与游戏融合，将其线下门店与线上手游做了一个连接，达到了出人意料的广告营销效果。

另一方面，苏宁易购除冠名手游《爸爸去哪儿 2》之外，旗下儿童品牌“红孩儿”也同时在湖南卫视投放硬广告。这样的营销模式就是将电视和线下手游打通，做到电视上头有广告，线下有手游，对于广告主而言是一种一举多得的尝试。

## （二）全领域裂变营销

湖南卫视将《爸爸去哪儿》节目打造成一项传媒大事件，进行大事件营销。《爸爸去哪儿》热播后，电视湘军通过互联网、移动互联网、广电网采集用户数据，在基于大数据分析的基础上，描绘、预测、分析、指引消费者行为，精准把握受众的心理及需求，让传统媒体的受众转化为清晰可见的用户，使得电视节目在制作及后期运营过程中更加精致接地气，不断放大传媒大事件效应。如《爸爸去哪儿》节目第一季广告收入 1 亿元，第二季广告收入 13 亿元，增长 13 倍，这就是对传统媒体大数据应用的卓越体现，完美彰显了传媒大事件的裂变效应。

## （三）全生态品牌运营

在互联网、大数据、云计算等科技不断发展的背景下，电视湘军对市场、用户、产品、企业价值链乃至整个电视商业生态进行了重新审视思考，形成了以用户为中心，注重用户体验平台思维；以市场为导向，用开放的心态整合产业链，达到合作共赢跨界思维；将价值最大化的互联网思维方式扩展领域。用互联网思维的方式，进行多平台数据的融合，整合数据产业链中不同渠道的数据，在最终提供用户产品或者服务时尽可能改善用户的产品体验，最高效率成就品牌运作。

如以《爸爸去哪儿》节目为依托，湖南卫视制定了有针对性的大电影、手游、出版、动漫等商业策略，在合适的时间点，以合适的方式把衍生品通过合适的载体投给合适的人。

## （四）全产业开发布局

1. TV to offline。产业开发与内容创意同时布局，从电视到线下，最大限度发掘增值效应。如《爸爸去哪儿》第一季共 12 期，节目每两期更换一次场景，12 期节目总共 6 个外景：宁夏沙漠沙坡头、云南文山普者黑、山东威海鸡鸣岛、湖南岳阳福寿山、黑龙江牡丹江雪乡，电影拍摄景点广州长隆，给处于淡季的旅游市场带来新的机遇，炒热了一些名不见经传的冷门景点，让热门景点流量翻倍，各大旅行社也纷纷推出极具特色的亲子旅游线路，如岳阳福寿山，在该节目拍摄后，普通农家房的价格飙升到 500 元 1 晚，极大提高了当地居民的旅游收入。作为景点升值操盘手的传统媒体机构，在内容创意的同时也在产业开发领域布局，在提高收益的同时完善了生态产业链。

2. TV to online。理想的“电视+”生态圈构建中，下一个渠道突破口在于“电视媒体+电商平台”。T20 (TV to Online) 模式实现了电视媒体与产业链的完美融合，电视产业从封闭走向开放，从内容走至销售，上下游的连通会为电视全生态开发带来新的机遇，同时也能深入挖掘媒体融合的无限价值。如《爸爸去哪儿》第三期节目使玩具“奥特蛋”的销量上升一成以上，也为亲子装的销售带来巨大的积极影响。《爸爸去哪儿》的案例证明了 T20 模式具有一定的可行性，随着“电视+”模式的不断深化，电视剧、电视节目等形式与电商的亲密结合会促使 T20 形式常态化。

T20 也是全生态开发中最后的一环——由内容产生价值，渠道交融让传统电视媒体焕发出新的生机，电视平台的价值也在媒体融合中大大提升，成功地将电视内容的观众转变成产品的消费者，将电视与电商结合得更加紧密，全面挖掘电视内容的价值。

## 五、小结

基于电视节目价值链，可以在内容策划、过程制作、播放运营三个环节实现电视节目的基本价值生成，可以通过电视节目“IP 化”、“影视游漫”联动、“一云多屏”模式，从内容端、产品形态端、传播端实现电视节目的价值拓展。

通过湖南广电电视节目《爸爸去哪儿》的 360 度全生态开发，以及芒果互娱同名手游运营案例，可以预见：全品牌精准转化、全领域裂变营销、全生态品牌运营、全产业开发布局，一定会成为未来电视节目的开发趋势。未来，中国电视节目 360 度

---

全生态开发的媒体融合产品，也必将为满足人民群众日益增长的美好生活需要贡献力量。

**[参考文献]:**

[1]邓逸钰. 媒体融合视野下的“电视+”全景生态构建[J]. 传媒, 2016(4): 38-40.

[2]刘星. 芒果生态圈建设的版权激活术[J]. 电视研究, 2015(10): 72-73.

[3]孙羽桦. 浅论全媒体时代电视版权节目多版本管理[J]. 中国广播电视学刊, 2015(7): 78-80.

[4]王小娟, 电视产业转型: 从“产业链”到“生态圈”, 中国广播影视, 2014(22): 91-93.

[5]Lisa Logan. The Emperor's New Clothes? The way Forward: TV Format Protection under Unfair Competition Law in the United States, United Kingdom and France[J]. Entertainment Law Review, 2009.

[6]迈克尔·波特(美)著, 陈小悦译, 竞争优势, 华夏出版社, 2001-06-01。