

流媒体时代：新媒体与娱乐行业的未来（流媒体时代中，传媒与娱乐行业的生存密码，行业风口中乘势而上的能量内核）

作者：迈克尔·D·史密斯

流媒体时代

——新媒体与娱乐行业的未来

[美]迈克尔·D·史密斯 [印度]拉胡尔·特朗 著

鲁冬旭 译

中信出版集团

# 目录

## I 好的时光，坏的时光

第1章 纸牌屋

第2章 重回过去

第3章 只需再多几块钱

第4章 完美风暴

## II 改变

第5章 热门与长尾

第6章 在抢劫中成长

第7章 权力属于人民

第8章 书呆子的复仇

第9章 点球成金

## III 新的希望

第10章 傲慢与偏见

第11章 演出还要继续

致谢

}

献给朗达·史密斯，我生命中的挚友和真爱。

——迈克尔

献给我的妻子阿什维尼和我们的孩子，舒密克和希沃姆，是他们让我的生活充满欢乐。

——拉胡尔

# I

## 好的时光，坏的时光

在我年幼的时候，他们教导我怎样做一个男人。

现在我长大了，我试着尽力把这些事情做好。

可是，不管怎么努力，我总是把事情搞砸。

好的时光，坏的时光。

——齐柏林飞艇，《好的时光，坏的时光》

# 第1章

## 纸牌屋

每一只小猫咪都会成长为大猫。一开始它们看起来是那么无害——那么小，那么安静，舔着它们盘子中的牛奶。但当它们的爪子长得够长，它们便开始嗜血。有时，它们攻击的对象正是那双曾经给它们喂食的手。

——弗兰克·安德伍德在网飞公司原创剧《纸牌屋》中的台词

对音乐、电影、出版等创造性行业而言，现在是最好的时代，也是最坏的时代。随着新技术的发展，一些原来被剥夺了发声权力的创造者（如自行出版著作的作者、独立音乐人等）现在能够通过一些全新的途径来完成他们的创作，并且能够让受众接触到他们的作品。同时，新的技术也向消费者提供了大量新颖的娱乐选择。在这些因素的共同作用下，我们迎来了一个全新的创作黄金时代。然而，这些新的科学技术也同时改变了创造性行业中的竞争形式，削弱了行业中的老牌玩家对作品内容和消费者的控制，因此，这些行业中的商业领袖不得不在旧的商业模式和新的商业机会之间做出艰难的取舍和权衡。在这样一个变化的时代，很多实力强劲的公司面临很大的困境，并逐渐失去了它们曾经主导和掌控的市场。

这种市场权力方面的变化在很多案例中都有所体现，网飞公司原创剧的推出对业界造成的巨大冲击无疑是这方面最显著和最深刻的案例之一。在网飞公司的案例中，我们可以清楚地看到新的技术是如何通过不同途径改变娱乐行业的市场情况的。

故事开始于2011年2月，当时MRC（Media Rights Capital）电影公司的两位创始人莫迪凯·维克奇克和阿西夫·萨楚正在向多家电视网络宣传和推荐他们的新剧《纸牌屋》的创意。《纸牌屋》是一部政治剧情片，其创意灵感来自BBC（英国广播公司）的同名迷你剧集。这部高质量的电视剧迅速吸引了众多业界高级人才的加盟，其中包括广受好评的导演大卫·芬奇，曾获金像奖的著名编剧鲍尔·威利蒙，以及金像奖影帝凯文·斯佩西。当时，莫迪凯·维克奇克和阿西夫·萨楚主要考虑将该剧的播出权卖给HBO电视网、Showtime电视网或AMC电视台之中的一家，但他们同时也联系了网飞公司，希望该剧在电视网络上播出结束后还可以获得网飞公司的网络播出权。<sup>[1]</sup>

在向各大电视网络宣传《纸牌屋》创意的阶段，MRC电影公司的推荐重点是该剧试播集的剧本初稿以及全剧的情节概要。这些宣传会议的主要目标是说服这些电视网络为该剧的试播集提供资金支持。每一年，数以百计的电视剧创作人员面临着与MRC电影公司同样的挑战，他们必须全力向各大电视网络宣传和推荐自己的创意，为获得这几家主要电视网络极为有限的播出时段而展开激烈竞争。然而，这正是电视剧生产行业的商业模式——电视网络掌握了播出时段的稀缺资源，因此具有极强

的主导权力。曾在福克斯电视网络担任娱乐总裁的凯文·赖利这样说道：“我们拥有垄断权。如果你想要做电视剧，你就得先来找我们这些电视网络公司。”<sup>[2]</sup>

为了判断一部新剧是否能够赢得观众，电视网络公司会使用一种标准化的评判工具，那就是试播集。在试播集中，电视剧的创作者必须在30~60分钟的播出时段中快速建立起该剧的人物设定、情节基础以及故事主线。即使在最理想的情况下，创作这样的试播集也是一项非常艰巨的任务，对《纸牌屋》的创作团队而言，这项任务显得尤其困难。在2013年的一次访谈中，凯文·斯佩西曾这样说道：“我们必须在试播集中讲述一个需要很长时间才能讲完的故事。该剧的情节是复杂的、多层面的。该剧的人物形象也很复杂，并且人物的性格需要随着时间的推移而不断演化并逐渐展现在观众面前。此外，剧中人物之间的关系也需要广阔的发展空间才能够得到充分的展现。”

即便某个剧集幸运地获得了试播集的投资，电视网络公司也不会向该剧的主创人员提供任何资金方面的保证，控制权仍然完全掌握在电视网络公司的手中。如果电视网络公司对该剧的试播集感到满意，那么它可能会先订购6~12集，但是这样的情况非常罕见。在大多数情况下，看过试播集之后，电视网络公司会选择放弃该剧，而电视剧的主创人员只能从零开始、重新来过。

对电视网络公司而言，试播集是一种用来衡量观众兴趣的昂贵手段。要制作一部剧情片的试播集，一般需要花费500万~600万美元的经费。<sup>[3]</sup>据某些业内人士估计，电视网络公司每年花在失败的试播集上的经费大约是8亿美元。<sup>[4]</sup>在这些失败的试播剧集播出后，电视剧的制作计划随即被取消，也就是说这8亿美元并没有为我们生产出任何连续剧产品。

在与网飞公司进行接触之前，莫迪凯·维克奇克和阿西夫·萨楚已经向多家电视网络公司推荐了《纸牌屋》的创意，而这些电视网络公司给出的回应并不完全是正面的。虽然一些电视网络公司表示它们喜欢本剧的概念以及制作团队的豪华阵容，但是没有任何一家电视网络公司愿意对该剧的试播集制作进行投资，这主要是因为电视剧行业中存在着这样的传统智慧——政治剧情片是一个很难“大卖”的剧种。事实上，在2006年《白宫风云》（West Wing）的最终集播出以后，再没有任何一部政治剧情片取得过成功。<sup>[5]</sup>

然而，网飞公司对《纸牌屋》的创意给出了不同的回应。网飞公司的首席内容官特德·萨兰多斯对批评该剧的主线情节没有表现出多大的兴趣，他也没有提起“市场不喜欢政治剧情片”的传统智慧。相反，在《纸牌屋》一剧的宣传讨论会议上，特德·萨兰多斯主要感兴趣的点是数据——他手中掌握着关于网飞公司3 300万用户的收看习惯的详细数据。特德·萨兰多斯手头的数据显示，在这3 300万用户中，有相当数量的用户是大卫·芬奇执导的电影的粉丝，或者是凯文·斯佩西主演的电影的粉丝。

同时，数据还显示，有相当数量的用户曾经租借过BBC同名剧集的DVD（视频光盘）。简而言之，这些数据使得特德·萨兰多斯相信，《纸牌屋》的创意完全行得通，<sup>[6]</sup>因此，特德·萨兰多斯向MRC电影公司开出了如下条件：他希望MRC电影公司能够完全绕过电视网络直播的渠道，与网飞公司签订独家协议，<sup>[7]</sup>让网飞获得《纸牌屋》一剧的唯一播放权。

然而，网飞公司的创新还不止于此。按照传统的方法，网飞公司应该先向《纸牌屋》创作团队提供500万~600万美元的试播集制作经费，然后再根据试播集的反响与MRC电影公司签订半季或一季的订购合同。然而，网飞公司并没有采取这样的传统方法，而是一次性出价1亿美元先期买断了两整季（26集）的制作。网飞公司表示，不需要经过传统的试播环节，因为它已经从手中的数据分析得出《纸牌屋》具有良好的观众基础，同时网飞公司还相信，它有渠道和方法能够对《纸牌屋》一剧的潜在受众做出精确的个性化定位和营销。

网飞公司完全跳过试播环节，不用试播集测试《纸牌屋》的观众接受度，这一决策无疑是大胆和新颖的。电视行业对网飞公司的这一决策表示怀疑。2011年3月，就在网飞公司宣布与《纸牌屋》制作团队签订协议后不久，莫琳·瑞安为美国在线电视（AOL TV）撰文，列出了她认为《纸牌屋》一剧在网飞公司播出未必能取得成功的各种理由。在该文的结尾处，莫琳·瑞安这样写道：<sup>[8]</sup>

还有其他的警示信号吗？当然有。首先，网飞公司和MRC电影公司没有制作试播集就开始拍摄全剧。其次，大卫·芬奇此前从未执导过改编剧。虽然我们喜欢拿电视行业的高管开玩笑，但是有些时候，我们不得不承认这些专业人士知道他们在做些什么。在电视剧制作的历史上，很多试播集在发展为整部剧集的过程中都经历了重大改动，而这些改动的目的是让剧集变得更好——在有些情况下，根据试播集的反响做出的修改使得全剧集的质量有了巨大的提升。

显然，网飞公司的做法与电视行业传统的做法大不相同，绕过试播集的制作并不是它们之间唯一的差异。在传统的电视播出模式中，电视网络通常选择每周播出一集，并希望通过此举不断建立和巩固观众基础。网飞公司则计划将《纸牌屋》第一季的13集一次性全部上架。对传统的电视网络公司而言，它们受到播出形式的限制，必须采用一种能够适应观众需要的通用播出时间表，如果同一个电视剧一次性连续播放13个小时，那么这势必会导致该电视网络当天所有其他的节目无法正常播出。相比传统电视网络公司，网飞公司在这方面显然拥有巨大的优势：网飞公司的网络数据流平台不需要强制观众在特定的时间点收看特定的剧集，相反，观众可以根据自己的需要和情况，自由地选择收看剧集的时间和进度，甚至可以选择“疯狂地”一次性看完一整季电视剧。数据显示，有67万名观众选择“疯狂地”一次性收看完《纸牌屋》第二季的所有剧集。<sup>[9]</sup>这些观众不需要忍受讨厌的商业广告插播，只要支付了网飞公司的会员费用，他们就有权在完全无广告的情况下尽情地收看他们喜

欢的剧集。<sup>[10]</sup>

网飞公司对《纸牌屋》一剧采用的这种一次性全部上架的播出策略不仅为观众带来了新的娱乐选择以及更大的弹性和便利性，也为《纸牌屋》一剧的首席编剧鲍尔·威利蒙提供了新的创作机会和创作弹性。在为传统的周播连续剧撰写剧本的时候，鲍尔·威利蒙必须将每周的故事进度精确地塞入22分钟或44分钟的剧集播出时间中（这取决于该连续剧是在30分钟的时间段播出还是在60分钟的时间段播出）。在这样限定的时间段中，他还需要在每集开始的时候插入前情提要，让观众有机会重温他们在上一集中漏看或者已经忘记的情节，并在每一集中间留出插播商业广告的“休息时间”（商业广告是电视剧播出收入的主要来源）。然后，在每一集的结尾，编剧还必须制造出迷人的悬念，使观众保持对下周即将播出的剧情的兴趣。而在网飞公司的一次性全部上架的播出策略之下，对编剧而言上述所有的限制都得以解除。因此鲍尔·威利蒙可以集中精力创作一部“时长13个小时的电影”。<sup>[11]</sup>

此外，网飞公司还承诺一次性订购整整两季电视剧，而不是像传统电视网络公司那样只肯先订购6~12集剧集，此举也给电视剧编剧提供了不小的帮助，因为在这种新的模式之下，他们有更多的时间来发展剧集的故事情节。在2013年接受《好莱坞报道》（Hollywood Reporter）采访的时候，特德·萨兰多斯曾表示：“当我们给编剧提供更大的空间时，编剧可以很确定地知道该剧至少会播出26集，他们也会基于这样的认知来进行创作。我认为我们为电视剧编剧提供了一种不同的创作环境，而我们的电视剧也因此变得更好看了。”<sup>[12]</sup>

网飞公司以会员订阅为基础的商业模式及按需自选的播放形式还在其他一些方面为电视剧编剧提供了创作的自由度。比如，在鲍尔·威利蒙创作的《纸牌屋》剧本中，剧情最开始的一幕是全剧主角弗兰克·安德伍德掐死邻居家受伤的狗，这一幕让网飞公司的很多资深电视剧从业人员感觉相当不舒服。在2014年的阿斯彭思想节

（Aspen Idea Festival）上，鲍尔·威利蒙曾表示：“一开始，有几个人对我说，‘你不能让主角弄死一只狗，你这么搞会让电视剧在最开始的30秒内就损失一半观众’。于是我去找大卫·芬奇，我对他说，‘嗨，伙计，我真的很喜欢这个开场的设定。我觉得这一幕能让我们的这部戏有力地开场。有人对我说主角弄死一只狗的时候我们会损失一半的观众，对此你怎么看’。大卫·芬奇思考了几秒，然后对我说，‘我才不在乎呢’。而我说，‘我也不在乎’。然后他说，‘那我们就按你说的来搞吧’。”<sup>[13]</sup>

对大部分电视剧而言，这样的创作自由几乎是不可想象的。和鲍尔·威利蒙一样担任阿斯彭思想节评委会评委的迈克尔·埃斯纳也是一名电视剧行业资深从业人员，他表示，如果自己也像鲍尔·威利蒙一样在播出剧集中加入这样的暴力场面的话，“（电视网络公司的）总裁一定会打电话给我，董事会主席也一定会打电话给我，大概10分钟之内我就可以卷铺盖走人了”。



为什么在网飞公司平台上播出的《纸牌屋》中可以有这样的暴力场面，而在电视网络上播出的剧集却不可以呢？第一，网飞公司并不采用靠广告收入维持运营的商业模式，因此它不需要担心剧集中的争议性场景会触怒广告商。第二，因为网飞公司给用户提供的是按需自选播放的服务，并为用户提供了许多不同的选择，因此即使某些剧集的内容触犯了部分用户，也不会带来严重后果。而在电视网络的世界中，电视台在特定时间段只能向所有观众播出同一部剧集，因此其必须尽最大的努力去取悦尽量多的观众。然而对网飞公司的用户而言，就算弗兰克·安德伍德掐死狗的情节令他恶心，他也完全可以从网飞公司平台提供的时长超过10万个小时的其他剧集中选取自己能接受的内容来收看。事实上，通过观察用户对杀狗情节的反应，网飞公司还搜集到了关于用户偏好的一项极为重要的数据信息。正如鲍尔·威利蒙所说的那样：“要是你连掐死一只狗都接受不了，那么这部剧根本就不适合你。”

网飞公司不仅掌握了大量用户数据，而且还有能力为个体用户量身定制他们的观影体验，因此网飞公司在剧集的宣传方面也就有了一系列全新的选择。主流的电视网络只能通过尼尔森数据和其他问卷调查的形式来了解普通观众的特点和喜好，它们几乎没有机会从个体的层面上了解观众。即便它们能够了解每一个观众的个性特点，也无法以简单有效的方法直接向这些观众进行有针对性的宣传推送。在传统的播出模式下，电视网络最多只能在与新剧类似的其他已有剧集的广告时段进行新剧的宣传，因为收看这些已有剧集的观众有可能会对同类型的新剧产生兴趣。然而，网飞公司能够从个体的层面上了解用户的特点和偏好，因此网飞公司对《纸牌屋》一剧的宣传手段比传统电视网络公司的宣传手段丰富得多。网飞公司全面掌握了每一个用户的收看历史——包括他们收看过哪些内容、收看了多久、在什么样的设备上收看等，因此，网飞公司可以根据用户的实际收看习惯对个体用户进行最精准的定位。事实上，网飞公司甚至根据不同用户的喜好为《纸牌屋》一剧制作了多款不同的预告片。<sup>[14]</sup>其中一款预告片以主演凯文·斯佩西为宣传重点（受众是喜爱凯文·斯佩西电影的观众群），另一款预告片则主打该剧的女主角（受众是爱看由女性角色主导的剧集的观众群），还有一款预告片主要强调该剧的电影化风格（受众是喜欢大卫·芬奇电影的观众群）。<sup>[15]</sup>

当网飞公司努力拓展数字渠道的规模，以更好地发行和宣传剧集内容的时候，传统的电视网络却在千方百计地限制数字渠道的使用，以避免数字渠道蚕食它们的电视播出渠道（及其中的广告收入）。某些供职于主流电视网络公司的从业人员把数字渠道视作他们目前收入来源的威胁，因此他们“明智地”极力避免为剧集签发数字渠道播出许可证。这样的选择是很容易理解的，我们也很难因此去责怪这些从业人员，毕竟在任何一个行业中，杀鸡取卵的行为都会导致从业人员被老板炒鱿鱼。

即使电视网络公司愿意签发剧集的数字渠道播出许可，通常数字渠道的播出也必须比传统渠道推迟1~4天，此举的目的是防止数字渠道“蚕食”传统直播渠道的观众基础。这种做法来自创造性行业的一条标准原则：为了保护“高价值”产品（如精装书

和蓝光碟片)的收入,对于“低价值”的产品(比如平装书和DVD租赁)应推迟供应或者降低其质量和可用性。这样的原则在经济学上是有一定道理的,在“单点”<sup>[16]</sup>的商业模式之下,“价格歧视”行为是创作者销售创作内容的最为经济有效的方式。

然而,要想成功有效地实施“价格歧视”,节目提供方必须能够控制观众收看节目这一行为的方方面面,包括产品的可获得性、质量以及可用性等。在模拟时代,节目提供方至少有机会为了获得上述控制权而战斗。而在数字时代,要实施上述控制已经变得极为困难。比如,在如今的大环境下,想看某部剧集的观众不仅可以在立刻收看“高价值”电视直播和等待1~4天再收看“低价值”的电子版本之间进行选择,他们还拥有一个更有吸引力的新选择,那就是收看“零价值”的盗版影片。盗版影片不仅完全免费而且不插播任何广告,并且在首播结束后观众几乎立刻就可以收看到高清版本。这样的诱惑无疑是巨大的,无怪乎2008年的数据显示,网络流量高峰时段中整个北美洲的网络流量有31%来自著名的内容分发协议BitTorrent(比特流)。<sup>[17]</sup>

盗版问题对剧集的海外播出影响更为巨大,因为在美国首播之后,剧集在海外播出时间可能会与首播时间有几个月的时间差,这就给了盗版可乘之机。在传统的播出模式下,大部分剧集的宣传内容都是本地化的,而海外的观众也没有其他渠道去收看这些剧集——在这样的环境下,将海外的播出时间比首播时间推迟几个月是一种完全合理的商业行为。然而在今天的新环境下,如果你居住在瑞典,你的美国朋友却在脸书(Facebook)上一个劲儿地谈论《穹顶之下》(Under the Dome)的最新剧情,那么你很难坚持忍耐两个月<sup>[18]</sup>去苦等该剧在瑞典本地电视台的播出,尤其是当你知道只要上网寻找盗版渠道就能马上收看该剧的时候(这在今天的大环境下是人人皆知的秘密)。

与盗版做斗争的途径之一是想办法让盗版内容难以被观众找到,或者加大观众收看盗版内容所面临的法律风险。为了做到这两点,影视公司必须向各种搜索引擎和盗版网站发出数以千计的通知,要求它们将盗版内容从网页或搜索结果中撤除。这样的反盗版策略是可以起到一定效果的,但是这一策略显然要求影视公司每时每刻都处于警戒和忙碌的状态中,有的人把这样的反盗版策略比作一场永不停歇的“打地鼠”游戏。<sup>[19]</sup>

而在发行《纸牌屋》的过程中,网飞公司采取了一种与其他影视公司从本质上截然不同的反盗版策略。网飞公司的商业模式是出售一个按需自选平台的使用权限,也就是说,平台上的所有商品相当于被一次性捆绑销售给了消费者。对大部分物理商品而言,大规模的捆绑销售行为是不可行的,因为每多生产一件商品就会产生一份新的制造成本。然而数字化的过程完全消除了个体商品的制造成本,这使得对影视作品进行大规模捆绑销售的模式成为可能。事实上,这种捆绑销售模式不仅能够成为可能,而且经济学方面的研究显示,对影视作品的销售商而言,大规模捆绑销售的商业模式能产生比传统的“单点”模式更高的利润。<sup>[20]</sup>

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《流媒体时代：新媒体与娱乐行业的未来》迈克尔·D·史密斯 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/747.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

