



广电十年

电视娱乐视频从业者的红宝书

常伟熊飞 著



中国广播影视出版社

100

广东电网
十年
同

广东电网十年同

电视娱乐视频从业者的红宝书

常伟熊飞 著

广电十年

常
短
话
说



中国广播影视出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

常话短说广电十年 / 常伟, 熊飞著. -- 北京: 中国广播影视出版社, 2015.1

ISBN 978-7-5043-7359-5

I. ①常… II. ①常… ②熊… III. ①广播工作—中国—文集②电视工作—中国—文集 IV. ①G229.2-53

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第310880号

常话短说广电十年

常 伟 熊 飞 著

责任编辑 史闻峰
封面设计 马彦峰 陈 蕾

出版发行 中国广播影视出版社
电 话 010-86093580 010-86093583
社 址 北京市西城区真武庙二条9号
邮 编 100045
网 址 www.cntp.com.cn
电子信箱 cntp8@sina.com

经 销 全国各地新华书店
印 刷 北京振兴源印务有限公司

开 本 710毫米×1000毫米 1/16
字 数 285 (千) 字
印 张 21.25
版 次 2015年1月第1版 2015年1月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5043-7359-5
定 价 50.00元

(版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换)



自序—如此简单

ZI XU—RU CI JIAN DAN

又到了一年岁末，一晃一年就这样过去了，想想自己已经在这个行业摸爬滚打10余年，不算老人，也不算新人了，感悟这些年自己是否成长了，在家庭，事业，物资，精神等多方面是否有收获呢？伴随着自己的老去，所处的产业、行业、商业、企业都在发生这样那样的变化，科技深刻改变着我们的生活。

看看自己所处团队的骨干都已经在走向30岁，走过这个而立之年，走向自己的家庭、婚姻，很多有了自己的儿女，也为了自己儿女开始忙碌奔波着，开始过着上有老，下有小的生活，从不食人间烟火的我们开始走入人间。

回忆有一段时间，北京的会议，乌鲁木齐的会议，浑浑噩噩的度过了两周，两周没有看书，感觉自身好像丢失了自己，迷失了自己，感觉人一下子是可怕的，没有灵魂的存在着，没有计划的度过着，是多么的糟蹋。一个人是在迷失中迷失，还是迷失中寻找和庸俗呢，每个人心中都有一个天平，我们既然选择了这一段历程，我们就要拿出这一段历程对得起自己、良心和价值，和大家一样，在纠结与矛盾中前行，关键是怎么简单的活着。

人生下来是如此简单，我们该如何简单的做事，做产品，而不是没有底线、没有节操、没有尊严、没有独立人格的为做而做。这是一个最坏的时代，也是一个最好的时代，我们都需要在这个时代中存在并活着，寻找自己的存在感！

想到我们在这些年中，经历了三次“整”的过程（整合，整改，整转）和三网融合的无奈后，想想我们是否仍然在坚持我的初心，守土有责，是否仍然在做“传统媒体”与“新媒体”的中间摇摆，是否仍然充满理想与斗志。

很多年轻人踏入社会，逐步认识这个行业的公与正，丑与恶，想想我们自己是在“堕落”中度过，浑浑噩噩中前行，还是开心的、幸福的、充满正能量的活在当下，感受互联网这股神奇的力量正在改变整个世界。

有个企业家说了这样一句话：宁可死在互联网化的路上，也不要传统世界里活着。秉承“回归简单的生活——做人的准则”、“我们努力使事情更简单——做事的态度”、“简单，快，出彩——做自己的行为”，总结我们自己的一些看法和心得，分享我们作为广电人的一些经历，也是自己对忠爱的行业深入反思，与大家共鸣。

生来坚持，如此简单！



对不起

DUI BU QI

通常情况下，写书都是要感谢这，感谢那，个人觉得应该是感谢自己对不起的人更为贴切。

首先对不起读者朋友们，当你们捧起这本书，是希望能够在此中发现自己想寻找到的内容，如果没有找到，非常对不起，请多多拍砖。（烦请登录**常话短说**自媒体网站：www.chds007.com 和下载**常话短说客户端**吐槽您的见解和看法）

向 TSY 团队的各位同学们表示对不起，这些年，让大家与我们一道加班，辛苦，牺牲跟家人的时间。感谢大家一起建立的“我们努力使事情更简单”的团队精神值得我们铭记和拥有，正是大家的鼓励，使我们能够一起并肩完成这本书，有大家的搭档，是我们的幸运。

当我们在收获、回味的同时，特别要对不起那些为我们众筹的朋友们，在我们发起众筹后，也没有信心是否能够完成目标，正是大家的捧场、肯定，10天时间内完成了众筹目标，是你们让我们的努力更有价值，对我们充满了期待、信任，经过了100多天的日子才让你们看到书稿，希望不会给大家带来失望，因知识阅历有限，也恳请您能够对我们提出批评指导意见。

最后要说的是红娜老师：你的自我牺牲和对家庭的付出给了我工作巨大的空间和时间，对不起。



引言

YIN YAN

充分认识在新一代信息技术下，正在带来广播影视行业产业全产业链在产品形态、服务方式、商业模式、工作流程各方面的革命性变化，广播电视的发展不能以原有的思路发展，需要看清形势，顺势而为，积极应对视频产业格局变化带来的影响，结合实际，明确发展思路和改革创新的思维，才能够掷地有声，才能够在当前竞争中具备生存之道。

传统企业在互联网化时代，只有一条路可走。如果依旧在传统世界里偏安一隅，将会被“他杀”，最终的结果是成为他人互联网化途中的垫脚石，在坐以待毙中沦为他人盘中餐，食中肉。相反敢于自我颠覆自我革命，选择“自杀”，积极采取策略应对互联网化，将会在互联网大浪淘沙的过程中获得生机，化茧成蝶，获得做强做大的命运纸牌的机会。

已经被贴上传统行业标签的广电概莫例外。在移动互联、云计算、大数据、社交网络等新的技术、新的终端和新的传播形态大背景下，广电是继续在传统世界偏安一隅等待被猎杀，还是在互联网世界中奋起一击？恐怕无论是现实还是未来，我们都没有太多选择的机会。

互联网化对传统企业既是机遇，又是挑战。在这场产业变革中，传统企业如何找到一条适合自身的转型之路？广电十年这本书一些观点是在全新的产业

格局中，探索“互联网化广电和广电互联网化”之路，打造一个开放、协作的资源整合平台和各方共赢的生态系统，最终为用户提供更高效的服务和更优质的用户体验，完成社会、产业、企业赋予的历史使命。

广播电视在社会稳定和长治久安战略中有重要作用，当前面临互联网，移动互联网的冲击带来用户业务需求的多样，终端智能化，业务互联网化，网络IP化带来更多的安全隐患，而丰富的业务需求（栏目精品化、高清化、双向化、数字化）的快速迭代、统一加载和更高的安全需求成为广电十分重要的急迫解决的问题。从而实现它既是国家宣传基础设施的媒体网、国家信息化基础设施的信息网、国家文化传播和文化服务的基础设施的文化网、宽带中国的基础设施的宽带网、智慧城市的基础设施的智慧网和电子政务、行业专网的基础设施安全网的融合载体。

一、科技与文化融合

文化的发展离不开科技的支撑，科技创新是文化的重要组成部分，能够不断丰富文化的内涵。长期以来，科技创新给社会生产方式、全球竞争格局带来重大变革，深刻影响着人们的思维方式和生活方式，并从文化的内容、形态、传播与影响等各个方面推动文化的发展与演变，成为文化发展的重要引擎。

在社交化与移动化浪潮下，SoLoMoCo（社交化、本地化、移动化、电商化）正在席卷整个商业领域。在此背景下，传统的广播电视怎么办？如何创新我们的业务与传播形态？如何融入到现代的科技与文化中？

在全球迎来互联网时代，任何与互联网不相容的事物都会受到冲击，互联网免费的商业模式导致不拥抱则会被淹没或颠覆。

移动互联网将改变整个IT生态环境，未来用户的基本行为都是从移动设备开始，如何将用户的移动设备行为引导到电视屏？传统媒体与新媒体融合下，

移动互联网多屏时代的到来。应该充分利用云计算、大数据这一科技创新使文化表现形式更加多姿多彩，充分展现数字化技术、网络技术、显示技术等高新技术在文化领域的广泛应用，大大丰富各类文化产品的表现力和供给能力，显著增强电视文化传播的发展活力，增强人们对传统影视产品的感受和体验。

二、用户使命感

互联网的一切根基还在于用户，有了用户才有机会尝试各种付费模式，互联网企业大举进攻智慧家庭产业，目的只有一个，进行智慧家庭客厅争夺战，占领原本就属于广电的家庭终端，意识形态领域广电正在逐步丧失主导权。

互联网企业都非常注重用户体验，无论是产品的快速迭代以改进体验感，还是通过各种活动提高用户的参与感，都是为了留住用户、圈住用户。甚至“用户”思维进一步发展到“社群”思维，依托社群化组织来进行业务的创新与营销。对于广电而言，在互联网化转型的过程中，将之前的客户、观众变成“用户”是非常重要的转型，这样广电才能知道你的用户是谁，你的用户在干什么，你的用户喜欢什么……。只有这样才能开发用户体验好的业务和产品，才能直达用户的痛点。

花俏的界面对与导入新用户和满足年轻用户需求是有利的，但对大多数的存量用户，是需要相对稳定、简洁、针对性强的服务界面，而年轻用户又被互联网培养成了需要不停升级的体验，所以已经不可能一个统一的模式满足全网用户的需要。另外，IPTV推出频道快切技术，换台体验已超过广电网，导致用户交互体验及播控体验在当下时代不能满足用户需求。

广电技术延续了大量模拟广播时代的架构，在数字化过程中为适应、迁就历史等原因，形成了非常封闭的技术环境，虽然也在进步，但由于互联网进步更快，两者的差距越来越大。如频点资源受限，4K和8K视频的出现将推动数

据的急速增长，视频分辨率及码率的不断提高导致数据量急速增长，有线的频点资源捉襟见肘，无法面对 4K、8K 甚至更高场景。

三、安全责任感

安全生产、安全播出是广电人的生命线，也是诸多领导的乌纱帽，而随着技术的个性和业务的不断升级带来了业务系统的复杂性，带来了整个电视（制作、播出）的复杂性持续增高，内外网隔离在很多网络形同虚设，加上安全意识的不足，极易让不法分子通过外网侵入安全网络，并导致信息安全事故。数字电视终端越来越智能，目前终端能力已经与前几年的 PC 能力相同，但是终端安全还没有提上议事日程，通过控制终端，极易导致从下往上的攻击，导致系统问题甚至劫持终端，造成重大事故隐患。

总之，不管是否愿意，我们进入了一个由互联网构成的云时代，要么拥抱互联网，要么被互联网颠覆。但广电面对互联网，存在众多的困局，特别是在公共文化事业服务与公司文化产业协同下：**安全**（终端越来越智能，通过控制终端为入口，自上而下攻击甚至劫持系统终端直接调用众多后端服务系统，暴露面过多，内外网分离形同虚设）；**免费**（互联网存在众多的免费资源促使用户停留在电视屏前面的时间越来越少）；**技术**（有线电视由于模转数过程中的技术兼容等历史原因和技术封闭，进步较慢，与互联网技术差距越来越大）；**移动互联网**（移动互联网是未来，但在客厅中的电视则永远是静止不动的，电视如何利用移动互联网进行互动）；**智慧家庭**（互联网大举进入家庭，而在客厅中的电视本来就应该应该是智能家庭最重要的载体）；**内容**（内容永远是核心竞争力，在当前电视台、互联网视频公司等提出独播及知识版权下，但没有一家企业能够 100% 满足用户需求）；**体验**（体验越来越重要，但不同的人群有不同的体验要求，如何满足不同人群的体验要求）；**APP 应用**（智能终端越来越多，

提供 App 应用和服务越来越多，用户停留在电视机前的时间越来越少）；**OTT 业务**（网络条件 OTT 体验不佳，广电网络简单引入 OTT 只会使自己的价值越来越小，怎么扩大价值化）。

四、传统媒体与新媒体融合

习近平强调，推动传统媒体和新兴媒体融合发展，要遵循新闻传播规律和新兴媒体发展规律，强化互联网思维，**坚持传统媒体和新兴媒体优势互补、一体发展**，坚持先进技术为支撑、内容建设为根本，推动传统媒体和新兴媒体在内容、渠道、平台、经营、管理等方面的深度融合，**着力打造一批形态多样、手段先进、具有竞争力的新型主流媒体，建成几家拥有强大实力和传播力、公信力、影响力的新型媒体集团，形成立体多样、融合发展的现代传播体系**。要一手抓融合，一手抓管理，确保融合发展沿着正确方向推进。

可以说，网络和数字技术裂变式发展，带来媒体格局的深刻调整和舆论生态的重大变化。**从媒体发展格局看**，传统媒体的受众规模不断缩小，市场份额逐渐下降，越来越多的人通过新兴媒体获取信息，青年一代更是将互联网作为获取信息的主要途径。**从舆论生态变化看**，新兴媒体话题设置、影响舆论的能力日渐增强，大量社会热点在网上迅速生成、发酵、扩散，传统媒体的舆论引导能力面临挑战。**从意识形态领域看**，互联网已经成为舆论斗争的主战场，直接关系我国意识形态安全和政权安全。

广电现在已经不是做不做新媒体的问题，而是怎么做，如何做好问题。只有充分实现传统媒体与新媒体的融合，才能抢占新的传播阵地。



目 录

MU LU

第一章 格局·政策

概念早知道·····	3
绕不开的三网融合·····	6
有些政策也要了解·····	13

第二章 产业·宏观

你需要了解的局台网·····	29
落地费是个什么玩意·····	31
你家的收视费谁决定·····	34
有线卫星地面的一体化·····	39
事业与产业的纠结与破局·····	45
再论公共文化服务·····	49
广电面临的生态和挑战·····	52
数字整转难言欢笑·····	57
谈天说地聊整合·····	63
绕不开的国网话题·····	71
网络视听之简史唠话·····	75
从网台到制播分离·····	80

第三章 网络·技术

挣扎不断的网络改造·····	87
CMMB 与 4G 谁耗死谁·····	92
从 SMS 到 BOSS 的演进·····	98
从洋货到国产的 CA·····	104
从节目指南到智能 EPG·····	111
从 MPEG 到 AVS+·····	114
从模拟电视走向家庭网关·····	118
从中间件到 TVOS·····	124
从 VOD 到新媒体平台·····	128
从小平台到云计算·····	136
从小用户到大数据·····	142

第四章 业务·运营

广电网络的商业模式·····	151
广电网络瞭望与湿融合·····	157
付费频道的求索与转型·····	161
视频运营新思维·····	165
人见人爱的宽带业务·····	169
数字电视广告的天花板·····	173
别有洞天的增值业务·····	177
广电营销也需要一条龙·····	184
专门说说网格化营销·····	187
收视率是个江湖·····	196

第五章 互联网·新思维

论互联网化·····	203
90 后焦虑与新媒体·····	207

广电的 O2O 之路怎么走	211
打响客厅保卫战	214
广电的社群化与粉丝经济	217

第六章 体制·突围

广电网络的创新和发展	225
人才外流下的体制破局	228
从 KPI 到 OKR	232
产品经理实现流程再造	234
广播电视安全与信息安全	239

第七章 悲欢·情仇

传统媒体与新媒体融合	247
央视是否真黄昏	252
电视湘军的崛起	259
黎叔的文广改革	267
华数的帝国梦	276
盘点那些传媒生态	280
那些会展与会议	282
电信与广电的十年	289

第八章 资本·胸怀

运营商与资本握手	295
条条框框也不少	297
从资本菜鸟到老手	299

第九章 这些人·那十年

有线人眼中的广电十年	307
传媒人眼中的广电十年	308

媒体人眼中的广电十年.....	312
后 记.....	318
附：相关政策一览.....	320
鸣 谢.....	322

第一章：格局·政策

——网融合、信息消费、宽带中国、文化体制改革、云计算与物联网、
——大数据、网络视听政策、发展规划等等，这些都是决定广电资源供给和输入、视听产业发展和竞争的关键性因素，决定着广电行业的发展格局。因此，我们有必要梳理这十年来与广电行业相关的政策，看看说了些什么、想做什么、未来是什么，才能在政策框架之下进行顶层设计，制定战略战术。

