

# 绝地重生：

新媒体语境下  
中国城市电视台的变革与突围

TRANSFORMATION AND BREAKTHROUGH  
OF CHINESE CITY TELEVISION STATIONS  
IN THE CONTEXT OF NEW MEDIA

周安华 陈韵强◎主编

南京大学亚洲影视与传媒研究丛书

# 绝地重生：

新媒体语境下

中国城市电视台的变革与突围

TRANSFORMATION AND BREAKTHROUGH  
OF CHINESE CITY TELEVISION STATIONS  
IN THE CONTEXT OF NEW MEDIA

周安华 陈韵强◎主编

陈晓◎副主编

本书出版获得江苏省哲学社会科学联合会部分资助

南京大学亚洲影视与传媒研究丛书

## 图书在版编目(CIP)数据

绝地重生：新媒体语境下中国城市电视台的变革与突围 / 周安华, 陈韵强主编. — 北京: 中国电影出版社, 2017.6

(南京大学亚洲影视与传媒研究 / 周安华主编)

ISBN 978-7-106-04738-2

I. ①绝… II. ①周… ②陈… III. ①电视台—体制改革—研究—中国 IV. ①G229.27

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 124553 号

责任编辑: 苗 卉

封面设计: 枫林轩

版式设计: 紫星光

责任校对: 李园园

责任印制: 张玉民

绝地重生：新媒体语境下中国城市电视台的变革与突围  
周安华 陈韵强 主编

出版发行 中国电影出版社 (北京北三环东路22号) 邮编100029

电话: 64296664 (总编室) 64216278 (发行部)

64296742 (读者服务部) Email: cfpvgb@126.com

经 销 新华书店

印 刷 北京玺诚印务有限公司

版 次 2017年6月第1版 2017年6月北京第1次印刷

规 格 开本 / 710 × 1000 毫米 1/16

印张 / 13 插页 / 2 字数 / 160 千字

书 号 ISBN 978-7-106-04738-2/G · 0833

定 价 32.00 元

## 前言

“新媒体”对于广大电视工作者来说，早已不是陌生的词汇，随着经济社会的发展以及媒介传播形态的改变，以新媒体为中心的新生活方式已经逐渐被大众认知并接受。“风云骤变”的移动网络媒介场域带给中国511家传统城市媒体空前的压力：电视开机率下降、广告占有率下降、年轻观众流失等等，这些无一不成为萦绕在媒体业界心头的难题。在如此“险恶”的媒介语境之下，中国城市电视台应当如何借助自身优势，在新媒体的强劲劫掠中“突出重围”，继而“绝地重生”，从而高效地实现区域电视媒体的主体化、复合化、高增长的态势？

南京大学亚洲影视与传媒研究中心所属南京大学媒介战略拓展研究所，凭借其独有的学术优势及关联资源，以全国为视界，率先开展了针对中国城市电视媒体的实地调研和战略研究。在2016年的春夏之际，南京大学媒介战略拓展研究所集合南京大学、南京师范大学、南京航空航天大学、苏州大学、南京政治学院、南京财经大学、扬州大学等多所高校，汇聚十数位当代媒介和传播研究领域的中青年专家学者，从多个层面、多重视角对包括扬州电视台、无锡电视台、南京电视台在内的多家中国城市媒体，进行了有关运营数据、发展举措、新媒体实践及拓展战略等方面的分析研究工作。由多位专家组成的项目组，通过专题报告、节目品鉴、管理层座谈、分组研讨等形

式，力图在中国整体媒介转型的历史关口，深入把脉中国城市媒体，准确诊断中国城市媒体的病灶，切实观照“电视”作为中国第一传媒的命运。

经过细致考察与思考，项目组专家结合各城市电视媒体的实际，围绕着“中国城市电视台的变革与突围”这一主题，提出了一系列战略性思路，其中包括对媒体融合的再思考、对区域媒体空间拓展的再认识、对媒体内容及服务资源的再梳理、对媒体文化价值重塑的考量等。这些成果对于中国电视媒体的历史复兴，具有重大意义，它同时标示了人文中国媒体革命所取得的突破与进展，并为江苏经验走向全国提供了思想保障及智力支持。

由南京大学亚洲影视与传媒研究中心主任、博士生导师、江苏省传媒艺术研究会会长周安华教授和南京大学媒介拓展战略研究所所长、扬州广播电视集团董事长陈韵强领衔撰著的本书，汇聚专家思想精华，集此以飨读者。

# 目录

## 前言 I

## 第一章

江苏：城市电视台融合发展的思考与实践 001

## 第二章

“TV+ 互联网”：城市电视台的融合模式 013

## 第三章

服务升级、内容运营：城市电视台转型发展的两条线索 031

## 第四章

新媒体语境下城市电视台的“本土再造” 045

## 第五章

直面困局：城市电视媒体转型之路 061

## 第六章

产业发展与策略创新：新态势下的城市广电 075

## 第七章

地处苏中：城市台媒体融合的路径示范 089

## 第八章

城市电视台“第二次突围”之观察 105

## 第九章

公共服务价值与电视文化的融合实践 119

## 第十章

《皮五新传》：城市电视台文化传播实例 133

## 第十一章

广告为本、思维先行：城市电视台的破局之路 145

## 第十二章

超本地化：城市电视媒体融合发展的设想 157

## 第十三章

区域精准服务：城市电视台的转型路向 171

## 结语

“大融合”促进城市广电媒体差异化发展 183

参考文献 187

主要作者简介 193

后 记 199

江苏：

城市电视台融合发展的思考与实践

第一章



在风云际会的媒介社会，中国城市媒体面对新媒体的强势进入，逐渐开始走上“摸着石头过河”的探索之路。在此过程中，城市台需要结合自身实际情况，以广电资源为纽带，从整体上做出战略规划，合理化运用终端接近性的核心资源，实现多层面的协同创新。江苏扬州广电在实践层面，通过打造多媒体直播平台、协调发展文化产业力、聚合移动多屏等方式积极践行媒介融合，并将在融媒体栏目的研发、经营模式的转向、高度市场化生产结构的建立等层面继续推进融合战略。江苏扬州广电在媒介融合方面的构想和经验，或许能够带给中国城市媒体一些启发和思考。

## 一、中国城市台“融合战略”之尝试

### 1. 融合是生态再造，业态创新尤为关键

中国城市台对于“融合”的理解不同，但主要围绕着网络化、移动化和多媒介来做文章。目前广电融合发展的路径主要有四种：第一是建设网络电视台，将频率、频道移植到网站上，有的选用独立域名，有的则在本地生活资讯网中开设一个频道。第二是重点打造智能终端的应用，

或申请一个公众号，把各类节目拆分成短视频上线。第三是培育全媒体人才，进行“中央厨房”之类的组织改造，为受众提供不同媒介形式的新闻资讯。第四是研发智慧城市系统，适应数字化和智能化的浪潮，迈向更加宽泛的公共服务领域。

这四种做法各有其道理，尤其对于城市台来说，现阶段确实需要根据自身情况有所侧重，分步去做。但总体而言，这些做法只是抓取融合概念中的部分元素，甚至仅仅是使用新媒体这一工具。融合不只是单一的技术应用和频道移植，而需要超越局部且微观的视角，从整体上做战略规划，实现内容生产与运营、媒体经营与文化产业等层面的融合，并以广电资源为纽带，关联相关产业。概括地说，融合发展是关于创新的系统工程，是糅合各种要素的生态再造，包括内容、技术、人才、组织和业态等各个层面的协同创新。其中，业态创新是关键，包括尝试新的业务形态和相关产业形态的关联。

## 2. 城市台拥有终端的接近性，融合发展的推进或可自下而上

城市台在业态创新方面有明显优势——终端的接近性。消费者的日常生活都在城市这个区域里完成，他们需要资讯、新闻、娱乐和其他类型的服务，普遍的大娱乐内容主要由更高一级的媒体主导，但老百姓的日常生活却与城市台紧密联系在一起。此外，不少本土企业以本地民众为消费对象，城市媒体也成为连接企业和消费者最牢固的纽带。城市不断发展，产生新的场景和生活方式，城市台身处其中，最接地气，能够敏锐地感知和捕捉到这些新变化。当然，这种接近性并不会被天然掌握和运用。城市台要花功夫研究消费者，了解企业和本土文化形态，还要融入自身对于未来生活的理解，摸清城市中几百万人口的文化特征和媒介使用习惯，以及他们在新闻、娱乐和消费等方面的需求。在此基础上，



扬州广电总台书记陈韵强指导工作

才能对内容、渠道和平台进行细分，从而改变过去那种大一统的生产和播出方式，真正为百姓提供个性鲜明的服务。

终端接近性是城市台融合发展的核心资源，中央台和省台都不具备这样的优势。中央台具有独特性，这里不做深入讨论，先来谈谈省级台。一直以来，省级台，尤其是省级卫视，在整个广电版图中占有主导地位。它们积累了很多资源，这些资源使之在融合发展中具备了一定优势。但根据笔者观察，省级台在发展过程中也积聚了很多问题，尤其在业务形态方面形成了路径依赖，给转型造成障碍，利与害两相权衡，它在融合转型方面遭遇的阻力或许比城市台更大。

具体的我们来看两点。其一，省级台主要依靠大型娱乐节目和电视剧，在“面”上吸纳注意力，凭借“高收视，强回报”的模式赚取广告收入，这种模式难以持续。喧嚣数十年的选秀节目让观众产生审美疲劳，加上在碎片化时代，大规模、成系列的季播节目难以吸纳足够多的注意

力。此外，由于把主要精力放在大型综艺和电视剧的经营上，省级台在新闻资讯和舆论引导方面的能力有所下降。其二，省级台过度依赖品牌广告，这样就与广告市场日益精准化、可视化的实际需求渐行渐远。大家普遍认为，移动互联网的强势崛起分流了一部分广告业务，使媒体的市场份额急剧下降。笔者觉得，更准确的说法应该是，传统形态的广告份额在下降，企业的广告需求仍然存在，产品信息仍然需要到达消费者，只不过，撒胡椒面式的品牌广告不行了。因此，我们不能拘泥于用做广告的方式来谈经营，而是要探索怎么“做服务”，在了解对方需求的基础上，帮企业和用户做深度服务，这就是业态创新。我们离终端最近，在这方面有优势，这里提到的终端不是媒介化的物理界面，它指的是受众、企业和商家。

城市台规模小，传统业态植入不深，所谓“船小好调头”，城市台在融合发展方面，比起省级媒体，更能做到轻装前行。因此，笔者认为，广电融合发展战略的整体推进或许应该自下而上，从边缘往中心，逐渐突破。也就是说，城市台应该成为融合发展的急先锋。当然，城市台并非铁板一块，彼此差异很大，在新形势下出现两极分化的现象：大多数城市台徘徊不前，挣扎在求生边缘，有些城市台则积极探索，颇有逆势生长的气魄。客观地说，江苏扬州广播电视总台属于后者。

## 二、扬州广电总台融合发展的几个着力点

### 1. 以“扬马”直播为契机，探索融合报道的全媒体模式

电视屏的短板在于不能互动和移动，因而打造新型融媒体势在必行。为此，扬州台成立了专门的新媒体中心，负责研发和推广智能手机应用

平台。2015年，新媒体中心研发了第三方应用平台“茉莉花开”，将全台的微信公众号统合起来，提供业务支持，上线仅一两个月，粉丝数就达到几十万。尽管如此，扬州台意识到，仅凭单一的微信公众号，不足以形成持续、稳定的用户黏性，于是开始思考如何把扬州台原有的节目优势和新兴媒介结合起来。经过再三论证，决定重点打造一个新型融媒体平台“扬帆APP”，它可以实现与广播、电视的对接。扬州台前不久借助“扬帆APP”，进行了一次融合直播的大演练。

2015年4月底在扬州举办了半程马拉松赛事，央视五套对其进行了专业直播，但这远远不够。扬州台决定把这场赛事做成扬州大餐和城市仪式，并将镜头对准普通人，进行深入挖掘和立体呈现。这场以“欢乐”和“健康”为主题的比赛，通过发掘本土旅游和文化资源，陶冶城市气质，从而构建现代都市文化。经过周密部署，扬州台制定了“扬马”融媒体直播方案。比赛当天，扬州台设置了一个大型演播厅，把电视、广播和手机的信号都接进来，实现多种媒介的共享互动。在比赛现场架设100台手机、50台固定和移动摄像机，开设7个手机频道、1个广播交通频率、1个城市频道，进行交互式同步直播。各个媒介在赛程的不同节点，按照不同的定位同时进行采访和直播。为了解决多路信号传输的问题，扬州台第一次与移动公司展开合作，在各个主要节点增强信号覆盖，设计两级切换，100个手机频道的信号进入10个播控台，这10个播控台再与现场电视信号一起进入播控中心，实时分发，观众可以通过电台、电视和手机观看和体验扬州马拉松的盛况。

此次直播全时段3.5个小时，动用400多人，做到了广播、电视和手机的深度融合，这在全国乃至全球可能都是首次，称得上是一次真正意义上的融合大演练。与此同时，扬州台在技术支撑、内容定位、协调机制和业务形态等方面做了很多尝试，积累了宝贵的经验。扬州台深切地



扬州广电播控室

意识到，融合是趋势，直播是电视的本质，“融合 + 直播”应该成为扬州台内容生产和运营的常态化机制。

## 2. 布局关联产业，提升协调发展文化产业的能力

再来谈谈业态创新方面的努力。首先，扬州台非常重视节目的产业定位，也就是说，在节目策划和制作过程中提前做好定位，明确与节目发生关联的产业，以及应当如何做到业务延伸。一个节目的整合力度是不够的，所以需要打造一系列节目，围绕产业链结构，形成信息产品矩阵，实现从“做收视率”向“做产业”的转变。比如说，《天天有喜》《王牌征婚》《相亲相爱》就是一个节目系列，它们围绕婚恋产业展开，试图将扬州的婚介、司仪、交友茶楼、新房装修和家电购置等相关行业进行整合，以内容为入口，进入关联产业，拓展经营空间。

其次，城市台的融合发展不能局限在媒体业务这一块。影视、演艺、

旅游、IT 和数据等大文化产业，都与媒体紧密关联。城市台要根据区位优势，与政府、社会和企业展开合作，参与到大文化产业的建设中去。在这一进程中，城市台需要发展成为文化产业集团，成为党和政府领导的财团、金融支持的多媒体供应商和服务商。目前，扬州台已经确立了一个新型电子科技产品城项目，计划打造集智能设备销售、多媒体业务、大数据产业和创意产业于一体的现代文化科技园区。此外，扬州台还在论证动漫主题公园、特色影视基地等项目，计划进一步拓展扬州文化产业集群。

### 3. 积极推动多屏融合，集中打造移动频道

城市可接触屏幕主要由电视屏、户外屏和智能移动屏三大类构成。其中，智能移动屏是核心，因为电视频道和广播频率很难平台化，但它们可以接入智能移动屏。无论像马拉松这样的大型仪式，还是常态化的栏目，都可以通过智能移动屏，实现广播、电视和手机的交互直播。所以，多屏融合的关键在于打造移动频道，扬州台将“扬帆 APP”作为多屏融合的切入点，在后续的工作中将重点规划这一领域。

严格地说，“扬帆”不是 APP 和客户端，扬州台不打算做传统内容的简单移植，它也不只是传统媒体嵌入移动互联网的入口，而是计划将它打造成以服务为取向，具备移动化、社交化特性的“融合频道”。融合屏的设计正在进行当中，希望在年内能够上线，它的界面将由不同按钮构成，每个按钮就是一个频道，媒体资源会被链接到相应频道。频道资源仅仅是“扬帆”的一部分，比如“跑者”频道中，有与马拉松比赛相关的视频，有户外运动俱乐部，有跑者上传与下载区，还有讨论互动区。事实上，“扬帆”不再是传统的频道，而变成了各种关系聚合的平台，可以引导受众和企业主动消费并提供资讯，作为媒体，扬州台的任务主要是编辑和管理，希望通过“扬帆”平台突破本地市场，延伸到更广阔的区域中。

### 三、扬州广电总台融合发展的下一步构想

#### 1. 进一步加强融媒体栏目的研发

视频是城市台融合发展的核心业务，扬州台目前能在全中国城市台中稳居前列，靠的就是本地民众喜欢的原创性节目。尽管手机用户越来越多，但优质内容和服务依然是核心资源。多种媒体渠道当下已经无法截然分开，所以必须强调对融媒体栏目的创新和研发，然而前提是要对频道和栏目做进一步细分，从内容和人群两方面进行“双重定位”。

扬州台将以手机“扬帆 APP”为基点，着重研发能够供应多个终端并满足不同形态的个性化内容，逐步发展为“扬帆融合频道”。扬州台计划先推出50个频道，它们部分依托传统台的栏目，另一部分则进行原创。比如“跑者”频道，就以国内外主要的跑步比赛为依托，以户外跑者俱乐部为主要对象，为跑者提供专业的展示平台。这个频道可以把户



扬州广电工作人员工作现场