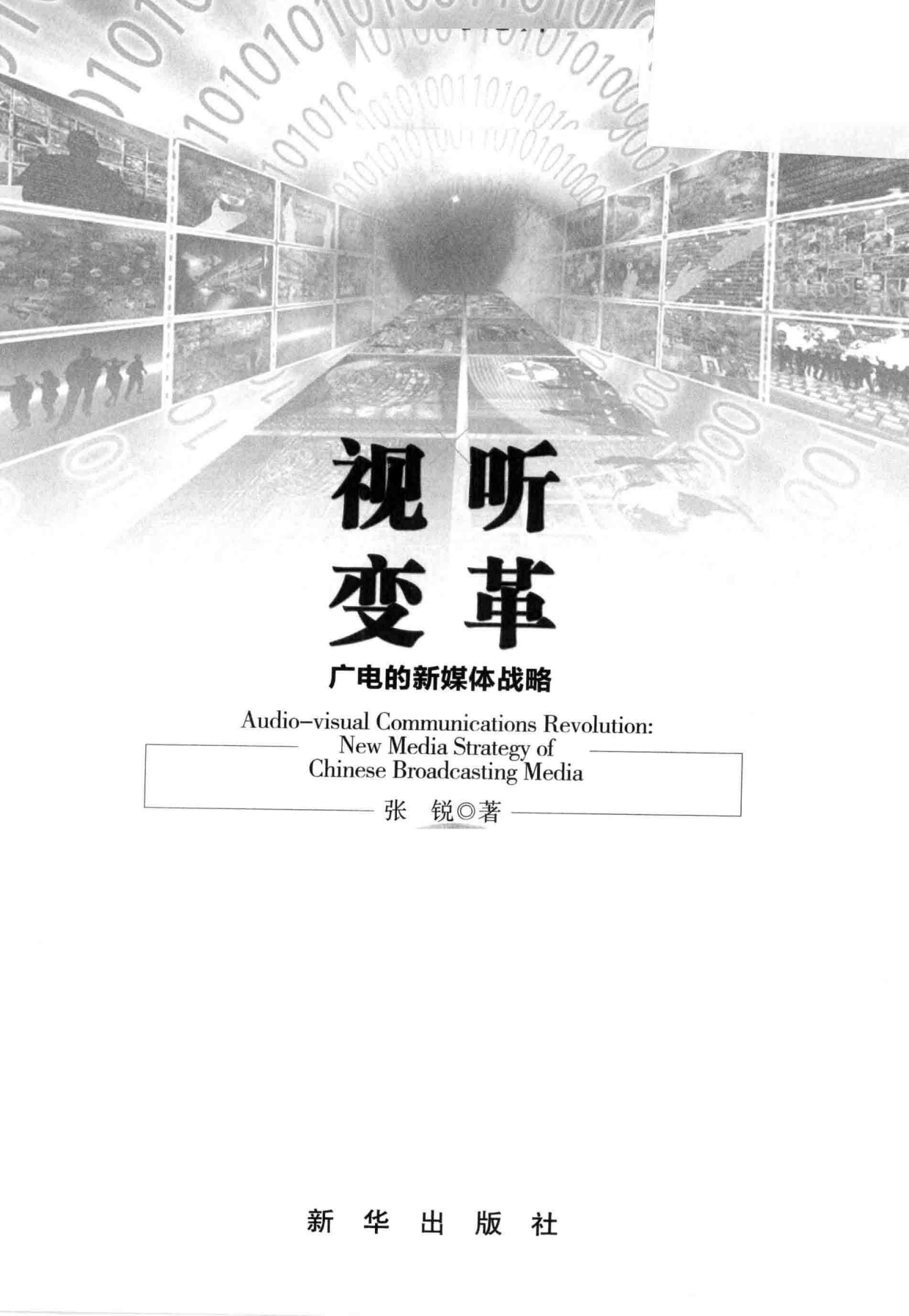




Audio-visual Communications Revolution:
New Media Strategy of
Chinese Broadcasting Media

张 锐◎著

新 华 出 版 社



视听 变革

广电的新媒体战略

Audio-visual Communications Revolution:
New Media Strategy of
Chinese Broadcasting Media

张 锐◎著

新 华 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

视听变革：广电的新媒体战略 / 张锐著. —北京：新华出版社，2015.1

ISBN 978-7-5166-1385-6

I. ①视… II. ①张… III. ①广播事业—发展战略—研究—中国 ②电视事业—发展战略—研究—中国 IV. ①G229.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第295462号

视听变革：广电的新媒体战略

作 者：张 锐

出 版 人：张百新

责任印制：廖成华

责任编辑：蒋小云

封面设计：李尘工作室

出版发行：新华出版社

地 址：北京石景山区京原路8号 邮 编：100040

网 址：<http://www.xinhupub.com> <http://press.xinhuanet.com>

经 销：新华书店

购书热线：010-63077122

中国新闻书店购书热线：010-63072012

照 排：李尘工作室

印 刷：北京文林印务有限公司

成品尺寸：170mm×240mm

印 张：15.5

字 数：227千字

版 次：2015年1月第一版

印 次：2015年1月第一次印刷

书 号：ISBN 978-7-5166-1385-6

定 价：36.00元

图书如有印装问题，请与出版社联系调换：010-63077101

序

对于信息传播从业者来说，这无疑“是最好的时代，也是最坏的时代”。持续发生在传媒技术形态、产业业态与治理生态三个层面上的迅猛而深刻的变化促令这个时代的研究者不断钻研探索、努力作答时代的命题。

一名优秀的传媒研究者往往是这样的，他总是身赴传媒产业的实践中乃至最前沿，去观察、去记录、去叩问，又总能时时从热闹的现象与滚滚潮流中抽离出来，回到安静的书斋去思考、去叙述、去回答。历史是他手握的笔，世界是他的稿纸，在所身处的特定的时空交集之处，他一字一句地书写下研究者的天职与责任。这三年来，张锐博士不辞辛劳地往返于京深沿线以及中国各地，又每每回到清华园文西楼，在清华园一个一个安静的长夜里思考推敲、反复打磨，最终写就《视听变革：广电的新媒体战略》一书。

张锐曾长年工作在广电产业第一线，职至高级工程师。他对中国广电事业的热爱与谙熟促使他不断思考广电在新媒体时代的救赎与发展道路。正因为如此，他离开产业、转而投身对广电的学术研究，以超越了自身利益局限的、客观的角色视角来梳理、论述并力图为广电指向一条可持续发展的道路。《视听变革》一书因而也打破了传统传媒研究中各种学术路径之间的彼此区隔，而是从传媒技术形态的变革出发，探讨视听渠道与内容的创新，关照传媒组织与商业模式的变迁及资本运作等议题。本书素材丰



厚、论证清晰、观点锐利，对于当下的传媒从业者、研究者和政策制定者皆有借鉴作用。

三年成一书，是作者对自身一个阶段研究工作的小结，也是对中国视听产业一个阶段发展的梳理，更是新一时期的开端。若干年后当我们再度翻阅今天的书架，或许大多数著述中所记载的数字、名词乃至所提的模式皆已陈旧过时，但它们记载了中国传媒发展史上这个风起云涌的时代，在字里行间流淌着的传媒研究者们对行业的热爱、对受众的赤诚、对社会的关忧亦将是永恒的！

时代滚滚前行，传媒业波涛汹涌。愿传媒人“毋恃久安、毋惮初难”，愿学者总是忧勤、又总是淡泊，如此，历史便从中傲就了琅玕。

是以为序。

清华大学新闻传播学院副院长 崔保国

2014年9月

前 言

对传媒业来说，这是个大变革时代。人类社会的发展经历了从古老的农业社会，到工业社会，目前已经进入到信息社会和工业4.0阶段。伴随着工业和科技的发展，媒体也经历了从古登堡时期的印刷媒体，到广播电视媒体，再到网络媒体、社交媒体和自媒体等新兴媒体的演进。尤其进入 21 世纪的第二个十年，各种新兴媒体开始快速发展，市场占有率大幅增长。

无论对于媒体还是互联网，21 世纪的第二个十年都是一个重要的转折点。从这个十年开始，互联网从 PC 互联迈进到移动互联网时代。从这个十年开始，无论是传统媒体，还是新媒体，都开始进入视听内容为主体的大视频时代。

视听（audio & video）成为媒体、互联网和通信的共同展现形式和交集。视（video），包括互联网视频、TV、电影等；听（audio），包括广播、互联网音频、通信语音等。

在 PC 互联网时代，门户和论坛是用户入口，文字和图片是内容的主要形式；在移动互联网时代，社交媒体成为入口，视频和语音成为内容的主要形式，音频和视频占用了互联网流量越来越大的比例。在媒体中，视听内容呈现爆发式增长，推动了以 IP（知识产权）为核心的商业模式逐步形成。

无论是移动互联网还是大视频，变革是这个时代永恒的主题，视听领



域的变革也成为现在和未来一段时期的焦点和热点。由此，本书以《视听变革》为题，围绕发生在视听领域的变革这个主题，进行了如下几方面的探讨：

首先，在第1、2和3章，探讨环境变化和产业变局，移动和融合是两个关键词。一是移动：移动互联网不仅仅是对PC互联网的简单线性延伸和发展，而是非线性的跨越。对于传统广电机构来说，借助技术变革和移动革命，实现弯道超车，“让广电移动起来”，是实现转型的最后机遇；二是融合：通信、互联网和传媒三个板块的产业边界开始消融。“三网合一”已经成为历史名词，“三网融合”的生命力重新焕发，但已经赋予了新的展现形式，多屏联动和OTT成为融合的切入点。在融合的同时，资本和人员开始跨界流转，我们看到“中国电影为BAT打工”、“电视开始夕阳化”的论调广为流传。

第二部分，即第4章，开始探讨广播和音频媒体（audio）的未来。为什么要首先探讨广播？作为最老的视听媒体，广播经常被人忽视。其实广播是与移动互联网最为接近的媒体，从传播学角度，广播所具有伴随性、移动性、地域性等特征，而移动互联网具有的特征 SoLoMo，即社交化、移动化和地域化。从这个角度，广播和音频媒体的变革值得关注。

本书接下来的内容，主要是从内容、渠道和商业三个维度，来探讨视频媒体（video）的变革。其中第5章探讨内容创新；第6、7、8三章，则是探讨渠道的创新；第9、10、11三章，探讨商业模式、组织和资本的创新。

第5章，内容领域的创新。对内容的碎片化、聚合、众包、UGC、按需生产等新的特征和发展趋势进行了分析。

第6章，从渠道多元化的角度，对视频的多种渠道形式进行了分析，包括视频网站、有线电视、IPTV、OTT 互联网电视等。

第7章，从合作竞争的视角，分析了新旧媒体的博弈和网台联动。

第8章，分析了社交电视，对社交电视功能和引起的生态变化进行了分析。

第9章，商业模式的创新，归纳总结了视听领域有关的商业模式创新，包

括平台模式、产品模式、O2O模式、大数据模式等。

第10章，组织的变革，包括流程再造、组织变革、价值网和媒体基因等。

第11章，传媒和资本，探讨传统媒体如何借助资本市场布局新媒体。

由于本人在广播、电视和电影领域的从业经历，本书更多的是站在传统广电的视角来探讨视听领域的变革和新媒体战略。这个视角对传统广电的从业者会有借鉴作用，同时对于互联网和通信从业者相信也会有一定的启示。

对于传统广电来说，在媒介融合的大背景下，发展视听新媒体并与其融合发展已经成为传统广电实现战略转型的必然选择。但这种融合发展还面临许多问题。未来，广电是否会重蹈覆辙，成为移动互联网时代廉价内容的提供者呢？传统广电机构的新媒体战略到底该是什么？传统广电机构能否执行好自己的新媒体战略？这些都是我们要思考的问题。

对于互联网和通信从业者来说，整个信息产业的发展从2005年开始，已经进入到内容为王的阶段。跨界进入并成为大传媒行业的一部分，是大势所趋。以爱奇艺、优酷、腾讯等为代表的业界领袖，能否把IT领域的资本、技术和创新优势，延伸到视听内容领域，成为跨界的“文化+科技”寡头，也是需要思考的问题。

在这个最好和最坏的时代，变化和变革无时不在，机遇和风险并存。把握和判断视听行业的走势，确定自己的战略和路径，对每个机构、每个从业者都是至关重要的事情。希望本书能够起到抛砖引玉、碰撞思考的作用。

各位共勉！

张锐

2014年12月于北京电影学院

CONTENTS 目录

序 / 001

前 言 / 001

第1章 绪论 / 001

1.1 问题的提出 / 001

1.2 相关概念的界定 / 004

第2章 移动的浪潮：让广电“移动”起来 / 007

2.1 技术和媒体 / 007

2.2 移动互联时代 / 010

2.3 赋能技术 / 012

2.4 多屏的时代，决战第三屏 / 018

2.5 让广电“移动”起来 / 025

第3章 融合：传统广电的产业变局 / 028

3.1 网络的融合 / 028

3.2 产业变局的驱动因素 / 033

3.3 融合背景下的广电变局 / 036



第4章 声音的“逆袭”：广播转身音频媒体 / 042

- 4.1 广播的SoLoMo特征 / 042
- 4.2 移动互联时代广播的发展趋势 / 044
- 4.3 网络电台：FM的替代者？ / 048
- 4.4 广播转身音频媒体 / 056

第5章 内容的创新：从节目、产品到服务 / 064

- 5.1 内容产业概述 / 064
- 5.2 视听内容生产现状 / 070
- 5.3 内容的碎片化 / 074
- 5.4 内容的聚合 / 076
- 5.5 内容的众包（crowdsourcing） / 079
- 5.6 生产者和消费者的融合 / 080
- 5.7 内容的轻资产化 / 083
- 5.8 内容按需生产 / 084

第6章 渠道的多元化：无处不在的视频 / 085

- 6.1 泛在：无处不在的视频 / 085
- 6.2 有线运营商的管道化宿命 / 091
- 6.3 视频网站 / 093
- 6.4 IPTV业务 / 094
- 6.5 OTT TV互联网电视 / 101
- 6.6 手机视频和手机电视 / 110

第7章 合作竞争：新老媒体的“网台联动” / 115

- 7.1 什么是合作竞争 / 115
- 7.2 网台联动 / 119
- 7.3 内容：电视台和视频网站的竞合 / 124
- 7.4 渠道：IPTV和有线电视的长期竞合 / 128
- 7.5 运营商：手机电视运营商的竞合 / 129
- 7.6 牌照商：OTT TV牌照商的竞合 / 133

第8章 社交电视：热媒介还是冷媒介 / 137

- 8.1 社交网络和社交媒体 / 137
- 8.2 电视与社交 / 140
- 8.3 社交电视的功能 / 143
- 8.4 社交电视的生态 / 145

第9章 商业模式创新：生态的重构 / 153

- 9.1 商业模式的重构 / 153
- 9.2 平台模式 / 157
- 9.3 免费和付费模式 / 161
- 9.4 线上到线下（O2O）模式 / 163
- 9.5 社会化媒体营销模式 / 166
- 9.6 产品模式 / 170
- 9.7 大数据模式 / 173



第10章 组织的变革：从价值链到价值网 / 180

- 10.1 “编辑部的故事”将成为历史 / 180
- 10.2 业务流程的再造 / 182
- 10.3 组织的变革 / 184
- 10.4 从价值链到价值网 / 188
- 10.5 从制片人到产品经理 / 198
- 10.6 媒体的基因 / 201

第11章 拥抱资本：传统广电“借船出海” / 207

- 11.1 传媒业资本运作的驱动因素 / 207
- 11.2 构建多层次的传媒资本运作体系 / 209
- 11.3 传媒资本运作的特点 / 214
- 11.4 借助资本市场布局新媒体，实现战略转型 / 217

参考文献 / 226

后 记 / 233

第1章 绪论

1.1 问题的提出

人类社会的发展经历了从古老的农业社会，到工业社会，目前已经进入到信息社会阶段。200年前蒸汽机的发明以及100年前电的发明，带动了工业社会和电气化时代的到来；今天，计算机和网络技术的大规模使用和普及，促进了由工业社会向信息社会的转变。

按照工业革命的序次划分，我们即将进入第三次工业革命时代。人类历史上的第一次工业革命出现在19世纪，第二次工业革命出现在20世纪^①，第三次工业革命出现在21世纪。杰里米·里夫金在《第三次工业革命》一书中，明确提出人类第三次工业革命产生的重要驱动因素是互联网和新能源技术的结合。

伴随着工业和科技的发展，媒体也经历了从古登堡时期的印刷媒体，到广播电视媒体，再到网络媒体、社交媒体和自媒体等新兴媒体的演进。尤其进入21世纪的第二个十年，各种新兴媒体开始快速发展，市场占有率

① [美] 杰里米·里夫金，《第三次工业革命》，中信出版社，2012



大幅增长。

中国互联网络信息中心（CNNIC）发布了《第34次中国互联网络发展状况统计报告》显示，截至2014年6月，中国网络视频用户规模达4.39亿，较2013年年底增加1057万人；网络视频用户使用率为69.4%。

同各种新兴媒体的迅猛发展相比，传统媒体的增长速度明显降低，面临前所未有的竞争局面。我们发现，在各大媒体中，以报业为代表的平面媒体突然加速衰落；广播媒体虽历经百年，由于车载市场的兴起，成为日子还不错的区域性传统媒体；电视媒体中，地面频道比起十多年前已经风光不再，电视行业已经进入各大上星卫视的“战国时代”。以电视开机率为例，过去几年北京地区的电视开机率下降到30%，深圳地区2012年的电视开机率更是降到22.36%，这个数字是2001年以来12年中深圳地区收视数据倒数第二，深圳地区开机率见图1-1。

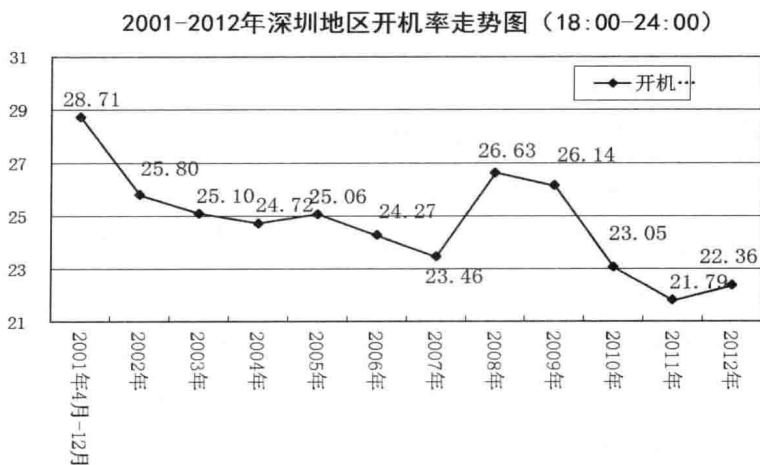


图1-1 深圳地区电视开机率^①

对于这种局面的出现，其实媒体机构的从业者早就开始未雨绸缪，筹划新媒体战略，“新媒体”一词成为媒体从业者使用频率最高的词汇。以报业为例，早在上个世纪90年代开始，“起了个大早”的国内各大报业集团，开始发力建设地方门户网站，网站曾经成为报业战略转型的重要载体。可历经

^① 吴信训，《新媒体全球竞赛 中国能折桂几何》，《新闻爱好者》，2013，03

10多年的发展，蓦然回首，报业仅仅成为PC互联网时代新浪、搜狐和网易等各大商业门户网站的廉价内容提供者，报业自建门户网站的影响力和竞争力每况愈下，大多依靠政策性收入和寥寥的广告维持运营。

我们再看看广电，近年来，国内传统广电在媒介融合的大背景下，都在积极推行与视听新媒体的融合发展战略，发展新媒体已经成为传统广电实现战略转型的必然选择。视听新媒体的发展既为国家“三网融合”战略实施提供了历史性机遇，也为发展空间日益饱和的传统广电带来了扩大受众范围和培育新增长点的契机。以深圳广电集团为例，该集团也提出了“新媒体化战略”，构筑包含广播、电视、平面、户外、网络等多种媒介传播体系和产业体系，打造了包括中国城市联合网络电视台CUTV、中国时刻、IPTV、高清数字内容集成平台、全国3G手机电视内容服务平台eTV、移动电视、手机电视等视听新媒体平台。

但同报业一样，国内广电行业实施的新媒体战略也好不到哪里去。以视频网站为例，看看国内的视频网站排名，影响力靠前的视频网站，都是优酷土豆、腾讯、爱奇艺、搜狐等商业视频网站，广电系的CNTV落在其后。以CNTV为代表的广电系视频网站，虽然拥有内容、政策和牌照等诸多优势，并投入巨资，但在访问量和盈利等关键指标依然远远落后于以优酷土豆为代表的民营视频网站。

目前，我国传统广电在与视听新媒体融合发展的过程中还面临许多问题，主要表现在：（1）商业模式：普遍业绩较差，尚未形成市场接受的盈利模式和商业模式；（2）合作竞争：传统广电和视听新媒体的合作竞争模式有待探索等；（3）组织变革：缺乏流程再造和价值链重构，没有配套的组织变革。究其原因，主要是传统广电缺乏管理创新和机制创新，仍在以传统广电的思路发展视听新媒体。

记得某著名投资人在其微博上对传统广电机构的新媒体路线作了如下总结：设立一家新媒体公司专门运营网站和无线平台；把频道的新媒体权利放进去；视频广告，手机互动和电子商务的功能；公司管理层持股份，考虑对外融资乃至独立上市。而这条近似完美的新媒体路线图被其评价为“最没有



智力含量的商业计划，因此也是离失败最近的商业计划”。

进入21世纪的第二个十年，我们已经进入移动互联时代。未来，广电是否会重蹈报业覆辙，成为移动互联网时代廉价内容的提供者呢？传统广电机构的新媒体战略到底该是什么？传统广电机构能否执行好自己的新媒体战略？诸多资深广电人能否在退休之前还能看到自己所服务的机构还能很好地运转？广电人经历了焦虑、浮躁、期待，能否收获希望？种种疑问需要解开。

移动互联网不仅仅是对PC互联网的简单线性延伸和发展，而是非线性的跨越。对于传统广电机构来说，借助技术变革和移动革命，实现弯道超车，“让广电移动起来”，将是实现转型的最后机遇。

1.2 相关概念的界定

1.2.1 媒体、媒介、传媒

媒介（medium）是信息传播的载体，具有物质性和物理形式，表现为平面、广播、电视和互联网等形态；麦克卢汉在《理解媒介：论人的延伸》中提出了著名的“媒介即信息”的论断。

媒体（media）是机构或组织，表现为报社、电视、电视台等；媒体融合和泛在进一步模糊了传媒的边界，未来已经很难说什么是媒体，什么不是媒体。

传媒（communication media）是综合性概念，包括了所有媒体。

传媒产业（media industry）是由传媒机构及其上下游链条企业构成的集群。

崔保国教授认为传媒有四态，包括形态、业态、生态和动态等。传媒的形态包括音频、视频、文字、音乐、图画、照片和电影等；传媒的业态主要指行业和集团，如商业媒体、公共媒体、政党、政府、组织媒体；传媒的生态包括政策环境、资源环境、技术环境。

1.2.2 新媒体和视听新媒体

我们正处在新媒体时代。什么是新媒体？其实新媒体是个相对的概念，这个概念是站在平面和广电等传统媒体的视角，对其他新兴媒体的统称。

新媒体的概念起源于麦克卢汉，他认为一种新媒介的首要内容是另外一种旧媒介；加拿大的罗伯特·洛根认为新媒介是互动媒介，含双向传播，涉及计算，与没有计算的电话、广播和电视等旧媒介相对^①；美国传播学者保罗·莱文森（Paul Levinson）在其著作《手机：挡不住的呼唤》中提出了“补偿性媒介”（remedial medium）理论，指出任何一种后继的媒介，都是对过去某一种媒介先天功能的不足所做的一种补偿；吴信训^②认为新媒介是工业革命以来，给人类社会带来最大震撼力的事物，他作了比喻，工业革命的标志性成果之一是创造了“在轮子上奔驰的人类”，信息革命的标志性成果之一是创造了“在新媒介上腾飞的人类”。

什么是视听新媒体？这个概念主要在广电行业用得比较多。广电总局董年初认为：视听新媒体是按照互联网技术界定（主要为IP技术），与网络媒体相关的视听业务形态的统称。这种划分强调的是交互，具体包括IP电视、手机电视、网络电视、网络广播等。视听新媒体是在“网络融合”大背景下传统广电媒体在新技术变革下的延伸，体现了通讯网、互联网和广电网“三网融合”的趋势。视听新媒体是网络、手机与传统广播电视媒体的融合，也是传统广播电视媒体在新技术变革下的延伸。

1.2.3 广电是什么

什么是广电？广电是广播电影电视行业的简称，泛指广播、电视、有线电视以及电影多种业态和传媒机构。移动互联网时代，广播电视的概念也需要转换。未来，音频逐渐取代了广播，视频、泛视频和大视频也必将取代电视，广电一词可能成为历史名词。

什么是广播？广播的概念包括广义和狭义两种。在国内，我们用狭义的

① 罗伯特·洛根，《理解新媒介——延伸麦克卢汉》，复旦大学出版社

② 吴信训，《新媒体全球竞赛 中国能折桂几何》，《新闻爱好者》，2013，03