

电视融合变革

——新媒体时代传统电视的转型之路

黎 斌 主编

从传统电视媒体过度竞争的“红海”，到数字化、网络化媒体崛起的“新蓝海”，传统电视正面临如何抉择才能实现向全媒体华丽转身的战略时刻！

中国国际广播出版社

电视融合变革

——新媒体时代传统电视的转型之路

黎 斌 主编

中国国际广播出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

电视融合变革：新媒体时代传统电视的转型之路 / 黎斌
主编. —北京：中国国际广播出版社，2011.7
ISBN 978-7-5078-3367-6

I. ①电… II. ①黎… III. ①电视工作—研究 IV. ①G22

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第111300号

电视融合变革——新媒体时代传统电视的转型之路

主 编	黎 斌
责任编辑	孙兴冉
版式设计	国广设计室
责任校对	徐秀英
出版发行	中国国际广播出版社 (83139469 83139489[传真])
社 址	北京复兴门外大街2号 (国家广电总局内)
	邮编：100866
网 址	www.chirp.com.cn
经 销	新华书店
印 刷	北京广内印刷厂
开 本	710×1000 1/16
字 数	110 千字
印 张	12.25
版 次	2011 年 7 月 北京第一版
印 次	2011 年 7 月 第一次印刷
书 号	ISBN 978-7-5078-3367-6 / G · 1365
定 价	28.00 元

国际广播版图书 版权所有 盗版必究

(如果发现印装质量问题，本社负责调换)

目 录

前 言 电视变革来临	1
第一节 互联网改变媒介生态	2
第二节 新媒体“颠覆”传统电视	6
第一章 势不可当的融合浪潮	11
第一节 技术裂变加速媒体融合	12
第二节 全媒体浪潮来势汹涌	13
第三节 传统媒体吹响转型集结号	14
第二章 迫在眉睫的电视转型	18
第一节 来势汹汹的新媒体	19
一、揭开新媒体的面纱	20
二、新媒体的冲击力	25
第二节 传统电视遭遇强烈挑战	28
一、强势传播地位动摇	28
二、舆论引导力被解构	29
三、影响力被稀释	31
第三节 新媒体挑战电视市场	33
一、电视广告遭遇天花板	33
二、年轻受众流向新媒体	36

三、传统电视失宠资本市场	38
第四节 三网融合消解电视垄断权	39
第三章 电视初融新媒体	42
第一节 传统电视与新媒体融合路线图	45
第二节 国家电视台的台网捆绑实践	46
一、台网捆绑打造竞争合力	49
二、台网联盟延伸品牌影响力	55
三、多媒体终端交叉融合	56
第三节 地方电视台跨屏融合突围	57
一、网借台力孵化品牌	58
二、台倚网推聚拢人气	59
三、体制内外多终端融合给力	61
第四节 国外电视媒体的融媒战略	64
一、CNN 的“台网融合”之道	65
二、BBC 在网络时代的“自救术”	68
三、FOX：借力融合提升竞争力	74
四、MSNBC：“带有线频道的网站”	78
五、法国 France 24 电视台：媒介融合，敢为人先	85
六、NHK 电视台：电视内容的多元传播	89
第四章 转型的挑战与桎梏	94
第一节 用传统媒体理念经营新媒体行不通	95
一、默多克经营新媒体失败的启示	96
二、不同媒介文化的矛盾	98
第二节 政策与体制困局	100
一、媒介管理政策、规制脱节	101
二、步履艰难的市场化进程	103

第三节 运营模式遭遇瓶颈	104
一、传统生产和传播模式遇阻	104
二、资本运营活力不足	106
三、盈利模式简单一元	107
四、品牌一体化建设尚需时日	109
第四节 技术与服务有待升级	110
一、技术支撑薄弱	111
二、人性化服务理念缺位	112
三、缺乏差异化战略	114
四、共享和分享机制不够完善	115
第五节 复合型人才匮乏	116
一、管理和培养机制不健全	117
二、人才引进机制落后	118
第五章 转型：传统电视的全媒体重构	120
第一节 转变经营理念	122
一、尊重新媒体的客观规律和内生文化	122
二、夯实文化审慎的基石	123
第二节 政策扶持加快体制转变	125
一、强化政策支持力度	125
二、构建电视新兴产业运营主体	126
三、完善激励约束机制	127
第三节 重构全媒体运营模式	127
一、内容生产集约化、互动化、开放化	127
二、构建立体交互的全媒体覆盖传播模式	134
三、广告收费还是增值盈利	141
四、抓住“利基”市场，突破盈利瓶颈	143
五、建构品牌矩阵，打造全媒体竞争合力	147

第四节 体验制胜，强化服务意识	150
一、技术驱动，升级服务便捷性	150
二、优化体验，树立用户中心意识	152
三、建立全媒体传播效果监测评估体系	154
第五节 培育复合人才	155
一、全面优化人才培养机制	155
二、多渠道培养孵化复合人才	156
第六章 未来电视走向何方	157
第一节 “融入”新媒体	158
第二节 权力向新媒体转移	161
第三节 电视的网络视频化	163
第四节 不断凸显的视频价值	164
第五节 电视走向智能	165
第六节 关于电视与新媒体融合变革的八大预言	167
一、按传统媒体思路经营新媒体是死路一条	168
二、传统媒体未来发展战略必须立足全面新媒体化	168
三、传统电视媒体未来或将沦为内容提供商甚至原料 提供商	169
四、传说已久的制播分离成为不争的事实	169
五、“内容为王”让位于“平台为王”	170
六、平台免费+增值付费或成为主流盈利模式	170
七、传媒从单一传播功能升级为信息服务平台功能	171
八、传统电视王者地位被网络新媒体取代的三步曲	171
结 语 未来电视：让想象飞	172
参考文献	179
后 记	182

前 言

电视变革来临

十几年前，著名的未来学家尼葛洛庞帝就预测了未来电视可能发生的变化，他指出：理解未来电视的关键，是不再把电视当电视看。如今，传统电视的谢幕已在我们的视野之中，而新媒体的从容登场正在酝酿另一场变革！

——“在互联网新媒体时代，电视面临最严重的挑战是什么？电视依附的社会结构正在改变，而这种改变，将使传统的单向广播式电视失去存在的基础。传统电视的变革势在必行。”

第一节 互联网改变媒介生态

谈电视变革的问题，无外乎两个方面：电视受到了什么挑战？电视未来可能怎样？

大约五六年前，“新媒体”一词开始流行。初看上去，新媒体一词描述的是新兴的媒体的一种趋势，但是，稍微多了解一点后就会发现，新媒体概念已经渗透到整个泛媒介领域。

新闻网站在探讨新媒体，广告网站在探讨新媒体，社交网站在探讨新媒体，电子商务网站也在探讨新媒体，并迅速地从互联网扩散到传统媒体——广播电视、报纸杂志等领域，甚至许多企业也都陷入一场新媒体的话语大战之中。

新媒体是什么？对于传统媒体，尤其是电视媒体而言意味着什么？

回答这一问题之前，我们需先了解一下，电视为什么能够在传统媒体中占据绝对重要的位置。

从进化角度看，今天所有的媒体形态都源自人类的沟通，因此，人类沟通方式或者说媒介的演变决定了媒体的发展方向。

麦克卢汉^①在《理解媒介》^②一书中指出：媒介是人的延伸。比如：

① 麦克卢汉：马歇尔·麦克卢汉（Marshall McLuhan，1911～1980），加拿大人，被誉为信息社会、电子世界的“圣人”、“先驱”和“先知”。他是20世纪名副其实的传播学大师，是最富有原创性的传播学理论家。“地球村”这个说法的“始作俑者”。他关于“地球村”、“重新部落化”、“意识延伸”的论述，对传媒理论具有重要的贡献。

② 《理解媒介》：麦克卢汉的传播学著作，英文名：Understanding Media, The extensions of man，出版于1964年。国内引进版：ISBN：9787100030311，商务印书馆，2000年10月，何道宽译。

衣服是皮肤的延伸，剪刀是手的延伸，汽车是脚的延伸。

媒介作为人的延伸，经历两个时期：机械时期和电力时期。

在机械时代，机械设备实现人的延伸过程，一方面提高了效率，另一方面为了效率需要引入了复杂的机制，机械设备工作需要专业性，人类在使用这些工具的时候，不得不牺牲其他方面的感受，比如：穿衣服会影响皮肤对气流的感觉，开车就无法跟路边的人打招呼，按照麦克卢汉的说法，机械工具让人丧失了感觉的“完整性”。

到了电力时代，由于电力传播的速度远高于日常的机械速度，因此，电力执行的速度是同步的，即：生活在不同地理位置的人，几乎同时能够收到从千里之外发出的电报，随着录音、摄像设备的出现，人与人之间借助电力工具，跨越百里千里，可以像面对面一样沟通。

在以电视、电话为主的电力媒介中，带来的变化主要还是在传输速度上：电视信号从电视台传送到用户家里，相比于把一本书从书店带回家，中间时间可以忽略不计；朋友从隔着数百公里外打电话到家里，相比于朋友从数百里外步行或者开车过来，时间也可以忽略不计。因此，空间不再是距离，相隔千里的人沟通起来比邻居还方便，成为“同村人”，人们能够跨越空间的距离，仿佛重新回到了部落时代。

电力媒介让人能够突破空间的限制，让地球变成“地球村”。麦克卢汉解释这一现象，认为电力媒介延伸的是中枢神经系统，而机械时代的媒介延伸的是人的具体官能，如手、眼，因此借助电力媒介能够得到“完整”感觉，这是电视——电力媒介上的媒体成功的原因。

麦克卢汉抓住了媒介的一些重要特征，见解独到，因此被誉为电视时代媒介理论的大师。不过，受时代限制，麦克卢汉对于电力媒介的看法过于笼统，把借助电力媒介实现的“地球村”等同于“原始部落”更是偏颇的。

随着电脑设备之间实现了网络连接，互联网正在改变电视、电话等早期的电力媒介，当手机这种随身设备也加入到互联网中，任何两个人之

间，不论何时、何地，都已经不存在距离。看上去，既然人与人之间空间距离被消除，似乎可以把机械时代由于工业分工而赶到鸽笼式楼房里的人们重新聚回到“村子里”。不过，实际并没有这么简单。

麦克卢汉时代，电视是单向的、电话是固定的，它们还只是作为方便人们使用的工具而存在，还没有对机械时代的社会结构造成冲击，“地球村”等于“原始部落”是这种思维的简单推论。

网络设备具有双向、随身等特点，每一个使用者都是主动的，会导致网络上的“村落”非常不稳定，一个使用者上一秒钟在“话剧村”，下一秒钟就会“跑”到“小品村”，或者，同时在几个村子呆着，显然，原始人无法理解这样一个多重且不稳定的“部落”。

媒介是人与人之间的介质，是社会的黏合剂，并反过来决定着社会的结构形态。农耕工具的出现，人类告别了游牧式采摘，定居下来形成部落的村庄；轮子的出现，汽车瓦解了村庄，缔造了集中的城市。互联网改变什么？互联网会让城乡首先在技术上变得平等，没有边界，变得多元化而不是单一的中心。

互联网带来的变化到底有哪些？从下面几点可以看出端倪：

碎片化：碎片化指的是信息的使用粒度越来越小，从一本书变成一篇文章甚至一句话，传统的杂志一月或一周一册，互联网上，文章按篇为单位组织，论坛和微博按一句话为单位组织；原来你只能同时跟一个人说话，说完了才去找下一个人聊天，现在，你开着几个 QQ^① 窗口，与多个朋友同时聊天。

无边界：通过互联网，计算机不是一个确定的工具，它可以是电视机，可以是计算器，可以是家庭账本，当然还可以是可视电话，这种多重性打破了业务应用的边界，让人拥有“万能”的工具。所有的业务在一个巨大平台上，没有分割。

① QQ：腾讯公司开发的即时聊天工具。

扁平化：电话让两个分隔千里的人，仿佛站在对面说话，我们已经初步见识了电力媒介的扁平化，在互联网上，一个 QQ 群或者论坛里分布在全国甚至全球各地的朋友，你一言我一语地谈笑风生，我们进一步体会跨地域空间扁平化的魔力。扁平化还意味着是实时的，信息能够实时传达。

互动性：机械时代的媒介，需要漫长的过程支持，反馈路线冗长，常常被忽略，互联网的扁平化为反馈铺平了道路，信息不仅可以瞬间传递，而且也可以瞬间得到反馈，也就是信息互动。

由此可见，这些新特征带来的不仅是工具的进步，而且会改变人与人之间的关系，改变社会结构状态。

我们发现，互联网正在开启一个时代，所有人、所有组织都处在一个对等、扁平的无阻力空间之中，任何两个人、人群都能够随时建立起联系，层级式的社会结构已经不复存在。在这样一个新的社会结构里，每一个人或者集体都会比以往任何时候更能体会媒介的作用，我们正在迎来一个全新的媒介媒体时代。

电视面临最严重的挑战是什么？电视依附的社会结构正在改变，这种改变，将使传统的单向广播式电视失去存在的基础。

说到这里，新媒体与电视的关系变得无关紧要了，在鼓噪的新媒体大潮下，其实蕴含着更大的前提：电视如何面对正在被互联网改变的社会结构。

我们不难理解，为什么连企业都开始关心新媒体的问题，因为信息时代新的社会结构变化，每一个企业都需要具备外界的联系能力。

我们再来探讨前面的问题：新媒体是什么？粗略地说，新媒体是能够适应互联网时代的媒体，不过，既然互联网已经打破了很多工业时代的既定界线，新媒体注定也不会是我们传统意义上理解的单一“媒体”，因此，新媒体是一种能力，不仅是传统媒体在互联网时代需要获得的能力，还是组织或者个人需要获得的能力。

电视面临的挑战正是它的机会所在，如何主动而不是被动地迎接互联

网时代的社会结构变革，延续在传统电视时代的影响力，正是电视未来的发展方向。

第二节 新媒体“颠覆”传统电视

新媒体改变了原有的媒介生态体系，原来处于传统媒体核心位置的传统电视正面临新媒体蓬勃发展的诸多挑战。

21 世纪 10 年来，全球数字化技术、互联网技术和信息通信技术突飞猛进，以互联网为代表的网络新媒体正汇聚成一股汹涌澎湃的历史大潮。

微内容、极速性、多终端、个性化，日新月异的网络新媒体深刻改变了人们的生活方式、思维习惯和社会关系，传媒格局也因此而产生裂变。处于传统媒体核心地位的电视正历经一场前所未有的危机和变局。

从用户的争夺、广告的分流乃至话语权的解构，新媒体在全球范围内对传统媒体尤其是电视的冲击是残酷而现实的。如果从数字化的对比中来看我们身边的电视和新媒体正在发生怎样的变化，便不难体会当前传统电视所处的境地。对传统电视变革的现实基础也会有更为透彻的理解和体察。

10 年前，中国电视用户已达 11.73 亿之众^①，而那时互联网用户只有 2 000 万；10 年后的今天，中国网民人数超过 4.5 亿，手机用户超过 9 亿^②，网络视频用户规模达 2.84 亿^③，新媒体用户呈爆发式增长态势，而电视观众已接近饱和。

10 年前，全球互联网正遭遇资本市场冷遇，中国互联网举步维艰。10 后的今天，国内外风投、民间资本、广告投放正源源不断流向网络新

① 百度百科“电视覆盖率”。

② 根据工信部、国新办发布的数据。

③ CNNIC《2010 年中国网民网络视频应用研究报告》。

媒体市场。在媒体的商业化浪潮中，新媒体成为资本市场的宠儿，一批新媒体公司相继登陆纳斯达克，成为全球媒体产业化发展中备受追捧的新星。

10年前，电视是人们获知权威信息的第一渠道，处于传统媒体强势地位，10年后的今天，公民记者大量涌现，人人都可以是自媒体，网络新媒体借助自身的即时性特色，正在逐步掌握着舆论传播的先发优势，成为人们第一时间获取信息的首选。

近年来，在影响全球的重要媒体事件中，多数都与新媒体不无关系。美国总统奥巴马充分利用社交网络竞选成功，更是彰显了新媒体的无穷魅力。2006年，“网民”第一次获封时代周刊年度人物；2008年，Twitter第一个向全球发出汶川大地震消息；2010年，手机媒体最先发出玉树地震的第一组照片……网络新媒体正在翻开人类历史的新篇章。

重视新媒体、发展新媒体，在很多国家已经不仅仅是个产业问题，而是关乎民族未来的重大战略。近年来，美国政府着力建设“E外交办公室”，把互联网视为在海外推进“民主”的重要工具。如今，美国白宫、国务院等政府部门的官网都在首页标出该部门在Facebook（脸谱）、YouTube等网站的链接。2010年，英国政府宣布一项改革计划：政府将为每名公民开设个人专属网页，在未来4年内建成无纸化社会。

如今，谷歌（Google）、脸谱（Facebook）、葫芦（Hulu）、推特（Twitter）这些新媒体领袖，它们的每一次出手都会吸引全世界的目光。新媒体正在成为媒体创新发展的标杆。

有人说，电视依然是人们获取信息、休闲娱乐的重要渠道。但身临波涛汹涌的新媒体浪潮，电视人却难有这样的自信。如今信息渠道已不再稀缺，网络新媒体正在逐步走入寻常百姓的日常生活，随时随地获取所需的信息逐渐变为现实。

有人说，当今传媒依然是内容为王的时代，电视的核心优势依旧明显。而我们看到的另一个事实是，像苹果TV、谷歌TV、iPad这些不生产

任何内容的纯技术开放平台，却能吸纳海量的内容生产机构，包括电视的优质内容。内容为王还是渠道为王的争论已不重要，抓住用户，占有市场才是媒体竞争制胜的关键。而新媒体与用户的亲近关系使它具有一呼百应的市场号召力。传统电视的海量内容无法使受众深度卷入其中，互动性、参与性、贴近性明显不足。

有人说，当初广播没有摧毁报纸，电视没有摧毁广播，现在，网络新媒体也不会摧毁电视。但不可否认的是，人们看电视的时间正在不断减少，而用于上网和使用其他新媒体的时间却在不断增加。尤其是对70后、80后、90后这些伴随着中国互联网茁壮成长的年轻一代来说，这种趋势更加明显。随着网络视频的爆发式增长，年轻人的注意力正在远离电视，向网络转移。

欧盟最新的一项调查显示，在15岁到24岁的人群中，有48%的人把网络作为获取欧盟资讯的主要渠道，高于电视（47%）和纸媒（22%）的比例。在很多欧盟成员国——从法国到波兰——总体来说，人们喜欢网络多过纸媒，而在那些网络利用率高的欧盟国家，网络已经超过了电视。^①

过去电视带来万人空巷的时代已一去不复返，而网络新媒体却从当初的草根小舞台走向传媒舞台的中央，掀起一波又一波轰动效应。

凤凰卫视总裁刘长乐认为，对处于激荡转型时期的传统媒体而言，这是最坏的时代，也是最好的时代。问题的关键在于，传统媒体是被动地应付变化，还是站在时代大潮的风口浪尖，转危为机，主动地引领潮流？

对于电视而言，这个问题尤为紧迫。而拥抱新媒体，实现与新媒体融合发展成为传统电视的现实选择。可以预见，这样的融合在以后的很长一段时间将是传统电视的主流业态。

本书从深入分析传统电视与新媒体融合的时代背景和驱动因素出发，探讨媒体融合对传统电视的冲击、影响，研究传统电视在融合发展的转型

^① 根据2011年2月份欧盟委员会发布的一项一般性民调（Standard Eurobarometer）。

中面临的问题和对策，在此基础上，试图勾勒出未来传统电视的功能、形态及运作流程体系的嬗变。

本书希望能在理论研究领域对未来传统电视发展作出前瞻性研究预判，更加注重相关研究成果能对电视与新媒体融合的实践具有一定的指导性，研究的重点集中在以下几个方面：

转型原因分析。即传统电视为什么要向与各种新媒体融合发展的方向转型？通过技术环境、市场竞争环境以及国际传媒发展环境，分析传统电视所处的数字媒体生态系统，解析传统电视转型的各种驱动因素。

转型问题分析。即现阶段我国传统电视转型面临哪些困难和挑战？全书针对观念、体制、运营、服务、人才等方面详细解读传统电视与新媒体融合转型面临的现实问题。

转型对策分析。本书提出，为适应愈益融合化的媒体生态，传统电视应以牢牢把握未来视频主导权为方向，从内容生产、内容传播、经营管理、竞争策略、用户服务等方面着力，优化流程，建立未来电视的生产、传播、经营模式。

主要概念界定。由于业界对“传统电视”、“新媒体”、“融合”等相关概念的认识并不统一，本书侧重于从行业实践的角度对这些基本概念进行界定。我们认为：

关于电视的概念，最简单的界定是“以电信号实时传送的视觉图像”。^①传统电视从业态上是指过去基于单向传输、被动收看的电视形态；从实体上是指传统的电视媒体机构。本书中，如果不作特别说明，“电视”一词一般指“传统电视”，有时为了与新媒体形成呼应，我们也特意使用“传统电视”。

关于新媒体，目前业界有很多种定义，这些定义的研究视角和参照系各不相同。本书所说的新媒体是一个相对于传统电视的概念，它既有业界

^① 《中国特色的电视产业经营研究》，唐世鼎、黎斌等著，中国国际广播出版社，2009年第一版。

所认可的新媒体的共性，如双向传播、互动等特点，又与传统电视紧密相关，在本文中，主要指视听新媒体，如网络视频、互联网电视、IPTV、手机电视等。此外，书中还涉及公交移动电视、户外电视等概念。以上这些新面孔虽然从本质上并没有背离“以电信号实时传送的视觉图像”这一电视的基本概念，但与“传统电视”又有着明显的不同，如数字化存储、移动、时移等新媒体特色。我们把它们统称为电视新形态，都属于本书所说的“新媒体”范畴。

书中的融合是指，传统电视在内容生产制作、传播和产业经营的各个链条上，与新媒体相互打通、借力发展。

本书所说的转型特指传统电视的转型，即传统电视由过去的单向传播、被动收看向借力新媒体技术和渠道，与新媒体融合发展的方向转变，从以往单一的媒体形态向数字化、信息化的多媒体、全媒体集团转型。