

传媒研究新视野丛书

内容平台：

重构媒体运营的新力量

周滢著

中国传媒大学出版社

内容平台：

重构媒体运营的新力量

周滢著



中国传媒大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

内容平台:重构媒体运营的新力量/周滢著. —北京:中国传媒大学出版社,2012. 2

ISBN 978-7-5657-0424-6

I. ①内… II. ①周… III. ①传播媒介—研究 IV. G206. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 283030 号

内容平台:重构媒体运营的新力量

作 者 周 滢
责任编辑 吴 磊
责任印制 曹 辉
封面设计 魏 东
出 版 人 蔡 翔

出版发行 中国传媒大学出版社

社 址 北京市朝阳区定福庄东街1号 邮编:100024
电 话 86-10-65450528 65450532 传真:65779405
网 址 <http://www.cucp.com.cn>
经 销 全国新华书店

印 刷 北京中科印刷有限公司

开 本 730×988mm 1/16

印 张 17.75

版 次 2012年3月第1版 2012年3月第1次印刷

书 号 978-7-5657-0424-6/G·0424 定 价 49.80元

版权所有

翻印必究

印装错误

负责调换

序

我曾经问过周滢，十来年始终高度关注的问题是什么？她回答说，既为电视人又兼研究者，她研究的焦点离不开电视，具体地说，关注电视的生存状态，发展趋势以及这个产业的核心资源。

十年前初识周滢。那个时候她在央视事业发展调研处工作，与我的课题组一道，进行了“电视传媒集团化及产业经营”的系列研究。当时的电视经营正处在一个转折点，所谓的媒介产业化在理论上备受争议但在实践上势如破竹。古语有云，“说易行难”。在中国尤其是在传媒业倒是“说难行易”。不争论不深究依势而行逐利而去。央视所关注的是战略如何布局、空间如何开拓、组织如何扩大，最后分别形成两个研究报告：《世界主要电视传媒比较分析课题研究报告》和《电视传媒集团化及产业经营、技术应用比较分析课题研究报告》。而后数年，我的手下和周滢合作过诸如“成本核算管理分析”、“全国电视台合作论坛”等项目。

六年前，周滢担纲进行“全国电视传媒核心竞争力评价体系”研究项目，那个时候我们一起深入讨论，沿着“核心竞争力”的这个思路，企图建构一个庞大的管理系统。当时，电视业正流行所谓的“媒资管理系统”和“数据库营销系统”等概念，强大的电视台是不是可以在建构海量内容集成分发的“媒资管理系统”同时，打通各个管理系统的数据库，如收视率数据库，广告管理数据库，节目生产数据库等，对整个电视生产管理流程进行分解重组，也就是实行所谓的“ERP”，最后建立一个完整的经营管理的指挥系统呢？记得那天就在北京南三环的四川驻京办事处，大家讨论到

今后的研究设想,周滢兴奋地说,如果这些研究可以落到实处,电视业的王座就难以撼动了。

然而,那个时候的电视台已经从“说难行易”变成“说易行难”,你说你的我做我的,电视业的经营规模越来越大,但已经被不同的利益所切割,要形成系统,要捏成拳头,很难。周滢的研究项目也是走走停停,最后终被搁浅,她也考入了我的门下。四年前周滢入校攻博之初,我再次问及她的研究志向,她还是那句话,关注电视,思考电视能不能为王,到底如何为王。

寒窗三年,周滢得到了什么样的结论呢?她沿着竞争的思路,渐渐发现电视如何为王其实是一个“伪命题”。正如她书中所言,“其兴也勃,其亡也忽”,电视传统媒体鼎盛时期新兴媒体横空出世,自此之后“用户争夺战”愈演愈烈。电视业曾牢牢把控的产业链条被不可逆地打破,原有的核心竞争力被瓦解、被稀释。她循着电视为王的道路入门,出门时却发现自己的研究成果是要将电视从为王的美梦中唤醒,电视台的发展需要重新定位,重新在竞争格局中构建核心竞争力。

记得她在博士论文立题时,正处在研究的岔路口上。一方面,可以选择继续研究电视台核心竞争力评估体系,这一选题有近五年的研究积累,驾轻就熟,论纲的雏形已经具备。而另一选择,则是为新媒介环境下的电视业发展描出一张路径图,解答电视台在渠道稀释、用户分流的情况下,如何构建新的核心竞争力。这一论题,基本处在摸索阶段,可借鉴的研究、实践都少之又少,但却是今后数年,电视业发展要探讨的关键问题。选择一条艰难、前景未卜的研究道路,也许是她的性格使然,最终,她以“内容平台”为切入点,要为电视台乃至传统媒体业的发展,勾画出未来的运营模式。

任何一个研究,都有其传承,周滢所研究的“内容平台”也是如此。在她之前,有赵子忠的《内容产业论》,第一次论述了在数字技术的影响之下,内容生产如何从“产品”迈向“产业”的惊人一跃;王薇的《论家庭信息平台:掌握数字传媒时代的家庭需求》和张豪的《个人信息平台研究》,分

别从受众和用户的角度切入,阐述了在渠道传播向平台传播转型过程当中,原来的接收端或用户端的分工已经被打破,成为新的传者角色同时倒逼传输渠道和内容生产发生巨大的变化。

到底如何变化?这就是周滢议论的核心所在。周滢认为,所谓的“内容平台”,既是内容实体同时也是内容载体,其概念在文中被界定为“数字传播时代的媒体是以数字多媒体内容为核心建立在软硬件系统环境之上的新媒介是数字内容及其所在计算机系统和网络的总称”。简单地说,内容平台就是打破媒介行业竖井之后的“全媒体平台”。

在探讨“内容平台”形成的根本原因时,周滢认为,媒体发展的根本动因在于人对自由和幸福的追求,无论是电视的产生,还是数字媒体的盛行,都与人类追求信息自由的努力密不可分,也正是因此,电视业向内容平台的转化是发展的必然,这也是在哲学层次上对内容平台构建的基本立意。这一视角使我们不再被“大众媒体”的传统理论框架所束缚在“传播人”的基本假设中完成数字时代媒体建构的理论论证。由此升发,她认为内容平台兼具“传播人”、“经济人”和“技术人”的三种角色,这三种角色决定了它的特征。内容平台本身带有强烈的新技术特征,技术先导所带来的对效率的追求、对传播自由的追求和对商业价值的追求,形成了内容平台形成边界的三股力量。数字时代语境决定了内容平台是一个全媒体,同时要遵循以人本传播为基础的传播规律及经济规律。

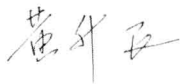
哲学层次上的探讨,带来的往往是与现实的矛盾和困惑。形而上的理论推溯,与现实情况的背离,是周滢这篇论文最难以处理的关键。比如,在理论上,内容平台有着海量内容,用户可以自由选择自己需要的信息。而在现实中,“自由”永远是相对的,在内容平台之上,数字技术成为选择的规则制定者,所谓的“自由选择”伴随着推送、竞价等各种潜在营销手段。经历了从理想到现实,从现实到理想的反反复复后,她对内容平台的经营模式分析,要考虑如何将精品与原创、流量与收入、版权与黏性结合在一起。在内容平台上必将出现的是一种“混营”的态势。由此引出内

容平台的主要经营策略。它们包括价值链不同环节间、同业横向间、虚体与实体间的合作。内容平台与传统媒体的关系会愈来愈密切并在不断磨合中寻找最佳结合点。

无论是传统媒体还是互联网出身的内容平台雏形,现在的困局都决定了它们必将走向内容平台,但内容平台又在某种程度上颠覆了它们本身建立起来的旧有优势。对于传统媒体来说内容是优势,但内容库的建设要有大量投入;对于互联网来说流量和网络是优势,但保住优势依然要投入大量资金升级基础设施。成本压力带动商业模式,而商业模式再度让我们看到了传统与新兴的缺憾。这种缺憾存在于经营意识上同时也存在于对内容平台讨论的不足中。内容平台作为一个媒体必将在这种种力量的牵制中不断游走困惑,经历无数次的失败与欢呼,最终以传统与新兴的合作为终结。

回顾我与周滢对内容平台从无到有的种种探讨,从最初的合作成果——“全球媒介战略”,到三年后合作设计央视决策信息系统,最主要就是期望解决在数字化时代作为最大的媒体如何改进形成自己的核心竞争资源。内容平台,既是她为此“十年磨一剑”交上的一份答卷,首次提出媒体稀缺被丰裕所替代,丰裕、互动、多元成为媒体运营的新背景、新机制,媒体行业竖井被平台所替代,开放、体验、全媒体成为平台的竞争力所在;又是她否定过去,启示未来的脱胎之作。

周滢的内容平台研究为谷虹后来的平台机制探讨铺平了道路,并催生其论文——《信息平台论:三网融合背景下信息平台的构建、运营、竞争与规制研究》,同时,也为7个博士所做的全媒体背景下的内容交易体系俗称“内容银行”的重大研究打开了一扇大门。



2012年3月

前 言

在传统媒体鼎盛时期,新兴媒体横空出世。自此之后,新兴与传统之间的“用户争夺战”愈演愈烈。传统媒体曾经牢牢把控的产业链条不再封闭、集中,内容供需平衡不可逆地被打破。终端的开放,使文化需求被释放出来,而以电视为代表的传统媒体的生产力远远满足不了这一需求。与此同时,网络视频以惊人的速度生产着各类内容,虽然商业模式并不成功。传统与新兴代表着两个阵营,但又都在向同一个方向发展,由于网络成为数字时代唯一的有效渠道,而全国传输网络只有电信和广电两张网,在这两张网中,传统与新兴都要以内容对接网络,在这样的前提下,“内容平台”的概念被提出,它代表着传统媒体与新兴媒体共同的发展方向。

内容平台是运营实体,同时也是内容载体。内容平台概念在文中被界定为“数字传播时代的媒体,是以数字多媒体内容为核心,建立在软硬件系统环境之上的新媒介,是数字内容及其所在计算机系统和网络的总称”。内容平台在数字化技术和计算机网络技术成熟的条件下渐渐形成,根本动因在于人对自由和幸福的追求。与此同时,内容供需平衡被打破,经

济动因也是推动内容平台形成的重要因素。

内容平台的“传播人”、“经济人”和“技术人”的三种角色决定了它的特征。内容是软体,而载体则决定了内容的传播形式和经营方式,载体的变迁又常常是由技术主导的。新技术导入带来成本压力,需要通过运营来完成“经济人”的盈利目标。同时,内容平台的媒体特性又规制着它向经济属性和技术属性的过度倾斜,它要完成传播职能和公共服务职能。内容平台本身带有强烈的新技术特征,技术先导所带来的对效率的追求,对传播自由的追求和对商业价值的追求成为了内容平台形成边界的三股力量。数字时代语境,决定了内容平台是一个全媒体,同时要遵循以人本传播为基础的传播规律及经济规律。

经营模式的分析显示出互联网对于内容的经营只能是重新回到媒体主流的大阵营中。一个内容平台的经营必然出现两个反向的力量,传统媒体的内容虽然是精品,但生产量远不能满足需求,互联网则掌握需求,但没有内容,播放盗版是饮鸩止渴,这种情况下,经营模式就要考虑如何将精品与原创、流量与收入、版权与黏性结合在一起。在内容平台上,必将出现的是一种“混营”的态势。由此引出内容平台的主要经营策略。它们包括:价值链不同环节间、同业横向间、虚体与实体间的合作。内容平台与传统媒体的关系会愈来愈密切,并在不断磨合中寻找最佳结合点。

无论是传统媒体还是互联网出身的内容平台雏形,现在的困局都决定了它们必将走向内容平台,但内容平台又在某种程度上颠覆了它们本身建立起来的旧有优势。对于传统媒体来说,内容是优势,但内容库的建设要有大量投入,对于互联网来说,流量和网络是优势,但保住优势依然要投入大量资金升级基础设施。成本压力带动商业模式,而商业模式再度让我们看到了传统与新兴的缺憾。这种缺憾存在于经营意识上,同时也存在于对内容平台讨论的不足中。内容平台作为一个媒体必将在这种

种力量的牵制中不断游走困惑,经历无数次的失败与欢呼,最终以传统与新兴的合作为终结。

本书在对媒体业现状的分析中提出论题,在传统战略管理研究框架中引入媒体研究的视角和理论,从“内容平台”的视角分析传媒业的战略发展目标。这一视角使我们不再被“大众媒体”的传统理论框架所束缚,在“传播人”的基本假设中完成数字时代媒体建构的理论论证。

著者

2012年1月

缘起：“媒体化”与“视频化”^① 的明天

网络、电信的“媒体化”，吸引了众多目光，成为关注焦点。而同时，传统媒体开始发展“网络视频”。一边是热情高涨地大兴土木，投入巨资建设“媒体中心”。据报道，中国移动 2004 年起在上海建立“中国移动视频产品创新基地”，总投资超过 5 亿元^②。但另一边，则只有人气没有盈利，视频网站至今还未建立真正有效的盈利模式，无法将流量转化为收入。

虽然投入在所难免，盈利又有待时日，但投资者的热情却丝毫未减。国内的视频媒体不但一而再，再而三地得到风投注资，同时，传统媒体也加入到视频化的主战场中。这股风潮的动力到底源自哪里呢，是什么使得这个还看不到“钱”图的行业如此有吸引力呢？

传统媒体盈利模式成熟，向网络视频业发展要大量吸收平台运营的经验。这两个方面的力量共同推进了“媒体化”和“视频化”。

① 黄升民教授在《媒介》2010 年第 2 期杂志 P1《升民视点——三网融合了，视频怎么办》一文中提出新媒体走向“视频化”、“搜索化”，视频化和媒体化是所有内容领域运营商的共同方向。

② 中国移动官方网站，《解读中国移动上海基地》，《人民邮电报》http://www.chinamobile.com/aboutus/fd/200908/t20090810_12277.html，2009 年 5 月 12 日。

计算机和数字化技术使得大规模信息处理和信息传递的可能变为现实,而同时,计算机系统和网络的运用解决了内容大规模分发的瓶颈,网络化形成内容大规模分发渠道。广电网与电信网是目前国内最主要的两张全国网,从建成就不断进行升级改造,成为网络化的基础设施,属于国家级战略投资。

而在三网融合的背景下,传统媒体与网络新媒体都面临着一个重要的选择,或者保持对媒体产业链的全面控制,这需要媒体建立自有的国干网,或是转向发展内容,与已经发展成型的数字网络进行对接。重复建设国干网,显然不是某家媒体能够完成的,发展内容就成为传统与新兴必然的选择。

但如何发展内容也重新成为问题,因为大众媒体时代的内容并不完全适用于数字媒体。围绕着数字内容,借助网络平台,发展自身的竞争优势也就是传统媒体和网络媒体都关注的核心议题。数字时代媒体的特征是什么,传播过程有什么特点,如何运营才能达到最佳效益,本文正是通过对前人理论的梳理,对竞争环境的观察和分析,由微知著,对数字时代媒体——“内容平台”展开前瞻性的研究。

在本书中,笔者针对“内容平台”的形成、内涵等进行了探讨,同时在比较新兴媒体与传统媒体异同的基础上,认为这一新的媒体形式是一个从根本上不同于传统大众媒体的新形式。它围绕着内容展开,由数字内容、网络平台和计算机技术三个基本因素构成。从用户角度来看,内容平台充分体现了“自由传播”,它不断创造新的技术手段来实现多维文化传播。而从内容平台本身来看,它的核心是数字内容、计算机系统和网络平台。它在给予用户充分自由的基础上,诱导用户将需求自动上传,收集需求并转换成可以运营的商业模式,完成了内容从生产、体验到销售的过程。

一、大众传播被解构

从古至今,传播是一种手段,是人类追求“幸福”的手段。人类力求在传播过程中,免于危难、得以生存、构建社会、形成文化,这一切都是为了能够追求自身的幸福,而“自由则是追求幸福的基本前提”^①。

但在大众媒体主导传播的阶段,大多数人都成为“沉默的螺旋”。对于大多数人来说,传播自由被“沉默”替代,这种境地一定要被改变。数字化技术为“沉默的大多数”带来无数种可能。VOD(视频点播)让人们可以看看看到的内容;“博客”让网民自由表达;“微博”让思想相互碰撞……总之,数字技术使人类可以用简单的0、1表达丰富内容。这一变化,看似自然发生,但又产生了颠覆性意义,大众媒体时代正在被平台时代所替代,“平台”成为用户的另一种延伸。

网络最终以点对点的模式改变了大众只能被称为“受众”的地位。点—point,成为“人”的代理。建筑在网络^②平台之上的内容平台,在结构上模拟了人类社会的原始传播结构——多层次的网状结构。

网络化的平台使得每个用户都可以以点接入,完成听、说、读、写等传播行为。在网络平台之上,大众媒体也要以点的方式传播数字内容。人际传播、组织传播、大众传播、区域传播等等,都能在网络平台上进行,凸显了“人”的个性。对社会事件的揭露,对个人感受的表达,对专业知识的共享,以往在大众媒体中被忽略的个体信息,可以完全以个人身份公开,即使是极为小众的内容,也一样会有人关注和点击。

但同样,以点接入解构大众媒体时代。受众群体变为一个一个的散

① 汪丁丁著:《经济学思想史讲义》,世纪出版集团,上海人民出版社2008年版,第82页。

② 指广义的数字网,包括数字有线电视网和电信网。

点，一夜间成为媒体世界的主角。各种媒体，无论是传统还是新兴都在寻找着忠实的观众，受众则更倾向于“自助餐式”的选择媒体，而且会根据不同的需求选择多种媒体的组合。如何理解新的受众，综合运用多种传播手段，对于传统媒体和新兴媒体都成为新的课题。每一种传播的效果似乎都被稀释，这使得我们必须转换思路，重新考虑媒体的生存之路。

二、媒体发展的明天——内容平台

媒体业面对着的不仅是新的传播环境，还有新的竞争环境。在网络成为媒体业传播必须要进入的渠道后，所有的媒体都要重新审视生存环境。

传统媒体的传播途径主要依靠两张网络，其一是广电网，其二是电信网。传统媒体原来的分发渠道都会向这两张网络靠拢并对接。比如新闻社，想要将内容大规模地分发，取得影响力和市场利益就必然要走视频或网络的道路，当然数字化技术也使它的网络化和视频化成为可能。

传播途径从单一管道变成多元网络，管道资源从稀缺变成丰裕，内容需求进而变大，使得内容成为众多媒体要抢夺的蛋糕。

正是因此，内容平台成为所有媒体的未来发展方向。谁能够成功运营内容平台，就能在媒体业内取得竞争优势，能在与网络的对接中取得话语权，能够将原有的优势存量化为增量。

内容平台是一个崭新的研究领域。在其中，有着大量的研究空白，比如人际传播方面的基础研究还很匮乏。以往的研究大多从大众传播的视角去定位所有媒体，而显然，这已经带来了对内容平台的研究偏差和空白。

内容平台也是一个崭新的运营主体。大众媒体有四个条件，一是指规模庞大的传播机构；二是大批复制的传播内容；三是人数众多的传播对

象；四是一对多的单向传播。而内容平台则以分权式的组织结构，个性化的传播内容，窄众人群为其特点，同时也可以是灵活多变的组织形式，这些特点，使得它的运营机制和规律与传统大众媒体有很大的区别。

每一种媒介同时又是一件强大的武器，它可以用来打垮别的媒介，也可以用来打垮别的群体^①。内容平台的影响已经开始显现，同时，围绕它展开的讨论却并不充分。它的发展伴随着与其他媒介的“战争”与和解，同时也给其他与信息有关的产业和产业信息流带来了革命，这些威力来自于它自身所带来的生命力。作为一个人本的媒介，它有着自己发展的轨迹，威力远胜于创造它时的想象。分权式的组织、平台经济、长尾经济、维基经济、免费模式都成为内容平台生存的新环境。它不仅影响着接触者，同时也影响着经济和社会发展的环境。这一段缺少了一个过渡性的转折，从管道到平台的过渡。

三、自由的双刃剑

内容平台以丰裕为前提，实现了人对内容的自由传输和自由加工。当然这种自由并不是无限的，内容平台有其边界和极限。

如果没有边界和规则，平台就是一个意见的广场，没有秩序也没有组织。自由虽然可喜，但有时也变得可憎。受众刚刚得到了选择权，就发现，必须将它交还给“搜索引擎”。技术将帮助人们在海量的数据中不断寻找目标，但也是通过技术，内容平台得以划出运营的边界。内容平台以隐形的技术规则来划定它的运营领域，并通过功能设置实现内容的链接和管理。在任何一个平台之上，自由都是诱饵，规则无处不在，只不过更

^① [加]马歇尔·麦克卢汉著：《理解媒介——论人的延伸》，何道宽译，商务印书馆2000年版，第49页。

加隐匿。

内容平台的结构由数字内容库、网络平台及计算机系统三个要素组成,它们之间的关系也是一种网络化的关系,数字内容库可以和不同的网络平台对接,比如央视的内容库可以向有线电视网提供内容,也可以向电信的数据网提供内容。而对于任何一个网络平台来说,它也可以和央视的内容库合作,也可以和 CNN 的内容库合作。数字化的内容使得每一种合作都成为可能,每个内容平台都是多属的。

内容平台将改变内容业的结构。内容平台的数字内容库是最为核心的资源,集中在传统内容生产者手中,而网络则由广电、电信、网络行业分别运营。内容平台顺应了人对传播自由的要求,有其形成的必然性。在这种趋势下,两张全国覆盖网虽然结构、发展、管理各不相同,但对于技术要求却非常一致。这种趋势导致网络必然互通互联,而内容库则成为内容平台的战略高地。

内容平台以自助餐式的传受互动强调了人在传播活动中的能动性。传播与“人”不可分割,忽略了人的主观作用,就不能解释传播。以“人”的角度来解释传播现象和传播规律,在传统大众媒体的传播学理论中都处于相对劣势^①。刘勇在《“想象力”缺失:中国传播学研究反思》中提到传统传播学研究过于偏向大众传播领域的研究,传播学实质换成了大众传播学,研究领域明显被“窄化”。近年来,组织传播开始重新得到学界关注,而人际传播却始终没有成为学术研究的重点。比照其他人文社会科学学科,不难发现,这些学科都是围绕各自的人性假说来构建其理论框架来展开研究的,社会学讨论人类的群体生活状态,关注的焦点是“社会人”,经济学以“经济人”为其人性假说,政治学则以“人是政治的动物”为

^① 《“想象力”缺失:中国传播学研究反思》,《西南民族大学学报》(人文社科版)2006年第6期,第85页。

理论假设前提。在内容平台的研究中,我们无法再无视“传播人”的存在。正如经济学要以“经济人”假设为其研究元点,社会学要强调“社会人”这一假定,研究人类的传播活动,就更应该从“传播人”的假设出发,来观察人类的各种传播活动。内容平台正是这样一个建立在“传播人”假设上的传播平台,强调了人的能动性,在内容丰裕的前提下,重新审视我们习惯以大众传播视角解释的现象。

对于内容平台的研究不能以大众媒体定位,它是一个人的媒体,可能会改写所有已知的经济规律和运作模式。