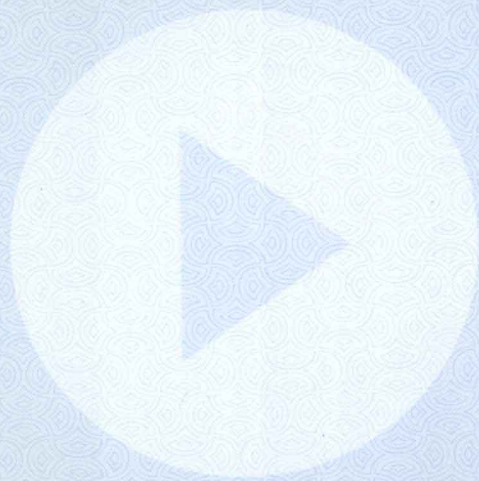


新华新媒体
研究系列丛书



| IP，颠覆电视？

| 龙 奔◎著

 人 民 出 版 社

新华新媒体
研究系列丛书

IP，颠覆电视？

龙 奔◎著

人民出版社

责任编辑：陈鹏鸣 周 澜 徐 芳

封面设计：北京市仁爱教育研究所

图书在版编目(CIP)数据

IP, 颠覆电视? / 龙奔著. - 北京: 人民出版社,
2012.7

(新华新媒体研究系列丛书 / 李从军主编)

ISBN 978-7-01-011040-0

I. ①I… II. ①龙… III. ①宽带 IP 网 IV.
①TN915

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 153569 号

IP, 颠覆电视?

IP, DIANFU DIANSHI?

龙 奔 著

人 民 出 版 社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

北京中科印刷有限公司印刷 新华书店经销

2012 年 7 月第 1 版 2012 年 7 月北京第 1 次印刷

开本:787 毫米×1092 毫米 1/16 印张:12.5

字数:310 千字

ISBN 978-7-01-011040-0 定价:29.00 元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街 166 号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

版权所有·盗版必究

认识和把握新媒体发展带来的挑战与机遇

(总序)

李从军

进入二十一世纪以来,在以数字技术、网络技术为核心的信息传播技术的推动下,新媒体发展日新月异,媒介融合愈演愈烈,正在引发新闻信息生产和传播方式的重大演变,导致各国乃至世界范围内传媒格局的重大变革,并且对全球政治、经济和社会发展产生重大影响。

新媒体的迅猛发展打破了传媒机构对新闻信息传播的垄断,使得传播的主体更加多元。由于手机等信息网络移动终端以及各种社会化媒体的功能越来越先进,操作越来越简易便捷,不但极大地提升了信息传播的速度和广度,丰富了信息传播内容,而且对传统媒体机构的信息传播带来了挑战,也使社会舆论变得更加多元,增加了舆论传播的复杂性。

新媒体的发展及其带来的变化无疑将对传统媒体带来全方位的冲击。首先,传统媒体的主体市场地位受到影响。由于新媒体的崛起及其具有的独特优势,越来越多的受众从传统媒体流向新媒体。在一些发达国家,传统媒体已经呈现日益衰落迹象。其次,传统媒体的新闻信息生产方式受到影响。受众接收新闻信息行为习惯的改变,对传统媒体提供的新闻信息提出了全新的要求,原有的新闻信息内容结构、呈现方式和传播手段已经不能满足受众需求。新闻信息的采集、加工、发布方式必须加以改革才能适应形势发展。

面对这样的变化,传统媒体像过去那样依靠单一产品(业务)、单一市场、单一商业模式显然已经不能适应新的竞争环境,但要改变传统的经营方式却又面临观念、体制机制和人才资源等因素的制约,因此,求生存、谋发展面临空前的压力。但同时,对传统媒体来说,新媒体的发展也意味着新的机遇和可能,它为传统媒体改善现有业务、开发新兴业务、扩大受众范围、拓展市场空间等提供了新的手段、平台和途径。

IP，颠覆电视？

在这样的大背景下，全球传媒业生存环境和竞争格局正在发生前所未有的深刻变化。随着世界多极化、经济全球化深入发展，特别是受国际金融危机的冲击，许多发达国家媒体发展速度放慢甚至出现运营危机，一些全球性媒体机构收缩调整业务，多家著名报刊被出售或停刊，不同国家、不同地区、不同形态的媒体之间整合重组愈发剧烈，世界范围内媒体机构实力此消彼长。世界各地媒体机构特别是国际一流传媒集团都在想方设法积极应对国际传媒格局调整，在组织架构、技术支撑、产品形态、传播载体、网络布局、品牌建设、市场推广等方面加大改革创新力度，力图进一步壮大实力，拓展业务和市场空间。传统媒体与新兴媒体在相互竞争的同时加快相互融合、逐步实现多元化共同发展，传媒业与其他行业的交流合作与渗透融合不断深化，跨媒介、跨产业融合的全球传播新格局正在逐步形成。

媒体机构要想在新的竞争环境和传媒格局中生存和发展，就必须积极应对和准确把握新媒体发展带来的挑战和机遇，顺应信息传播技术的新发展，顺应当代新闻信息传播的新变化，顺应媒介融合的新趋势，顺应公众和传媒市场的新需求，充分运用世界最先进的传播技术和手段，改造传统媒体业务，建设新的业态，抢占新媒体市场，拓宽传播渠道，提升产品和服务质量，增强权威性和公信力，创新传播载体手段和方式，不断提高传播能力和市场影响力，实现事业科学发展。

正是基于这样的认识，为了更好地适应数字化时代新闻信息传播发展趋势，不断提升新闻传播力、舆论引导力、市场竞争力和国际影响力，新华社近几年来实施了以“三个拓展”为重点的战略转型：

一是由传统新闻产品生产为主向现代多媒体新闻信息业态拓展。信息技术的迅猛发展，使多媒体新闻信息传播成为可能并逐渐形成强势，多元化的传播渠道对新闻信息产品提出了新的更高要求。如今，多媒体经营、不同媒体形态相互融合与拓展，已经成为世界媒体发展的大趋势，国际知名媒体机构一般都拥有报纸、广播、电视、网络等现代多媒体传播业态。要在激烈的新闻竞争中胜出，就必须转变传统的新闻信息产品生产观念，调整生产和传播模式，将多媒体运行理念和操作模式运用到新闻信息产品生产的全过程，积极运用新技术，创新内容、形式、方法和手段，加快建立多媒体新闻信息业态。

二是由面向媒体为主向直接面向终端受众拓展。在资讯高度发达、传播方式日趋多样化的今天,通讯社单一的向媒体供稿方式越来越不适应形势和现实的要求,迫切需要产品更多地直接面向终端受众。拓展直接面向终端受众的传播渠道和传播载体,是提高核心竞争力的必由之路。因此,要进一步创新思路,通过多种有效载体和传播途径,使报道、产品和业务尽可能更多地直接面向受众,直接服务受众,直接影响受众。

三是由立足国内为主向有重点地更大范围参与国际竞争拓展。长期以来,国际舆论竞争中“西强我弱”的总体态势没有得到根本转变,西方几大主要媒体几乎垄断了世界的新闻信息发布,他们从自身意识形态和价值观出发,制订标准,设立规则,控制国际舆论,影响世界受众。打破西方媒体垄断格局和话语霸权,努力构建国际舆论新秩序,已经成为一项十分紧迫的重大现实任务和战略课题。作为国家通讯社,新华社必须以更加积极主动的姿态,在更大范围参与竞争,努力抢夺在国际舆论体系中的话语权,不断增强国际影响力。

实施战略转型的目的是将新华社建设成为世界性现代国家通讯社和国际一流的现代全媒体机构。80年来,新华社不断拓展媒体业态,从过去以传统通讯社业务为主,发展到目前融通讯社业务、报刊业务、网络业务、新媒体业务、电视业务、金融信息业务和多媒体数据库业务为一体的全媒体业务形态,为提升传播力和影响力、更加有效地参与全球媒体竞争奠定了坚实基础。

一家媒体是否算得上真正的全媒体机构,可以从内容形态、媒介形态、产业形态和组织形态四个方面去考察。内容形态是指拥有全球性文字、图片、音视频、网络、新媒体、财经资讯等多媒体内容采编播发能力;媒介形态是指拥有以信息网络数字先进技术为支撑的、面向国际国内各类受众的现代新闻信息传播媒介、载体的终端;产业形态是指拥有通过资本化、公司化、市场化运作,广泛覆盖国际国内市场的各类新闻信息产品,并形成较为完善的产业链,以及若干支撑事业发展的支柱性产业和产业园区;组织形态是指拥有若干个媒体集群及公司的集团化组织架构、跨国跨地区的国际化机构、与现代传媒生产相适应的集约化管理体系。这四种形态构成有机统一体,缺一不可。要建设国际一流的现代全媒体机构,就必须始终不懈地在创新、完善、发展这四种形态上下功夫。

IP，颠覆电视？

在传媒格局发生巨变的形势下，建设国际一流全媒体机构不但是一项重要而迫切的任务，也是一项极其艰巨和复杂的工程。在这个过程中，将面临很多从未遇到过的新情况、新问题，仅凭以往的知识积累和工作经验，将无法适应发展的新需要，无法解决实践的新问题。因此，必须结合形势发展和工作实际，自觉学习战略转型所需的各方面知识和技能，加快知识更新，优化知识结构，通过培养世界眼光，增强战略思维，提高综合素质，把握新趋势、破解新难题、实现新发展。

这正是我们编辑出版《新华新媒体研究系列丛书》的动因和初衷。希望这套丛书有助于大家对新媒体的理论与实践有更系统、更深入的了解，有助于传媒业界和学界人士开阔视野、拓宽思路，有助于我国传媒业的发展和研究。

作为编委会主任，我对这套丛书的诸位作者以及所有为丛书出版付出心血和辛劳的人致以衷心的感谢。

（作者系新华通讯社社长）

目 录

第一章 见证中国 IPTV	1
1.1 什么是 IPTV?	1
1.2 亲历者的感言	3
1.3 中国 IPTV 的大事记	10
1.4 中国 IPTV 用户规模	31
第二章 中国 IPTV 监管政策解读	33
2.1 分业监管政策的演变逻辑	33
2.2 IPTV 牌照准入制度	37
2.3 IPTV 牌照的“二次落地”	41
2.4 IPTV 集成播控平台	43
2.5 中国 IPTV 牌照商的发展	44
第三章 IPTV 的用户	48
3.1 用户结构分析	48
3.2 用户兴趣分析	50
3.3 用户行为分析	54
3.4 区域差异化分析	58
第四章 IPTV 的内容拉动规律	62
4.1 电视剧收视规律	62
4.2 电影收视规律	66
4.3 新闻产品特征	69
4.4 娱乐收视规律	73
4.5 体育产品特征	75
4.6 纪实收视规律	77
4.7 少儿收视规律	78

目●录

4.8 产品组合模型	79
第五章 看电视的新看法	83
5.1 频道:电视等我	84
5.2 回看:不怕错过	85
5.3 点播:想看就看	86
5.4 看吧:横看电视	88
5.5 聚场:细分需求	90
5.6 专辑:让你过瘾	91
5.6 交互:用户作用于节目组织	94
5.7 EPG:易用好用的通道	98
第六章 中国 IPTV 的运营策略分析.....	103
6.1 中国 IPTV 的运营逻辑	103
6.2 中国 IPTV 的发展模式	104
6.3 中国 IPTV 的盈利模式	110
6.4 付费产品的定价策略	111
6.5 IPTV 的营销策略.....	113
第七章 中国 IPTV 的竞争格局	115
7.1 同数字电视的竞争分析	115
7.2 同互联网电视的竞争分析	119
7.3 同直播星的竞争分析	124
7.4 同网络视频的竞争分析	126
附录	
1:黎瑞刚北大演讲:颠覆电视	131
2:悬而未决的三网融合	161
3:广电的救赎	170
4:对 IPTV 增值业务发展的几点思考	178
5:三网融合双重驱动下的迷茫	184

第一章 见证中国 IPTV

1.1 什么是 IPTV?

从露天电影的集体狂欢，到万人空巷的早期央视春晚，人们的娱乐中心已经转移到了电视机前。虽然人们看电视的热度在逐年降低，但如果真的少了电视，这个家似乎就少了一份温情，多了一份冷清。

无疑，看电视已经成为家家户户不可或缺的娱乐方式、休闲方式。这两年，连到 K 厅抢麦都变得老土了，“宅”正演变成为一种不止属于年轻人的时尚；虽然一度受到以电脑为载体的前倾文化的强烈冲击，最近以电视机为代表的后仰文化又大有重新抬头之势。而在沙发文化、后仰文化所塑造的情境中，电视的收看方式也就成为影响家庭娱乐生活的关键。

2005 年 4 月，原 UT 斯达康中国公司董事长兼 CEO 吴鹰在接受《经济观察报》记者采访时说：“IPTV 可以在时间上和频道上解放人类……这是一个革命性的变化，也是颠覆性的技术，绝对会带来人们看电视方式的转变……但这种颠覆并不是对电视的冲击，而是一个巨大的机会。”继小灵通创造奇迹之后，IPTV 已经成为他力图再造辉煌的最大关注点。

2006 年 10 月，SMG 总裁黎瑞刚在北京大学演讲，主题振聋发聩：《颠覆电视》。他在演讲中重点演示了 IPTV，引起学子们的强烈兴趣。

他在演讲中说：“IPTV 有点播功能有时移功能，是解放了你的时间，以往观众看电视，最痛苦是被电视的时间牵着，新闻联播只能七点钟看，IPTV 解放你的时间，九点钟回去以后，把七点钟的节目调出来看，昨天播了电视连续剧你没看到，今天晚上有空可以调出来看。这个解放了你的时间。对于现代人来说，最重要的是时间，时间意味着金钱、机会。”

他在演讲最后呼吁：“所有的机遇只是刚刚开始，革命的前夜刚刚到来，巨大的革命还在后面，面对这样的发现年代，我觉得对所有的电视从业人员来说，需要创新的激情，需要冒险的勇气，同时需要前瞻性的眼光，看得更远，看得更辽阔，同时要务实。”

正是在黎瑞刚总裁的直接推动下，上海文广新闻传媒集团于 2005 年获得了中国首张 IPTV 全国牌照，并与中国电信、中国网通达成框架性协议，在全国范围内选点运营。

IP，颠覆电视？

这几年，上海文广百视通主打的 IPTV 宣传口号是“电视新看法”，即观看电视的新方式。



图 SMG 总裁黎瑞刚在北京大学作《颠覆电视》的演讲。

那么，什么是 IPTV？

业界过去一直存在多种 IPTV 的定义，运营商、设备商、内容提供商、标准组织都有自己的版本，各有各的角度，各有各的侧重点，各有各的阶段性。直到 2006 年 7 月，ITU - T 第一次会议给出了一个全球范围认可的统一的定义。

根据当时的媒体报道，IPTV 被 ITU - T（国际电信联盟远程通信标准化组）定义为在基于 IP 的网络上分发如电视、视频音频、文字、图形和数据的多媒体业务，具有高水平的安全性、交互性和灵活性。根据定义，IPTV 应包含几个方面的内容：

IPTV 是一种多媒体的业务，电视、视频、语音、文本、图像、数据等业务都是 IPTV 的表现形式；

IPTV 承载在 IP 网络上，此 IP 网络是一个可管理的网络，能够提供所需要的服务质量、质量体验、安全性、可交互性和可靠性等级；

IPTV 能够利用 NGN 网络提供，即 IPTV 业务可以利用现有的系统提供，也可以利用 NGN 网络来提供；

IPTV 是一个双向的网络，能够提供实时和非实时的业务。

在欧美，电脑、电视机两种终端的 IPTV 都有；在中国大陆，目前绝大部分是以电视机为终端的 IPTV，只有极少量放在电脑上的软终端。

从目前国内 IPTV 的业务形态来看，IPTV 则通常被业内概括描述为：

以 IP 机顶盒作为实现交互的连接载体，以电视机作为主要显示终端，以遥控器作为主要输入设备，以安全传送并具有质量保证的电信 IP 宽带网络作为主要传输通道，提供可控、可管的视频和多媒体应用融合的服务。

目前,电信、联通企业在各地推出的“ITV”、“IP电视”、“宽带电视”,叫法比较乱,但只要符合上述定义,就是IPTV。

多做几个比较或许有助于感知什么是IPTV。

与传统电视相比,IPTV让用户能够随意选择感兴趣的节目,可以打破时间限制。而传统电视是单向广播,用户无法主动选择,只能被动接受。

与一般互联网视频相比,IPTV是一种可管理的、有质量安全保证的多媒体业务,而互联网上的多数流媒体应用不可控不可管、没有质量和安全的保证。

与双向改造前的数字电视相比,IPTV具有先天的交互优势,可灵活采用广播、组播、单播多种发布方式,可供用户随时选择的节目更丰富,而且转播不受地域限制。

与目前管控下的互联网电视相比,IPTV最相近,尤其与机顶盒形态最像。区别在于传输,IPTV基于电信专网,互联网电视基于公网。

用户在新装IPTV时感触最深的是:在传统电视上,各个电视频道的黄金时间大体相似,看了这个频道的节目就会耽误看另一个频道的节目,而IPTV就完全突破了这个瓶颈,看完这个频道的直播,可以看另一个频道的回看,选择余地更大,不必担心漏看。

由于电脑和电视的用户结构、用户习惯是不同的,为了把问题讲清讲透,本书所介绍的IPTV只限于中国大陆以电视机为终端的IPTV,其业务形态是“电视机+机顶盒+IP宽带”。这也是目前中国大陆IPTV的主要形态。

1.2 亲历者的感言

虽然本书算不上中国第一本关于IPTV的理论书,但却是中国第一本见证国内IPTV实际运营的书。已经出过的书主要是从理论的角度介绍IPTV的技术解决方案和模式探索,本书则是通过第一手资料对IPTV产品、运营和竞争进行实战分析,力图提供整体运营解决方案。也许,从作者亲身经历、亲眼所见的切身感受中,读者们可以先对中国IPTV有一个更为真切的了解。

争议中的成长

做了IPTV之后,在朋友中听到的几乎是一边倒的声音:不看好。而IPTV就是在这业内业外不断泼来的冷水中火起来的。

2007年4月的一天,一名大胡子先生径直走进我的办公室,开口即问:“你就是刚来的龙奔?”我连忙起身握手。这位看着很眼熟却并不认识的先生说:“我是吴鹰。”当时我相当意外,刚刚加盟上海文广百视通没多久,没想到却在自己办公室里碰到了这位赫赫有名的小灵通之父,只不过在这个时候,

IP，颠覆电视？

他已经把主要精力倾注到了 IPTV 业务上。

在接下来的交谈中，我深切感受到了吴鹰先生对 IPTV 迅速突破的急迫心情，深切感受到了他对内容产品提升所寄予的殷切厚望。那段时间，媒体一直在传递这样一个信息：这位曾靠小灵通创造奇迹的企业家，很想借 IPTV 的突破重振 UT 斯达康的辉煌。

之后的 5 月份，我到北京向吴总介绍完刚刚构想好的“IPTV 中长期发展规划”后，他在赞许之余，亲自开车把我送回了宾馆。这不仅让我感受到了这位传奇人物的人格魅力，更让我感受到了带有历史使命感的动力和压力。

还有黎瑞刚总裁。我刚来第二天就碰到了这位思维敏锐、宽厚谦和的 SMG 当家人，他说：“节目是最容易被挑毛病的，有七嘴八舌很正常。关键是，IPTV 不同于传统电视，也不同于互联网，一定要走出自己的路子来，让用户满意。”



图 原 UT 斯达康中国公司董事长吴鹰。

面对这两位行业领军人物的期待，我暗暗把自己的定位从职业打工者变成了事业打工者，所以我不能不每天工作十几个小时，不能不坚持事实原则和专业原则。在我这个年龄，很容易因为职业生存的需要去回避矛盾，但我觉得如果过于保全自己对不起这份事业。

遗憾的是，刚认识吴鹰先生仅仅两个月，就听到了他从 UT 斯达康离职的消息。不过，离任后的吴鹰先生并没有离开 IPTV，他仍在继续调动自己的资源去推动 IPTV 的发展。可惜的是，行动最早的 UT 斯达康没能及时抓住 IPTV 爆发的最好机会，反而让中兴、华为乘虚而入。

而我则幸运得多，在加盟上海文广近三年的时间里，有幸与同事们一起，在直接参与中见证了百视通的 IPTV 用户规模从一个不起眼的数字，迅猛增长，领先全球。到我离职时，家庭用户数量已是刚加盟时的十二倍。

很多人对这个用户规模的水分质疑，但收视增长的事实已经说明了背后的本质。在这个过程中，面对宽带捆绑销售力度加大、用户泡沫成分容易扩大的情况，百视通 IPTV 的收视率稳中有升，每年至少增加 10%；全国平均开机率也在 62% 左右日趋稳定下来，个别驻地上升明显，尤其是捆绑力度最大

的上海，开机率在我刚加盟时只有 35%，在我离职时已经上升到 60%。

IPTV 的基本产品形态也在这段时间基本奠定下来。

吴鹰先生看对了，至少对一个时间段内的 IPTV 发展看对了。在 SMG、电信和清华同方的努力下，IPTV 的市场迅速起来了，百视通也从一个几十人的小团队，成长为投资者争相分一杯羹的好公司。UT 斯达康也重新向三网融合发力，并在 2010 年国际通信展上显示了进入广电网圈地的雄心。

我离职两年后，百视通于 2011 年底借壳上市，为 IPTV 更大规模的扩张创造了条件。

纠结中的突破

真正了解 IPTV，是从亲身做了 IPTV 之后开始的。

这个了解，既包括作为深度用户对 IPTV 产品的真切体验，也包括作为从业者对政策环境、运营环境、平台特点的实际认识。

同事们经常开玩笑说：我们做了一件世界上最难的事情。

我离职之后，《新世纪》周刊在一篇关于三网融合的报道中开篇第一句即引用了我说的两个字：“纠结”。

IPTV 的运营模式是 $B \rightarrow B \rightarrow C$ 或者 $(B + B) \rightarrow C$ 的模式，不是直接面向用户的模式。这个模式是个双刃剑，一方面造就了 IPTV 今天的规模，另一方面也给 IPTV 的技术开发、产品运营、市场运营带来了常人难以想象的复杂困难，并给其中任何一个“B”埋下了失足倒塌的危险伏笔。

曾经做过互联网，再来从事 IPTV 之后，实在感慨良多。互联网在很多方面令 IPTV 羡慕，没那么多干扰和羁绊，可以专注，可以直接，只要找准了用户需求、行业需求，可以在最快的时间里进行调整和完善，有了好的东西，也可以迅速在网民中传播开来，产生效应。而 IPTV 则是环环相扣，交叉制约，“B”和“B”只能相互依赖才能发挥作用，每一个“B”都不能完全自控，每前进一步都是步履维艰，无法快速而直接地呼应用户、占领市场。IPTV 是在博弈中艰难突围的，既有广电和电信的博弈、IPTV 和数字电视的博弈，也有自身链条中牌照商、网络运营商、设备提供商之间的相互博弈。

最先让我感到推进不顺的是从技术开发到实际部署的流程，比互联网要复杂和缓慢得多。一个需求从业务部门提出之后，并不是技术部门可以完全主宰的，除了在公司内部反复论证外，还要在底层支撑、系统兼容等方面向 UT、中兴、华为征询意见，有些需求也只能完全交给厂商开发，只要有一个厂商不支持，就会影响到整体开发计划；开发出来之后并不能马上部署，还要就运营环境、运营策略、设备匹配等方面向各地运营商征询意见，只要有一个地方的运营商不同意，就无法全面部署，只能在各地分头突破，导致平台混乱。有些需求在网站两个月就能实现，在 IPTV 可能要两到三年。我刚加

IP，颠覆电视？

盟时就提出的一些构想和应用，比如行为关联、播出中即时互动等，直到离职后仍未看到实现；我在任时参与设计的09版EPG、新闻中心新版等，只部署了几个驻地，直到离职后才在剩下的驻地中部署完毕。

最大的“纠结”是市场开拓、市场运营中的“纠结”。大家常说做IPTV有政策风险，其实政策是明确的，关键是背后的利益纷争，在这个纷争中，政策成了一个可以进行策略性打人的“秤砣”。应该说，没有电信这个合作伙伴，就没有上海文广IPTV的今天，电信的规模推广能力足以让IPTV由弱变强。不过，同电信的合作也让上海文广百视通的身份变得复杂起来。一方面，在各地广电的眼中，同是广电系的上海文广是个“叛徒”，是借助电信专网，到别人的势力范围内抢钱、抢粮、抢地盘的“侵略者”，面对外来者，各种手段的保家护乡行动在所难免；另一方面，在电信等运营商的眼中，上海文广只是到达对岸前必须乘坐的一艘船，那个牌照是一张会过期的船票，毕竟IPTV用的是电信专网，实际的市场运营主体也是电信，电信似乎有理由认为自己才是这个平台的主人。面对复杂的环境，上海文广百视通内部奉行的风格是：“鬼子进村，抢钱的干活，打枪的不要。”记者们可能想不到，百视通对外公布的用户数一直低于实际的用户数。其实，从2009年初它的用户规模就已经超过法国电信了，但从来不对外讲。这种低调也是本人在从事IPTV期间在传媒界基本消失的原因。

对用户的感知也存在“纠结”，只不过这个“纠结”是可以独立靠正确方法化解的。以用户为导向并不是一件简单的事情，大凡提意见的都打着用户的旗号。潜在用户和现有用户之间存在偏差，去开户的关键人和观看时间长的使用人并不完全一致，合作伙伴的声音并不完全代表最终用户，职业人员的出于职业需要的使用也容易缺乏深度用户的真实体验，对用户的调研也容易受调研场景对受访对象心理的影响。这就需要我们由表及里，去伪存真，分清哪些是表面的，哪些是本质的，避免被少数人的拍脑袋替代了整体真相，需要我们用数据说话，而且科学地利用数据。比如，在用户中，老年人的使用时间肯定是最长的，他们白天在家，永远比上班族有时间，但是，装了别的电视老年人就不看了吗？换作传统电视、数字电视，他们的观看时长依然是最长的，老年人并不一定是最需要IPTV的用户。因此，我们要想准确把握用户，可能要经常问两个问题：一、用户真正需要的是什么样的IPTV？二、IPTV的真正用户是什么样的人？

IPTV在这种种“纠结”中突破出来，的确很不容易。博弈中的各方，都渐渐学会了共赢共荣，学会了求同存异，学会了以退为进。一块好地，不能任其荒废下去，不能自己不种又不让别人种，时代不同了，谁说地主们不可以联营？谁说竞争不可以把市场共同做大？



作者参加 2009 年杭州动漫展时在百视通的 IPTV 展台前。

挑战中的蜕变

IPTV 以每年增长 100% 的速度发展起来了，却也进入了混战不断的战国时代。

此前 IPTV 之所以能够独领风骚，是因为在交互电视中缺少能与之抗衡的竞争对手。

现在这个局面结束了，原来的很多隐形对手已经浮出水面，成为显性对手。原来动作不大的显性对手已经开始发力。

首先是数字交互电视。在广电总局的力推下，有线电视网的双向化改造正紧锣密鼓地限期进行，NGB（下一代广播电视网）也高调启动。数字电视产品长得与 IPTV 越来越像，HBO 等境外强势节目进入了数字电视平台，超强互动的 NGB 更有赶超之势，即便早期出现的 NVOD（准点播），也有可能找到适合 PPV 的强势内容产品后，短期借助用户覆盖能力蚕食 IPTV。

而广电网的升级改造，无疑会受到政策“秤砣”的策略性保护。广电总局从来没有说过彻底禁止基于电信专网的 IPTV，而只是给广电网的发展留出“时间差”。在我离职后不久就发生了两起严厉的整顿事件，先是广西 IPTV 被叫停，接着 41 号文发出，严令要求所有未经批准的地区限期停止 IPTV 业务，打出从未有过的重拳。有声音批评广电搞垄断，而广电自己却说要避免将来被财大气粗的电信垄断，这未尝没有道理。

其次是互联网电视。从用户点播节目等交互体验看，互联网电视与 IPTV 似乎没有太大差别，但是，互联网电视的运营模式却有可能对目前国内 IPTV 的主营模式产生颠覆。用户不再需要到电信营业厅缴费开户，不再需要安装人员到家里去安装调试，只要把互联网电视买回家，插上网线或连接无线宽带即可使用，比 IPTV 既省钱又方便，但对于 IPTV 已成规模的上海文广百视通来说就比较尴尬——如果互联网电视做好了，有可能在一定程度上冲击 IPTV 业务，如果自己没做好，而别人做好了，同样也会冲击。虽然广电总局把互联网电视变成了象 IPTV 一样可控的电视，在一定时期内不会轻易放开，

厂商也在各方的扯皮中磨合，但从长远看，互联网电视成为电视机标配这个趋势难以阻挡，总局对内容集成商的限制也会根据时机逐步放开。

第三是一些视频网站在政策监管下为了“曲线救国”而做的盒子。在广电总局发放互联网电视牌照之后，原来准备好在电视机上大展拳脚的视频网站失去了资格，但又很不甘心，于是为了绕开政策障碍打起了盒子的主意。这些盒子大多称为“网络高清播放器”，用户只要用一根网线把电视机和盒子连起来，或者连接到无线宽带，就可以享受到互联网上的海量影视资源，或者下载播放，或者在线播放，还可以搜索。2011年7月中旬，广电“喊停”互联网电视机顶盒形态，要求在试点城市由广电部门另行组织。这个“喊停”只是“暂停”，不是“消灭”，广电是要把这一形态纳入审批，取得控制权，留出时间差。而且盒子在市场上很难被监管，实际上仍会有一大半处于灰色地带，加上内容源也更加丰富灵活，所以对IPTV也会形成一股冲击的暗流。

另外，如今的网络条件大大改善，网络视频质量大大提高，与几年前不可同日而语。在这种情况下，一些两口之家和单身家庭，有可能会选择原本面向个人的电脑一体机，当作电视机来看影视。这也会或多或少地影响IPTV。

当用户面对更加多元化的选择之后，成长起来的IPTV不得不迎接更多、更大的挑战，不得不在更加充分的竞争环境中承担更大的风险。

竞争有风险，竞争是好事。虽然竞争中不可避免地带来资源重置，但竞争可以让市场做大，让行业做大。需要强调的是，我们欢迎竞争中的前进，不欢迎争吵中的消停。

在这个竞争中，上海文广已经被称作广电的“叛徒”，而我本人也有可能成为IPTV的“叛徒”，更确切地说，我有可能从一个公司的打工者变成整个交互电视行业的打工者。

在撰写本书第七章“中国IPTV的竞争格局”时，作者再次感受到了IPTV的历史使命。希望IPTV能够大度而坚强。

在这里，真诚感谢张大钟、李怀宇等领导提供的机会，感谢百视通所有同事的支持。是他们的并肩战斗，让我有了一段难忘的经历。

在这里，我也特别感谢一下流媒体网CEO张彦翔（灯少）的大力支持。在本书的写作过程中，灯少为我提供了丰富的资料，本书中的“中国IPTV大事记”、最新IPTV用户规模、牌照分类的要求等内容，均得益于他和流媒体网的汇总；平时的思想碰撞，也使我获得很多启发。虽然一些看法不尽一致，但应该说，如果没有灯少的帮助，这本书不可能完成得这么顺利。

另外，需要说明的是，本书最初交稿的时间是2010年7月底，由于种种原因出版推迟。期间发生了很多三网融合的大事，作者虽然也做了一些简单的补充修订，但仍存在个别不合适的说法，敬请读者谅解。