

融媒体·新视听研究丛书

中国广播数字化转型

策略研究

张晓菲◎著



Research on Digital Transformation Strategy
of China's Radio Industry

中国传媒大学出版社



张晓菲 Zhang Xiaofei

博士、高级编辑，入选“北京市高创计划”青年拔尖人才、北京市宣传文化系统“百人工程”；现为北京人民广播电台研究中心研究员，研究方向为广播媒体转型、媒体生产与经营创新。在《新闻记者》等核心期刊发表论文20余篇，部分论文曾被人大复印报刊资料全文转载；主持过2项国家级和省部级科研课题。

本书为国家社科基金青年项目“我国广播的数字化转型策略研究”
(项目号: 14CXW012)的研究成果



融媒体·新视听研究丛书

中国广播数字化转型

策略研究

张晓菲◎著

中国传媒大学出版社
·北京·

图书在版编目(CIP)数据

中国广播数字化转型策略研究/张晓菲著.--北京:中国传媒大学出版社,2019.12
(融媒体·新视听研究丛书)

ISBN 978-7-5657-2562-3

I. ①中… II. ①张… III. ①广播事业—发展—研究—中国 IV. ①G229.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 199198 号

中国广播数字化转型策略研究

ZHONGGUO GUANGBO SHUZHUIHUA ZHUANXING CELÜE YANJIU

著 者 张晓菲

策划编辑 王雁来

责任编辑 王 硕

特约编辑 陈 默

封扉设计 王淑君

责任印制 李志鹏

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 或 65450532 传真:010-65779405

网 址 <http://cucp.cuc.edu.cn>

经 销 全国新华书店

印 刷 北京玺诚印务有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 19.25

字 数 345 千字

版 次 2019 年 12 月第 1 版

印 次 2019 年 12 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5657-2562-3/G·2562 定 价 89.00 元

版权所有

翻印必究

印装错误

负责调换



目 录 *Contents*

导 论 / 1

第一节 问题的提出与研究缘起 / 1

第二节 概念界定与研究述评 / 5

第三节 研究内容与研究创新 / 10

第四节 研究方法与研究过程 / 12

第一章 中国广播数字化转型现状及问题 / 17

第一节 中国广播数字化转型的现状 / 18

第二节 中国广播数字化转型进程中的核心问题 / 69

第二章 外国广播公司的数字化转型策略研究 / 74

第一节 策略之一:坚定不移的转型理念 / 74

第二节 策略之二:持续迭代的数字化平台 / 98

第三节 策略之三:多平台一体化的生产模式 / 133

第四节 策略之四:基于多平台、数据驱动的盈利模式 / 154

第五节 策略之五:以数字化团队建设为核心的组织再造 / 194



第三章 中国广播数字化转型策略 / 225

第一节 策略之一：让内容成为吸引用户的入口 / 225

第二节 策略之二：技术先行，打造智能化广播媒体 / 249

第三节 策略之三：数据驱动下的盈利模式重构 / 265

第四节 策略之四：组织机构与体制机制改革 / 275

结论与展望 / 294

参考文献 / 298

后 记 / 301

导 论

第一节 问题的提出与研究缘起

技术是媒体发展的驱动力,互联网技术正在重构媒体格局和舆论生态。我们处在以数字化、网络化、智能化为特征的新一代信息技术革命进程中,信息技术与传统领域的融合与发展是大势所趋。

一、技术发展带来的冲击:广播的移动收听和车内收听优势受到威胁

自1920年世界上第一家无线电广播电台 KDKA 在美国诞生以来,伴随通信技术和互联网技术的发展,电视、网站、客户端、社交媒体等新兴媒介持续涌现,广播媒介之所以能够以较强的抗冲击性发展至今,最根本的原因是:广播是当前能够解放双眼双手的有竞争力的听觉媒介,在车载等移动场景中保持着较强的竞争力,这使广播避开了视觉消费的激烈竞争,获得相对宽松的生存和发展空间。

但是,在互联网化的媒介生态中,广播现有的生产与传播模式很难继续创造理想的社会效益和经济效益。互联网技术的发展改变了信息生产和信息分发方式,极大地降低了信息沟通成本,传播渠道、信息载体更新迭代得越来越快,各类新兴媒体迅速发展,依托平台型媒体的自媒体生产模式使得人人都可以成为信息生产者、发布者,而传统媒体仍然采用中心化的生产模式,缺乏互动的单向传播模式,线性收听模式受到按需点播等个性化收听模式的冲击,到达和吸引受众的难度越来越大,其作为传播中心的地位以及依托垄断性渠道建立的商业模式受到挑战。随着广告主营销理念的转变和互联网营销水平的不断提升,广播广告盈利模式,即“销售内容—获取用户注意力—销售用户注意力—获得广告收入”的“二次销售”模



式也很难持续。

一方面,广播的移动收听优势受到冲击。随着移动互联网技术的发展,蜻蜓FM、喜马拉雅FM等移动互联网音频应用抓住移动收听和知识付费等机遇,迅速发展,苹果、谷歌、百度等互联网公司非常看好互联网广播、语音科技等音频领域,积极投资与音频相关的平台、产品和技术,部分纸媒也纷纷推出互联网音频应用、播客等音频产品。目前来看,各类移动音频产品的发展并没有对广播业造成太大的冲击,主要是由于对于智能手机等移动终端用户来说,音频收听并不是刚性需求,文字、视频、图片等“看”的需求更大。

另一方面,广播的车内收听优势受到威胁。相比文字和视频,音频收听只有在移动、驾车等场景下才有可能成为刚性需求。驾车人群是广播的主要收听群体,也是广告客户最看重的目标人群。随着车联网、物联网技术的发展,互联网技术革命对广播的真正冲击日益凸显,可能会让广播失去赖以生存的车内收听优势,而5G技术的发展将推动车联网技术快速发展。当前车载系统还不能为驾车人提供更多的个性化选择,所以收听AM/FM广播才一直作为驾车人群最便捷的伴随性收听方式。车联网技术成熟后,广播仅仅是车载平台上众多选择中的一个“小应用”,驾车人可以从多个音频产品中选择,可以与智能终端连接,收听自己喜欢的内容,在这种消费场景中,广播通过什么样的内容消费体验来争夺听众的注意力,考验着广播人对于互联网思维的理解和数字化转型的推进速度。当无人驾驶技术成熟后,车内是否还有收听的需求?

二、技术发展带来的机遇:发挥音频作为信息入口的优势

“互联网进入下半场,以智能化为代表的技术动能将驱动所有行业的升级迭代,传统广播将面临最为严峻的挑战和前所未有的机遇,还将迎来别无选择的转型升级。传统广播、音频行业等将融合为新业态的智慧声音行业。”^①广播媒体必须充分利用5G、物联网、人工智能等技术,对生产方式、传播方式、商业模式、体制机制进行再造和重构,搭建以内容建设为根本、以人工智能等先进技术为支撑,面向多平台传播的新型发展模式,在互联网时代保持主流媒体的影响力和可持续发展能力。“传统媒体意识到互联网媒体颠覆了媒体产业的边界和结构,被迫卷入了一

^① 胡正荣.迎接智慧声音时代的到来[J].中国广播,2018(11):5.

个前所未有的全新市场。在这一市场中,斯密式的‘资本与劳动投入’没有换来相应的市场回报,擅长资本运作的新媒体大鳄在‘烧钱’上拥有更精巧有效的手法;同时,凯恩斯式的宏观调控也无力覆盖无远弗届的互联网市场,新媒体对传统媒体新闻内容几乎无偿的使用至今仍是难以破解的难题。在这种情况下,传统媒体行业面临着发展路径失灵的困境。”^①

在对于音频行业发展趋势观察最为敏锐的群体中,一定包括商业化音频平台的掌舵人,公司的发展前景取决于他们能否精准把握音频行业的发展趋势。互联网正在迎接第三个风口期,智能家居、车联网、可穿戴设备正在加速渗透人群,5G技术的普及将推动“万物互联”时代提早到来,音频将成为新的风口;不同于移动互联网时代以屏幕为人机交互界面,在万物互联的各式终端上,语音将成为最重要的交互方式,音频内容的渗透率有望比肩视频和文字。^②

随着移动互联网技术的发展和智能终端的普及,智能手机占领了几乎所有生活场景,人们越来越习惯于通过各类移动智能终端设备获取信息,甚至忠诚度较高的老年听众群体也开始向移动终端转移,移动化、个性化、社交化成为传播信息和服务用户的趋势,用户和广告正在流向新媒体平台。未来,车联网、物联网等技术的发展速度会加快,车载平台、智能家居等终端与互联网的结合会更深入,提供更多移动收听、移动消费的方式,加上流量费用、网速等技术条件的逐步改进,以及资本的助力,音频消费方式会不断创新,人们可以随时随地通过各类终端消费音频。广播媒体必须思考如何通过互联网平台与用户建立连接,如何保持移动收听、车内收听、伴随收听的優勢。在继续挖掘传统广播盈利空间的同时,我们要实现从单一的渠道型媒体向平台型媒体(Platisher)转型,通过数字化转型和媒介融合来开发新型盈利模式。

三、国家政策带来的机遇:加快推进转型与融合

中央关于推进传统媒体与新兴媒体融合发展的顶层设计越来越清晰和深入,广播媒体要抓住政策机遇,尽早实现数字化、互联网化转型,实现媒体融合。2014年8月,中央全面深化改革领导小组第四次会议审议通过了《关于推动传统媒体和

^① 曾培伦.熊彼特创新理论视阈下的中国媒介融合路径危机[J].新闻大学,2017(1):115-120.

^② 蜻蜓FM2018内容生态发布九大矩阵领跑音频产业[EB/OL].(2018-11-07)[2018-11-29].http://www.xinhuanet.com//tech/2018-11/07/c_1123678371.htm.



《关于推动传统媒体和新兴媒体融合发展的指导意见》，强调要推动传统媒体和新兴媒体在内容、渠道、平台、经营、管理等方面的深度融合，着力打造一批形态多样、手段先进、具有竞争力的新型主流媒体，形成立体多样、融合发展的现代传播体系。这标志着媒体融合在国家层面成为一项深化改革的重要任务。2016年7月，国家新闻出版广电总局发布《关于进一步加快广播电视媒体与新兴媒体融合发展的意见》，从树立融合发展理念、加快融合型节目体系建设、加快融合型制播体系建设、加快融合型传播体系建设、加快融合型服务体系建设、加快融合型技术体系建设、加快融合型经营体系建设、加快融合型运行机制建设、加快融合型人才队伍建设9个方面，就如何促进广播电视媒体转型升级、实现融合发展给出了具体指导意见。2019年1月25日，中央政治局就全媒体时代和媒体融合发展举行第十二次集体学习，对新阶段推动媒体融合向纵深发展作出了新的部署，鼓励传统媒体大胆运用新技术、新机制、新模式，推动融合向纵深发展，做大做强主流舆论。

从桌面互联网时代到移动互联网时代，广播一直在利用互联网技术开发网站、客户端等新媒体平台，但是，体制机制束缚、管理架构老化、思维理念僵化等问题，导致这些尝试大部分仍停留在“广播+”的层面，突出地表现在两个方面：一是传统广播与新媒体分立平行发展，只是物理叠加式融合，没有实现触动组织、全方位变革流程的化学式融合；二是仍然以传统广播的理念和机制去发展新媒体，在内容生产、媒介融合、产业发展等方面缺乏市场化机制，面临没有可以承载转型的平台型产品、新媒体产品竞争力不强、新旧平台割裂、新媒体盈利模式不清晰等困境。

根据中央对媒体融合提出的要求，新型媒体集团的“新”，应该体现为传播渠道、传播手段、生产模式、盈利模式的创新。在广告经营还能为广播争取转型时间、新媒体还没有影响广播生存的时候，广播媒体要抓住未来两到三年的转型窗口期，抓住移动互联网、车联网、物联网等技术发展带来的追赶机会，在做好传统广播、将听众留在广播平台上的同时，通过数字化转型找到具有广播特色的融合模式，从观念、流程、模式、机制等方面进行改革，积极利用互联网渠道和受众保持联系，将在广播平台上积累的品牌和内容优势拓展到各类数字化平台上。窗口期内，广电管理体制和政策仍在为广电媒体提供保护，错过我们就可能永远被甩在后面。

综上所述，广播媒体以声音为传播媒介、服务于听觉消费的优势，如何继续在互联网时代更好地发挥？随着移动互联网、车联网、物联网等传输技术的发展，如何在未来可能出现的各类声音消费场景中，提升广播的竞争力？广播应该在理念、



内容、技术、运营、机制等方面做出哪些创新？作为主流媒体，如何牢牢占领传播阵地、有效引导主流舆论？这些问题是本课题的研究缘起与目的。

第二节 概念界定与研究述评

一、“数字化转型”概念界定与同类概念辨析

数字化转型(digital transformation),是媒体从利用非数字化技术实现传播行为,向利用数字化技术的传播行为转型,特别是以数字化技术为基础的互联网技术。“数字化技术”指的是运用二进制 0 和 1 两位数字编码,通过电子计算机、光缆、通信卫星等设备,来表达、传输和处理所有信息的技术,是计算机技术、多媒体技术以及互联网技术的基础,是实现信息数字化的技术手段。^①

广播的数字化传播,主要是利用 DAB(Digital Audio Broadcasting)和 IP(Internet Protocol)两种技术,本文不对 DAB 技术进行研究,把研究重点放在广播如何利用互联网技术进行数字化转型上,这更符合我国的现实情况。传统媒体实现媒介融合,要经过两个阶段:一是实现基于数字化平台特别是互联网平台的数字化转型,二是实现已有传统平台与数字化平台的一体化运营。数字化转型是媒介融合的前提,成功的数字化转型,不仅是打造互联网平台等数字化平台,更重要的是建立基于数字化平台的商业模式。有了可行的商业模式,广播、电视、报纸等传统平台才有与数字化平台进行一体化运营的内驱力。

目前,媒介融合之所以难以实现,正是因为难以找到成功的数字化转型路径。目前外国广播乃至媒体行业,在谈到传统媒体在互联网时代的改革时,最关注的问题正是“数字化转型”。而我国媒体行业提的“全媒体”和“媒体融合”,在外国媒体行业对应的表述是“多平台”,即“multi-platform”,是指在找到成功的数字化转型路径后才能实现的目标,即“多平台”一体化运营。

二、研究述评

20 世纪 90 年代后期至今,国内外广播行业积极利用互联网技术在内容、平

^① 什么是数字化技术 [EB/OL]. (2015-11-11) [2017-09-29]. http://3y.uu456.com/bp_03t234wpdl1xu1w81h6l_1.html.



台、传播、经营等方面推进数字化转型,推动广播与新媒体融合发展,业界和学界也持续对实践进行总结和思考,相关研究成果非常丰厚。基于以下六个研究视角对当前成果进行梳理和分析,可以厘清本课题的研究起点和研究空间。

一是对各地广播电台的媒介融合实践进行研究。《大枢纽 云平台 客户端——中央人民广播电台的探索之路》(李向荣,2018)围绕中央台媒体融合发展工程重点项目及创新型全媒体产品展开论述,阐述中央台媒体融合转型之路的探索历程;《阿基米德:打造传统广播转型平台》(王海滨,2017)总结了上海广播电视台东方广播中心依托阿基米德 FM 客户端向移动传播转型,打造跨平台、跨地域、跨介质的广播生态圈的实践;《从“相加”到“相融”:江苏广播媒体融合实践和探索》(黄信,2016)总结了江苏广播如何在升级传统生产力的同时创造新动能,包括打造“两微一端一网”、自主研发“微啾云”系统等;《提升新媒体环境下传统广电媒体的核心竞争力——以深圳广播媒体融合发展为例》(戴杰等,2016)提出广播的媒体融合应该从融合平台建设、广播内容革新、广播产业链发展三个方面推进;《广播融合发展的分层目标与实现路径》(谢海翔,2018)以南京广电为例,从借船出海、渠道融合,自造舰船、渠道运营,跨区域联动、资本合作三个层面探讨了城市广播台融合发展的实现路径;《论新媒体背景下广播的融合与传播力——以广西人民广播电台为例》(李德刚,2015)介绍了广西电台以开放聚合的思维建构全媒体平台、进行跨界合作以延伸广播产业链等的发展思路。

二是关注某个或某类广播频率的媒体融合实践。《深度融合下的区域性“广播+”新盈利模式——以广东珠江经济台的媒体融合实践为例》(曾少华等,2016)介绍了珠江经济台在节目流程再造、新媒体深度融合和产业新布局等方面的转型实践,在节目众筹、跨界电商等方面取得了突破;《坚持政治担当 深化融媒创新 突出民生关怀——2017年国内新闻广播综述》(欧阳宏生,2018)总结了国内新闻广播持续融媒创新,在供给侧改革方面持续引入创新技术,“中央厨房”建设稳步推进等实践;《移动互联网快速发展背景下城市广播的应对思考》(葛向阳,2017)分析了城市广播的优势与危机,提出城市广播应当坚守声音媒体优势,主动融合各种传播手段以增强竞争力;《透过实践看融合——山东经济广播媒体融合的实践样本》(张新刚,2015)提出要坚持观念先行、平台为要、用户至上,实现广播听众向新媒体用户的转化;《浙江交通之声的融媒实践小议》(葛莎,2017)提出传统媒体要强化媒体话语体系和技术的学习,解决缺技术、缺人才、缺资金、缺大数据的现状。



三是如何通过媒体融合和数字化转型打造新型广播。《智能化：未来媒体的发展方向》(胡正荣,2017)提出媒体行业应抓住技术发展的机遇期,以云端化为产品存储平台、以垂直化为内容整合方式、以场景化为需求对接入口、以智能化为行业演进方向,广播电视媒体才能步入一个高智慧和高情感的未来;《变革中的广播理念与实践》(曾少华,2018)总结了改革开放以来广东广播在内容生产、经营及技术管理等方面的理念创新与具体实践;《知己知彼 融合有道——传统广播与移动互联音频调研分析报告》(项勇,2016)结合对全国 20 多家广播电台和 10 多家移动互联音频企业的调研走访,从将“本土化”能力最大化、占领汽车这一用户入口、优化“广播直播流”等方面提出建议;《以人为核心 以互动社交为标签——传统广播融合转型路径探析》(黄信,2017)提出融合转型的关键是利用特定技术平台实现人(团队)的转型,打造“互动社交客厅”,通过与用户的持续互动促进用户忠诚度的养成,实现融合传播和整合营销;《移动互联时代广播媒体的融合与创新》(黄升民等,2015)认为要从内容创新、机制创新、技术创新入手,打造新型广播业务平台;《新媒体时代的广播发展趋势》(申启武,2016)提出用互联网思维经营新媒体广播业务是唯一的出路,广播必须在未来的发展中瞄准以驾乘者为主体的移动人群;《传统广播转型新方向:移动付费“音频生态圈”》(栾轶玫,2018)提出构建良性移动付费“音频生态圈”的思路与路径,认为只有将自身置于“声音经济”的一环,才能最大限度地为广播转型赋能;《“移动互联网+音频”的新广播发展方向与路径》(侯东合,2016)提出传统广播必须迅速与移动互联网深度融合,从“广播+互联网”思维转换成“移动互联网+广播”和“移动互联网+音频”思维,为移动互联网提供一流音频产品。

四是从政策环境、内容生产、广告经营、节目运营、产业拓展、技术支撑等具体的角度,探索广播如何在具体运作环节上以媒体融合为目标进行调整和改革。《智慧化趋势下广播发展路径探究——基于对湖南、贵州、福建、江苏等地广电媒体的调研》(中国传媒大学传播研究院等,2018)通过对湖南、贵州、福建和江苏四地五台广播媒体的调研,分析当前广播智慧化发展趋势和实现路径,提出智慧化发展或许是广播破局重生的一个路径;《场景重构与用户延伸——打造互联网时代新型广播》(谭天,2017)提出未来新型广播的形态应当有两种:场景导向的移动互联网广播和基于广播“两微一端”形成的多媒体平台;《媒体融合中探寻广播音频传播本原的必要性》(孟伟,2018)强调了广播音频传播的必要性以及继续存在的必然性,呼



吁强化对广播音频传播的体系建设和理论探讨;《移动重构广播 技术推动融合 创新助力变现——2017年广播产业经营创新综述》(刘茜等,2018)提出要从场景化、社群化、垂直化、IP(Intellectual Property,知识产权)化等方面入手,以新技术支撑广播产业与新兴媒体的融合;《短音频——广播音频变现的支点》(孙向彤,2017)从短音频战略的顶层设计、实施路径、现有成果及产业链布局等方面,介绍了东方广播整合12套广播频率的内容生产力、打造“短音频强势版权产品”的实践;《用人工智能重构广播生态——以湖南广播电视台创新实践为例》(牛嵩峰等,2018)分析了湖南电台的“AI+移动音频”新生态系统建设战略,提出未来广播将是打造基于人工智能技术的内容驱动型音频产品。

五是研究电视、报纸等传统媒体的转型与融合实践。《媒体融合再观察:媒体平台化和平台媒体化》(张志安等,2018)以媒体平台化和平台媒体化为主要切入点,对专业媒体运用和依赖平台媒体的现状进行基本判断,针对专业媒体如何借力平台媒体发展自身提出对策;《传媒业的脱困之路与端口建设》(喻国明,2016)提出基于关系法则的全方位渠道体系构建是传统媒体到达用户、构建新的服务体系和盈利模式的关键一步;《以我为主 建设新型主流媒体——湖南广播电视台“双平台”带动战略阐释》(吕焕斌,2016)提出,湖南广播电视台通过打造视听新平台、建立互联网媒体垂直体系、建设IP化新生态、完善以价值链为原则的产业生态等,走出了一条“以我为主”的融合发展之路;《重庆广播电视总台关于媒体融合发展的思考和探索》(牟丰京,2016)总结了重庆广播电视总台平台网络化、频道渠道化、内容产业化的媒体融合思路;《内容创新 技术赋能 平台化建设——2017年媒体融合发展综述》(曾祥敏等,2018)对于2017年传统媒体加速融合转型的实践进行综述,即继续深化体制改革、推进平台化建设,紧跟新技术和新趋势在融合新闻产品创新上发力;《媒体融合背景下的组织扁平化探索——基于广东广电工作室的改革实践》(张惠建,2018)介绍了广东广播电视台以“组织扁平化、工作高效化”为目标、先后成立5个工作室作为第一批改革试点的改革实践,认为面对复杂多变的媒体融合环境,组织扁平化成为发展趋势和要求;《数字逻辑与媒体融合》(陈刚,2016)认为媒体融合是一次破坏式创新和替代式发展,核心是如何在新传播环境中强化意识形态宣传,媒体融合无法保护传统媒体的既有利益,只有依据互联网思维进行组织再造,才有可能承担强化意识形态宣传的任务。

六是对外国广播行业数字化转型实践与趋势的研究。《一场关于媒介融合的中美广播媒体人的对话》(覃信刚,2018)提出拥有创新性和颠覆性的技术将成为广播媒介融合的突破点,视频带动战略是又一个突破口;《播客的兴盛与传媒业的音频转向》(史安斌,2018)认为全球新闻传媒业正在经历新一轮“音频转向”,智能语音技术将成为未来全球新闻传播转型升级的突破口之一,播客显现出成为主流媒介和重要叙事方式的趋势;《美国音频数字化融合发展的现状与启示》(宋青,2015)介绍了美国音频市场的数字化媒介融合背景、现状及趋势;《媒体融合背景下的世界广播》(康秋洁等,2017)分析了世界广播在传播主体、传播方式、传播内容、传收关系、传播效果等方面呈现出的新趋势;《移动互联时代,一个开放的BBC——英国广播公司(BBC)媒体融合成果初探》(冯琪等,2017)介绍了BBC着力打造移动传播矩阵、入驻不同社交网络平台、生产媒体融合产品等具体策略。

上述研究成果为我国广播事业的发展贡献了宝贵的理论智慧,也为本课题的研究提供了丰富的研究土壤。但整体来看,当前成果缺少对广播行业数字化转型实践的系统梳理,对于发展规律的总结还有待深入,有应用价值的成果还有待丰富,部分研究成果是对某一实践领域的碎片化的经验性描述,缺少可供广播媒体参考的系统性理论框架,能够从战略到策略层面、从理论到实践层面,对行业未来一段时期的发展战略、发展策略进行整体研究的成果较少。此外,对于BBC、NPR、iHeartMedia等国外大型广播公司数字化转型实践的研究也存在陈旧、片面、不够系统和深入的问题。以对BBC数字化转型实践的研究为例,笔者在知网上搜索到的1996年至2016年发表的相关文献共98篇,这些研究成果呈现出以下特点:一是缺乏对BBC转型与融合实践的历时性、全面性研究,对其新闻编辑部的研究是热点,但由于缺乏对整体战略、理念演变的研究,存在以点概面的问题;二是研究使用的文献资料高度重复、相对陈旧,对最新资料的整体采集和梳理还显得不够,对于资料的提炼也有待深入。虽然外国对于我国广播业的研究甚少,但是对于欧美广播行业的研究成果丰硕,国内目前还没有完整地引入这部分研究成果。

综上所述,当前的研究成果为本研究提供了很好的研究基础,学术界和业界在国内外广播数字化转型研究方面耕耘较浅的现状,也为本研究提供了研究空间。



第三节 研究内容与研究创新

本课题的核心研究思路为:梳理我国广播媒体的数字化转型与融合发展现状、存在的问题,基于对互联网时代国内外广播业和其他传统媒体的转型实践与趋势的研究,特别是欧美广播业的理念与做法,提炼出最前沿、最本质、最有操作性的理论和实践,初步形成中国特色的广播数字化转型与融合发展理论框架和行动路径。

本书主要包括五个部分,各部分的主要内容如下。

第一部分是导论。包括研究背景与缘起,通过文献梳理分析指出研究的必要性;介绍研究思路、研究内容、创新之处及研究方法和路径,指出研究的可行性。

第二部分是关于中国广播数字化转型现状及问题的研究。从搭建多平台传播体系、再造融媒体生产流程,面向多平台生产满足直播互动与按需点播双重需求的优质内容,加强顶层设计、建立配套机制,发挥区域化媒体优势、搭建多元盈利模式等方面,对转型现状进行分析;对上海广播、江苏广播、湖南广播、黑龙江广播、河南广播、佛山广播六家广播媒体的数字化转型和发展现状进行案例分析,对行业现状进行具体呈现;从理念思维、体制机制、内容生产、运营能力方面对转型进程中的核心问题进行剖析。

第三部分是对外国广播公司的数字化转型策略进行全面深入的研究,包括五章。从坚定的数字化转型理念、持续迭代的新媒体平台建设、基于内容类别的多平台一体化生产模式、数据驱动的盈利模式、以数字化团队为核心的组织机构再造五个方面,用五章的篇幅呈现研究成果。选取美国的 iHeartMedia 广播公司、美国国家公共广播公司(NPR)、CBS 广播公司、Cumulus 广播公司、Townsquare 广播公司、Emmis 广播公司,英国广播公司(BBC)、英国 Bauer 媒体公司、澳大利亚南十字星广播公司(Southern Cross Austereo,以下简称“SCA”)等大型商业广播和公共广播公司作为研究对象,研究其转型理念和实践。近年来,国外广播公司利用数字化信息传播技术,坚定地进行数字化转型,持续进行自身的重构与再造,努力在互联网时代保持领先地位和影响力,他们的转型实践在欧美广播业处于领先地位,甚至被报纸等传统媒体效仿,值得我国广播媒体借鉴。

在转型理念这一节中,对于外国广播公司坚持多平台一体化发展的业务模式、对广播的媒介优势抱有强烈信心、努力做强传统广播业务的理念,BBC 内容生产与



数字化转型并重的理念,NPR 通过数字化革新成为多平台内容提供商、认为数字化改革应逐步推进的理念等进行介绍。

在平台建设这一节中,介绍外国广播公司重视自有平台建设、积极与外部平台合作,持续推进多平台分发战略,将内容分发到网站、App、社交平台、车载、智能家居等平台 and 终端上,特别强调要着力发展播客这一最具音频特色的数字化平台。

在内容生产模式这一节中,对于 BBC 基于内容类别的多平台策划、委托和生产模式,开发多类内容产品和技术产品,基于内容库和“我的 BBC”战略打造个性化的 BBC,NPR 建设多平台一体化运营的新闻编辑部等策略,进行深入研究。

在盈利模式这一节中,对于外国广播公司由广播广告、数字化平台、线下活动三部分组成的盈利模式,基于多平台、数据驱动、用户定向的运营策略,以及打造数据驱动的广播等策略进行深入研究。

在组织架构再造这一节中,对于打造以数字化产品开发为核心的技术团队,以多平台内容生产、数字化技术研发、多平台营销为核心的组织架构等进行研究。

第四部分结合国内外广播行业、媒体行业比较成功或取得效果的做法,针对中国广播行业数字化转型的现状、趋势和问题,着眼于未来一段时期的媒介环境,从内容生产、技术能力、体制机制等方面寻找驱动转型的要素,从树立正确理念、提升面向多平台的内容生产能力、做好传统广播、提升互联网传播能力、建立以产品为中心的互联网运营模式、建立多平台一体化运作的生产流程与盈利模式、深化组织机构与体制机制改革六个方面,为广播数字化转型实践提出具有前瞻性、可行性的策略建议。重点论述我国广播行业如何通过广播、互联网、线下活动等多平台的一体化运营,通过多渠道和用户建立连接,寻找多元化、可持续的盈利模式。这部分是本研究的落脚点,体现了研究的实用价值。

第五部分是结论与讨论。总结主要研究结论,并结合广播和传媒行业发展趋势,指出研究的不足之处和值得继续研究的领域。图 1 显示了本课题的研究框架与研究路径。

课题的研究创新体现在以下三个方面:一是对外国广播行业应对互联网挑战和数字化转型的实践进行全面深入的资料采集、梳理分析和理论总结,弥补当前研究成果的相对不足。二是对中国广播行业的数字化转型现状与趋势、存在的问题与面临的困境进行梳理和分析。当前研究成果比较零散、不够系统。三是针对中国广播行业存在的问题和发展需求,从四个方面提出具体策略和建议。