

中国电视台媒介融合中的内容生产体系构建

王菲

摘要

中国电视台在近年媒介融合浪潮中不断探索、努力实践。本文基于目前中国电视台媒介融合活动的现状,从媒介融合的逻辑和框架对融合实践中的内容生产进行审视,提出媒介融合中内容生产体系构建的方法及路径。

关键词

中国电视台、媒介融合、内容生产体系

作者简介

王菲,中国人民大学新闻学院广告与传媒经济系副教授,现代广告研究中心主任,中国人民大学新闻与社会发展研究中心研究员。电邮: wf516@vip.sina.com。

Construction of content production system in media convergence of Chinese TV stations

WANG Fei

Abstract

Chinese TV stations have been exploring and practicing in the tide of media convergence in recent years. Based on the current situation of media convergence activities in Chinese TV stations, this paper examines the content production of convergence practice from the logic and framework of media convergence, and puts forward the methods and paths of content production system construction of media convergence.

Keywords

Chinese TV stations, media convergence, content production system

Author

Wang Fei is the Associate Professor of Department of Advertising and Media Economics of School of Journalism and Communication, and the researcher of Journalism and Social Development Research Center, Renmin University of China. Email: wf516@vip.sina.com.

在数字化和网络化所带来的媒介融合背景下，全球电视业都遭遇了来自互联网的冲击，用户行为的改变、竞争者的改变所带来的市场模式的改变都迫使电视台寻求新的竞争力。

中国的电视台也在积极探索媒介融合的路径，但由于对媒介融合的理解不透彻，多停留在“内容生产+互联网”的浅表层次，如发展网络电视、创建门户网站、开通微博与微信公众号、开发APP等。诸多学者也对这种“+互联网”的融合模式提出质疑。周勇、何天平则在《重回内容价值：电视新闻融媒体转型的路径与反思》一文中，对中国电视新闻融媒体发展的路径进行了整体的回顾。在回顾中发现，中国电视新闻融媒体的转型过程在很长一段时间内保持着“追随”新媒体的姿态，因为生产主体对电视新闻发展困境的读解始终停留在渠道的层面上，所以盲目地将精力倾注于“补全”渠道之上（周勇、何天平，2017）。他们认为“微端”型产品的“遍地开花”，仅仅折射出传统电视新闻在拓展传播渠道方面顺应了当前移动互联网发展趋势的表层状态，而回到传统电视媒介的特征层面看，其内容优势并没能深刻作用于新媒体端的实践之中（周勇、何天平，2017）。

多位学者在对全球电视业的实践进行了大量的探讨后，不约而同地将媒介融合中电视台的核心竞争力归结于内容生产。周勇、孔令顺等多位学者在著作中试图用施拉姆的信息选择或然率公式来解释电视媒体内容的重要性。在施拉姆看来，人们选择不同的传播途径，是依据媒介本身及其传播的内容等因素来综合考量的。渠道的拓展仅仅解决了“费力”的问题，“报偿的保证”则倚赖于内容的吸引力（孔令顺，2014）。晏青在《论视频内容生产：动力、目标和路径——基于媒介融合的视角》一文中指出，在媒介融合背景下，视频企业之间的竞争，归根结底就是“内容”的竞争，优秀的内容才是企业真正的核心竞争力（晏青，2011）。

具体来说，学者们对电视媒体的内容优势也有分析。孔令顺在《论媒介融合背景下的电视转型》中提到两点优势，一是公信力，二是节目精品化，新媒体的优势在于海量的内容和便捷的渠道，而传统电视台的优势则在于权威的内容与精良的制作（孔令顺，2014）。

以上学者均揭示了内容生产仍是今天的电视台所具备的基础性竞争资源。半个世纪以来，电视台以内容制作和传播作为经营模式的积淀，所以电视台核心竞争力的重塑必须基于内容生产。

但在媒介融合语境下，电视媒体在内容生产融合中，却遇到了诸多问题。尽管不同学者都意识到了电视业转型在内容上的困境，但对困境原因的表述不尽相同。

比较有代表性的观点有：

黄升民、周艳、宋红梅在《数字时代：内容何以为王——解读中国广电之数字化转型进程》中从媒介环境角度出发，认为新技术形态更为严重地激化了中国广电领域本来具备的内容问题，国内电视内容市场的不发达、广电内容经营基础较差、国家对于内容管制太过严格等既有难题在数字技术的发展下变得更为突出（黄升民、周艳、宋红梅，2002）。

周勇、何天平在论文《重回内容价值：电视新闻融媒体转型的路径与反思》中则通过分析“微端”型新闻产品尚显乏力的发展过程，管窥出其在内容组织方面的突出问题在于仍是传统电视思维而非新媒体思维。在内容编排布置上，仍遵循着传统电视栏目基于时段资源的前后排序思维，在内容呈现上尚未真正达成“从固化向离散”的转变（周勇、何天平，2017）。

因为这种传统媒体的思维模式未进行变革，所以造成了融合的不到位不深入。侯洪强通过分析“中央厨房”转型路径，发现部分媒体内容同质化严重，缺乏个性化色彩，为完成转型任务，直接将报纸中的新闻产品原封不动地搬到两微一端，看似实现了新旧媒体的深度融合，实则是掩耳盗铃、自欺欺人（侯洪强，2017）。

除此之外，“以传播者为中心”也是传统媒体的固有思维之一。侯洪强在《从“中央厨房”看传统媒体转型的困境与出路》一文中，通过分析媒体深度融合的大背景下媒体与受众的关系，指出在“以受众为中心”的新时代下，“以传播者为中心”的新闻生产方式已经远远满足不了当前受众日益多样的信息需求（侯洪强，2017）。

还有一类传统媒体则是为了迎合新媒体，全然抛弃自身的原有优势。周庆安、黄璐在《媒体融合视野下媒体内容生产：观念、方式和表现形式》一文中以传统主流媒体为博取关注大量发布“鸡汤帖”的例子，解释这种做法实际上是在混淆受众定位，参与不利于自身的竞争。放弃自身传统优势的传统媒体，不注重转化，而注重迎合，在媒体融合的市场竞争中，也面临被淘汰的风险（周庆安、黄璐，2015）。

目前学界的共识是：媒介融合的理念与实践促进电视台从宏观的基本概念到微观的运作方式都发生了根本变化，需要电视台内容的生产体系视线从理念到手段的全方位提升。很多学者从当下媒介融合的发展趋势出发，针对电视内容生产体系的构建提出建议。例如彭兰在《如何从全媒体化走向媒介融合——对全媒体化业务四个关键问题的思考》中揭示了媒介融合带来的“产业重组”与“流程再造”的深层

含义,即一个媒体的全媒体产品未必一定要完全通过自己的平台发布,还可与内容包装商、渠道提供商、平台提供商等共同完成产品的多种形式生产、多种渠道传播、多种平台“贩卖”(彭兰,2009)。

周庆安、黄璐则通过解答内容生产的三个问题——如何进行内容生产,生产内容如何呈现,生产内容如何更好地与受众互动,得出内容生产融合的根本逻辑在于媒体如何放弃传统的优势心态和精英主义意识,回到一个新闻和舆论平行的舆论场中间。基于现阶段媒体融合的实践,他们针对内容生产方式提出了具体措施,在信息来源上使用众筹和众包的方式,并进行数据挖掘与聚合重组。

赵曙光的意思指向则更为具体,他在《传统电视的社会化媒体转型:内容、社交与过程》一文中指出,传统电视需要通过建设内容资源整合中心、强化自制节目的领先优势、建设内容集散分发平台等方式加强对内容资源的丰富和控制,而避免陷入仅仅成为播出渠道的发展陷阱,最终实现社会化媒体转型(赵曙光,2016)。

以上表述揭示了电视台内容生产要以媒介融合为依托,实现在节目资源整合、制作流程、传播方式等方面的创新。但是以上论文均从局部理念阐述,缺乏内容生产体系构建的系统性理论阐释及具体的实践措施,因此在理论的系统性和实践的可操作性上有所欠缺。

还有一类论文则是从目前电视产业经营的现实情况出发,介绍传统电视改革中的具体措施和经验。如毛艳通过对上海广播电视台(SMG)媒体转型初期特征以及现阶段发展的主要模式的梳理,结合国内外媒体的发展经验和现状,对SMG全媒体转型的未来路径和趋势进行综合分析。然而其表述并未重塑电视台目前的生产体系,缺乏在框架上的创新,并未掌握媒介融合的深层次逻辑。蔡骥则以湖南广电的新媒体转型为例,从受众特征、IP资源、经营渠道等多方面,分析其转型路径。

2017年的《中国新媒体发展报告》指出,媒介融合时代电视台的内容生产出现了“开放做网综,直播成常态”的画面。结合2016年湖南广电、上海SMG的具体实践,进一步证明了内容优势是传统广电的核心竞争力。(中国社会科学院新闻与传播研究所,2017)。另外,《中国新媒体发展报告》分析了移动视频直播的火爆为传统电视内容生产和传播注入了新动能。借助移动直播,数档电视综艺采用了“直播+综艺”的形式。不仅如此,移动端细分类内容产品、IP化的产业经营、区域信息服务和T2O电视+电商模式等也将成为内容生产的新趋势(中国社会科学院新闻与传播研究所,2017)。

这类文章从实际出发,结合传统电视媒体融合中的具体实践,概括内容生产创

新的可行路径，具有一定的现实意义，但缺乏理论支撑。

本文以媒介融合系统性理论为支撑，基于中国各电视台媒介融合实践的现实情况，提出了电视台内容生产体系构建的框架和路径：在内容产业中重塑内容生产商角色，在融合模式上以媒介融合集群的形成目标，在内容生产上通过细分构筑核心竞争力，在终端重塑新型用户关系，在经营上向商务、政务、民生延伸。而内容生产体系的构建所应遵循的逻辑就是媒介融合的客观规律。这一规律即“任何人”在“任何地点”和“任何时候”获取“任何想要的东西”，这是所有媒介在数字化时代发展的内在驱动力和终极目标（王菲，2007：21）。

一、在内容产业中重塑内容生产商角色

在传统的媒介产业链形态下，内容生产高度依附于媒介载体，而且产业链为单一的以媒介为核心的封闭式链条结构。一个媒介结构生产出一种媒介内容，媒介内容间没有什么交融性，让人们忽视了内容本身所具备的独立性。数字化技术背景下，数字技术的标准化打破了各类媒介内容生产之间的壁垒，内容生产独立出来成为一个产业链的上游集群，通过各种渠道分配到各类终端，打破了“竖条式”的媒介产业链结构，弥合出一个统一、集成的数字内容平台，形成了新的“伞式”媒介产业链结构（王菲，2007：59）。

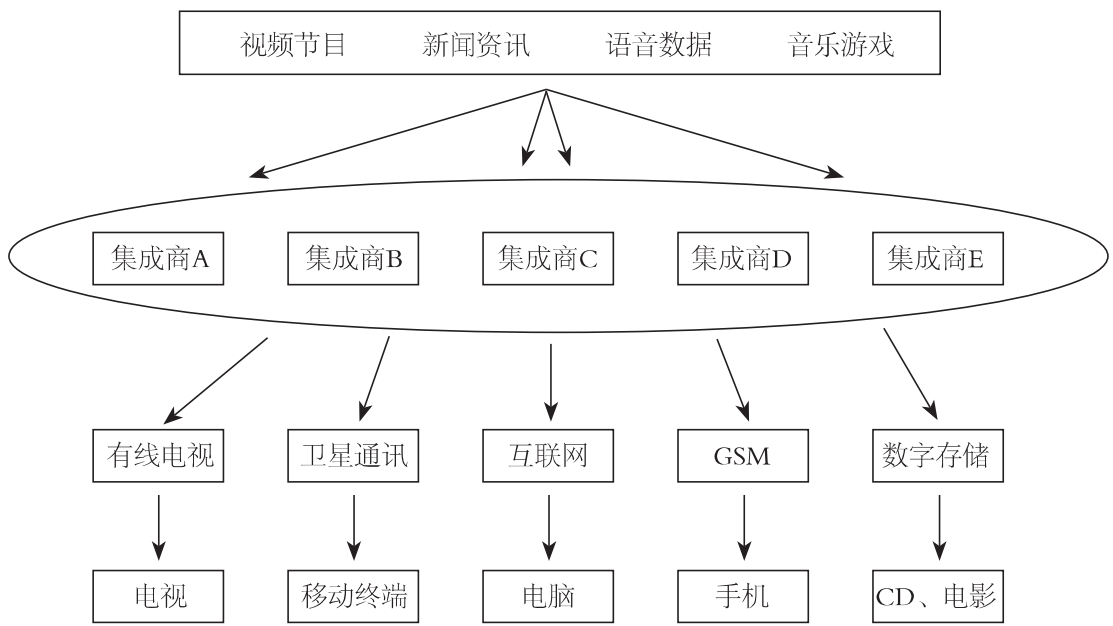


图1：媒介融合的“伞式”产业链结构

作为“伞头”的内容产业在形成和发展的过程中,无疑高质量的内容生产成为产业发展的核心。电视台作为目前内容产业中的重要构成部分,需要在整个内容产业生产环境中从一个全新的角度审视自己在内容产业中的位置,梳理竞争资源,制定竞争战略,参与新时期的竞争。

在视频、文字、音频、表演、展示、游戏等构成的内容产业中,电视台的传统核心资源无疑在于视频内容的生产。电视台在人力资源、生产材料资源、生产硬件资源、社会环境资源、稳定与持续发展资源等方面,与互联网视频内容生产商相比目前仍然具有明显的优势,另外从视频内容生产规模来说也不可比拟,所以电视台定位于内容产业中的视频内容生产商,既可以立足传统优势,又可以此作为新的竞争起点。电视台在过去是“制作+播出”的生产模式,且一度将“制播分离”作为经营模式,但在视频内容生产商的定位之下,需要重新布局内容生产体系,以内容生产为核心,强化内容生产,因为“播出”渠道不再是其优势。在生产模式上,除了自制,还可通过投资、合作等方式生产内容,打造内容生产平台。如芒果TV加大内容自制并向全社会开放内容生产,2016年设立内容孵化基金,扶植内容生产企业或个人,从过去的内容制作者向内容制作平台转变。幸福蓝海也以投资代替购买节目,委托其他制作方制作节目。另外,还可通过版权收购、版权置换抢占优势节目资源,成为内容平台的有益补充。如芒果TV互联网电视与凤凰卫视、华娱卫视、韩国KBS、MBC、香港TVB、美国、俄国等影视制作机构都进行内容合作,其拥有百万小时的优质正版视频内容,如电影、电视剧、综艺节目、体育赛事等,以满足不同用户的长尾需求。

而在视频内容产业中做什么,则需打破原有的传统范畴,将所有传统或新兴的视频制作类型都纳入生产体系,然后再根据各电视台的战略定位进行取舍。例如除了传统的新闻、咨询、综艺、体育、少儿、财经、纪录、健康、旅游、购物等类型节目外,影视剧、短视频都可制作。

二、在融合模式上以媒介融合集群的形成为目标

媒介融合集群指针对某一目标市场,为形成一种应用模式,媒介产业链条上的多个关联企业共融而成的一个组织形态。整个集群可能是通过纵向融合形成的整条的产业链,也可能是产业链某个环节中各种形态横向融合形成的同类集群,还可能是产业链中不同的点交叉融合形成的集群。(王菲,2007:33)每一个融合集群的运行以任务为导向,这样就可以根据集群内各角色共同的任务为目标来进行横向、

纵向或交叉融合。

（一）横向融合

横向融合是指在内容生产环节与同属媒介产业链上游的其他内容生产商的融合，即寻求电视行业内外的多平台合作，可分为跨台、跨媒体、跨体制融合。

跨台融合即电视台间的合作，最重要的方式就是联合制作节目。如安徽卫视和海南新闻频道打造海口版“向前冲”《男生女生闯天涯》，东方卫视与其它卫视联合制作的《隐藏的歌手》。

跨媒体融合。与报业、出版业、音乐行业、游戏行业等合作开发内容资源。如2016年广东广电牵头整合南方报业集团旗下财经媒体资源，组建南方财经全媒体集团，首开全国跨行业、跨媒体重组的先河。

跨体制融合。如与互联网平台商合作。2015年，安徽卫视和腾讯视频达成协议，共同制作电视剧《医馆笑传》，并且共同招商。东方卫视与腾讯视频、斗鱼直播和乐视视频合作。江苏卫视《非诚勿扰》与百合网、世纪佳缘合作。SMG与阿里巴巴建立了战略合作关系，成立第一财经新媒体公司，推出互联网财经资讯产品。

除此之外，软性广告与内容生产的交融将成为新兴领域。

（二）纵向融合

融合的意义就在于通过技术边界的模糊、产业边界的模糊实现资源的一体化运用，进而通过协同优势获得更高的生产效率。这样在融合的过程中就产生了两种相反状态的分工形态：一方面，产业链上各生产主体向关联领域渗透，每一个主体在产业链上的角色增多；另一方面，对分工的要求更加精细化。多角色化和分工精细化形成对立统一的融合性生产关系。电视台在纵向融合中，除了做好内容生产商角色外，还出现了一些新角色。如安徽卫视在推出《男生女生向前冲》节目后，紧接着开发了手游和出版物。东方卫视《女神的新衣》推出官方网游《女神来了》。旅游卫视在打造旅游节目的过程中，拓展从内容到旅游的产业链，将其战略目标定为“媒体型文旅产业集团”。其所属的海南广电投资发展有限公司与投资公司合资成立北京身未动心已远旅行文化有限公司，该公司又通过与其他公司成立合资公司的方式，打造了麦子、咖啡好了、侃游、年假旅行、米寇等节目。湖南卫视与盛大网络游戏、电子商务淘宝网、综合门户搜狐网以及电子终端iPhone、iPad进行跨体制、多终端融合。产业链的纵向依赖性增大。

另外，逆向生产也是纵向融合中的一个重要表现。通过UGC内容生产丰富电视台内容资源，同时适应新的传播沟通模式。如江苏卫视《零距离》，观众可以通过

拨打新闻热线、在网络社区留言、用“拍拍新闻”互动等方式参与到节目中来,观众成为了节目内容的生产者。杭州文广集团与华数数字电视传媒集团共同打造的葫芦网可将网民随手拍制的视频上传,经过编辑的筛选在杭州影视频道播出。武汉电视台的直播类互动节目《电视问政》,在直播过程中观众通过APP、官网等进行爆料投诉、观众微博微信互动、官员满意度调查测评等。

(三) 利用内容集成平台融合

数字技术和网络技术的发展已将观众的视频观看方式从直播变为点播,通过集成平台观看视频节目已经成为用户的主要方式。目前中国的内容集成牌照商有百视通、华数、南方传媒、湖南电视台、CNTV、中央人民广播电台、中国国际广播电台等七家。内容集成商作为产业链中连接上游内容生产和下游渠道传播的中间平台,成为媒介融合中新出现的重要媒介产业角色,其作用在于整合优秀内容资源、对接多元传播渠道,并融合互联网技术优势,实现云计算、大数据采集和应用等新技术模式,对于中国广电的媒介融合具有重要作用。通过内容集成平台,电视台可以和内容生产商或渠道终端商进行合作,在资本、平台、业务、资源、用户及技术等方面实现优势互补、互利共赢。

例如百视通如今已拥有3600万IPTV用户,2100万OTT用户以及5200万数字电视用户,此外,百视通的小屏端APP目前月活用户也已经达到1900万(陕西,2017)。除了上海广播电视台提供内容外,百视通还与南方广播影视传媒集团、江苏电视台、江西广电、山西广电等合作结成传播网络。与国外媒体合作也是一方面,如2017年BBC World Wide(英国广播公司·世界各地)制作的汽车类真人秀节目“TOP GEAR(顶级装备)”在百视通独家播出。云南广电、成都电视台与华数也实现跨地域、跨媒体的内容融合。这些电视集成运营牌照商携手第三方成立合资公司也已经成为新的趋势,如央视+腾讯+中数寰宇、百视通+联想、华数+欢网、南方传媒+优朋普乐。

互联网相对于电视的优势就在于和用户的交互,从而带来高粘度。内容集成平台除了其内容资源优势外,更重要的是网络资源优势,所以电视台要充分利用这一广电内容的互联网端出口与外界资源进行融合。

三、在内容生产上通过细分构筑核心竞争力

在互联网视频网站、BAT等互联网平台商、智能电视及OTT盒子等诸多新角色参与到视频内容市场来的背景下,继续沿用传统“大而全”的方式去做内容,结果

就是资源的浪费和观众的流失。根据纽曼的研究,媒介接触程度越高,对信息的关注质量就越低。另一方面,人们根据自己的需要、喜好和价值观,通过更加积极、自主的“选择性注意”来避免淹没在信息的海洋中(周勇、黄雅兰,2013)。“差异化”已成为互联网时代的消费特征,人们在主动选择内容时具有显著的细分选择特性,而不是过去的随机观看。所以电视台需要新的竞争环境和需求环境中重新寻求目标市场,针对目标市场需求进行定位,围绕定位进行选题、制作、传播、衍生等。

参看国外情况,如韩国电视台在互联网和电信运营商的双面夹击下,将目标市场定为新世代的年轻人。在电视剧制作上,首先对题材的选择不走惯常的正剧路线,将穿越、架空、戏说元素加入史诗题材。另外,网络漫画、人气小说甚至外国热播剧都成为韩剧素材(聂乃知,2017)。其次,选择新生代演员担纲主演。再次,通过新媒体渠道播出,并增进观众间的互动。综艺节目也结合移动互联网开创“网络直播+电视直播”两次播出的新模式。而年轻群体作为粉丝经济的基础,对于优质IP的衍生开发非常有利,从内容衍生出新剧和新节目,从内容衍生到周边开发,如粉丝社群营销、娱乐体验等。

对于中国的全国性大台,目前“泛娱乐”定位是主流,如湖南广电2014年提出做“中国互联网第一娱乐平台”,2016年上海东方明珠新媒体的“娱乐+”战略,成立互联网中心为各大视频网站制作网综节目,提出做“全媒体娱乐内容供应商”。而作为省级电视台其实还可面向全国市场进行差异化细分,如定位于旅游、美食、体育、装修、时尚、健康、戏剧、音乐等。地方电视台可根据地缘特点或本地居民需求定位目标市场,如装修、相亲、婚庆、演出、会展、旅游等服务功能定位。根据长尾原理,总会有差异化的小众需求,地方电视台非常适合开发长尾市场。

要树立细分化的理念,关键在于摒弃“大而全”才具有公信力的传统思维,认识到只有通过细分才能重新获得竞争能力,先要有存活能力,吸引关注,才有喉舌功能可言。如英国政府认为,BBC必须停止只追求收视率的做法,而更应关注独特内容。

在细分定位之下,要将“打造IP”作为重要的生产方式。针对电视台本身所具备的公信力优势,可以打造新闻IP。大事看电视,这是电视台的立台之本,也应成为普通受众的心理预期。尤其是遇到突发事件时,能够信任那些具有很高权威性和公信力的电视频道(孔令顺,2014)。针对社会资源优势,可以打造纪录片IP、

教育IP。针对大屏优势,可以打造综艺IP。针对设备及技术优势,可以打造体育直播IP。IP的打造,便于电视台改变“观众”理念,从向“用户”提供“产品”的角度去制作内容及衍生出关联产品,进行产业链多元开发。如2016年在东方卫视《欢乐喜剧人》《笑傲江湖》《金星秀》等形成喜剧IP的节目矩阵后,东方明珠新媒体除了在IPTV、OTT、移动端推出喜剧系列节目,还与百视通全国网络联动,推出《曲苑流觞》全国相声巡演节目,力图打造地面“喜剧第一入口”。

除了原创IP的开发,将现有IP内容资源进行梳理也是打造核心竞争力的一个途径。如上海广播电视台内容战略体系“SMG智造”正在规划建立统一的IP管理体制,对旗下所有节目内容进行IP化归档与管理,并对其IP进行评估筛选和分类,将其中有价值的IP资源进行系统化品牌化的梳理与运营。

在细分定位及IP开发的过程中,要始终将用户需求作为验证创意可行性的指标,要基于科学严谨的用户调查进行规划。SMG总编室作为“SMG智造”内容战略体系的运营机构,正在着手将传统的节目模式研发、团队培养和基于大数据基础的最新受众研究手段相结合,成立了或正在组建“受众研究评估中心”、“跨媒体传播分析中心”以及“原创前瞻性战略内容产品实验室”,将媒体内容生产从个体化引导到工业化的产品制造流程(上海,2015)。

四、在终端重塑新型用户关系

从遥控器、有线电视到高速电子信息网络,传播技术的发明和应用,让受众从被动的信息接收者、消费者、目标对象逐渐变为搜寻者、咨询者、对话者(田维刚、孙婧,2016)。在随时处于信息饥渴状态的用户面前,电视曾经的消遣优势荡然无存,电视台需要重塑与终端用户的关系,才能成为电视这一终端媒介的应用主体,否则电视将会成为互联网的应用终端。

(一) 打造“互动、索取、分享”的多终端

流媒体技术完全打破了广播线性的控制,观看者可以任意选择节目、任意选择所观看节目的某一部分内容,甚至可以打乱节目的原内容顺序而乱序观看。流媒体用户对流媒体内容的发现,通过搜索引擎搜索获得的占35.1%,视频客户端内寻找占31.0%,进入视频网站寻找占27.5%,合计58.5%。这样的内容发现行为打破了传统电视的广播线性规律,从自主选择的意义上,流媒体电视已经完全超越了传统电视(元冬维,2017)。

另外,观众和电视之间传统的传受关系发生了扭转,观众观看电视剧主要不是

接受电视剧内容的“规训”，而是要集体参与、评论吐槽和分享意见（曾一果，2015）。美国咨询公司IpsosMediaCT报告指出，高达44%的Twitter用户认为自己是“电视内容专家”，相比于非Twitter用户高出了12%。这表明对电视节目侵入程度更高的观众倾向于在社交媒体上进行讨论、分享。所以电视台需要在社交媒体终端增强与用户的粘性。

1. 完善自有的终端结构

官网、微博、微信、APP已成为电视台用户端的标配，台网联播、多屏占领已成为基本播出模式。个人移动端和家庭大屏端是电视台布局终端的两个部分。据CTR广告主营销趋势调研的数据，广告主在移动端投放比例已经从2013年的59%提高到2016年的89%。除湖南、上海之外，浙江广电从集团层面整合资源，形成新蓝网（PC）、中国蓝新闻（APP）、中国蓝TV（PC+APP）和蓝天云听（APP）的产品布局。广东广电也推出两个移动端应用“荔枝直播”和“触电新闻”APP。湖北广电集团正在通过以“长江云”为核心的移动客户端群布局手持移动终端。2010年，国家新闻出版广电总局就开始启动智能电视操作系统TVOS的研发，并于2016年在绍兴开始了规模化商用应用示范。湖南广电2016年发布自主研发的智能电视操作系统MUI，推出自有品牌智能电视，与之前合作形成的硬件产品构成“芒果TV家族”产品系统（于焱，2017：238）。湖北广电集团通过其互联网电视内容服务牌照，整合产业链上下游各角色，布局湖北互联网电视市场。不过自制智能终端需权衡实力和战略，因终端行业为低利润强竞争行业，不易成功。

2. 利用合作终端

与终端硬件商合作。如央视和华数通过与TCL等多家家电厂商合作，目前已覆盖6000万用户。

与内容集成商合作。宁夏广电、广东广电、新疆广电、甘肃广电与华数合作，共同打造地域终端，实现网络资源的利用和共享。

与内容平台合作。如东方卫视与今日头条的合作。今日头条从资讯类别、阅读量、转发量、评论量、发布时间五个维度给东方卫视定制了数据后台。东方卫视也入驻今日头条，开通“头条号”。“头条号”新增的专区中订阅数接近六万，阅读量超过1200万次。《东方大头条》提升了节目的收视排名。

与社交媒体合作。目前国内电视台与社交媒体的合作主要在于节目推广方面，可探讨通过社交媒体播出节目。如BBC拟通过YouTube将其电视节目在线观看范围由英国拓展至全球。此外BBC还与游戏界商谈合作，拟将旗下更多知名的节目改制

成游戏引到合适的游戏平台，甚至置于社交网或iPhone平台上。

3. 配置网络直播

2015年后半年互联网开始出现移动视频直播热潮，以秀场直播为代表的泛娱乐及游戏类直播成为支柱，2016年多家直播平台开始与电商、旅游、体育等行业跨界合作。拥有优质主播资源及内容的电视台必须布局网络直播这一重要领域。芒果TV与爱奇艺、优酷土豆和腾讯推出“芒果直播”，意在抢占综艺直播垂直领域的先机。另外，直播新闻也是电视台的传统优势。2016年上海SMG官方新闻客户端“看看新闻Knews”升级上线，新推出的24小时新闻直播流“Knews24”，依靠融媒体中心千人新闻团队，在SMG新媒体BesTV全平台（看看新闻网PC端、移动客户端、IPTV、互联网电视）实现全覆盖。北京电视台也推出“24小时直播频道”，主打资讯直播。

在终端的布局中要摒弃叠加思维，建立以互联网为核心的传播生态，以“索取、互动、分享”构建电视台与内容用户的关系，以“广告、服务”构建电视台与广告主的关系，实现多维度商业模式的变现。

（二）新技术开发

技术的应用是为了构建起传者和受者之间新型的传播关系，“互动、索取、分享”是数字时代媒介技术所需实现的第一层面，这随着电视媒体的互联网化已基本实现。“体验真实”则是第二层面。

“一切媒介的进化趋势都是复制真实世界的程度越来越高（Paul Levinson，2007：35）”，VR的登场让媒介对现实的映射达到了一个新的高度，全球互联网业和传媒业都开始积极布局未来的技术应用。2014年 Facebook 就以20亿美元收购了虚拟现实头盔制造公司 Oculus，扎克伯格认为，Oculus将有机会创造一个最充满社交性的平台，从而改变人们的工作、娱乐、交流方式。2015年11月，《纽约时报》集团首先推出了NYT VR 的移动平台，利用 VR 来拍摄沉浸式新闻。美联社（AP）也展开了与沉浸式媒体公司 Ryot 的合作，推出一系列的 VR 新闻报道。《今日美国》、美国广播公司（ABC）、美国在线（AOL），英国的天空电视台、《卫报》，今日俄罗斯电视台（RT）、法国电视台（France TV）等也相继进行了程度不一的 VR 产品的拍摄制作。2016年3月，英国BBC宣布拍摄一部名为《复活：一个反叛者的声音》的VR纪录片。2016年7月，美国《赫芬顿邮报》也在其多元平台上推出了 VR 内容服务。2016年，美国奈特基金会发布《美国新闻业中的“虚拟现实”》报告，认为 2016年美国新闻业进入了VR“深度测试”阶段（余

婷, 2016)。

电视台对VR技术的积极探索来自直接的竞争压力,在第一阶段的“互动、索取、分享”的用户关系塑造中,传统媒体无疑输给了互联网,即使现在通过融合奋起直追,却也因先天不足而不具优势,由此造成了传统媒体无论是在商业价值还是社会价值上的式微。而VR技术的成熟让电视台和互联网重新站在了同一起跑线上,VR提供了一个重构电视与用户关系的历史性机遇。所以无论国外电视台还是中国电视台都积极投入到这一轮新的竞争布局中。

在中国,从2015年始,中央电视台、省级卫视甚至少数地方电视台,也包括人民电视、新华电视、光明电视等都纷纷涉足VR领域,从内容制作到频道建设再到平台搭建,逐渐形成了一个VR应用的初级生态格局(葛明驷、沈阳、李祖希, 2017)。如东方明珠发布BesTV APP启航版,表示要做“VR视频的领跑者”;湖南芒果TV《我是歌手》VR专区全平台正式上线,全角度展示《歌手4》赛程;佳创视讯与数字电视国家工程实验室等机构合作签订《“虚拟现实+广播电视”产业化发展战略合作框架协议》,探索我国VR产业的标准化制定(王建利, 2016)。从2015年10月到2016年6月,全国有近10家省级广电系统完成了VR平台搭建,有个别广电系统甚至完成了VR全产业链的布局(葛明驷、沈阳、李祖希, 2017)。

但VR优质内容稀缺是VR在电视业应用发展的主要短板,无论是真实内容还是虚拟场景内容(邻章, 2016)。制作成本高昂、专业人才稀缺,都是电视台AI发展中的障碍。此外,VR终端设备技术,如VR头盔、VR智能机顶盒、智能网络电视、多屏同步互动技术、多人观看实时互动技术等,目前还存在较大的瓶颈。电视基于同轴电缆的广播式传输网络相对于光纤的双向传播能力,也不利于VR社交的发展。

除此之外,还要探索高尖端视听技术。NHK开发技术的宗旨是利用高清晰度的画面、高保真的音响,制作出以视听者为中心的高质量节目。NHK每年拿出26%的经费用于新技术开发、节目制作与播出技术调研等费用。CNN在2008年美国总统大选的直播中推出了“魔术墙”的触摸屏技术,其应用界面化的屏幕设计、多视窗对话、全息投影等高科技手段,把有限的资源通过更为立体、震撼和具有强烈视觉冲击力的方式展现出来,给予观众耳目一新的感受。

(三) 建设用户数据库

在数字化和网络化的生产技术平台上,0、1变量的数据成为了贯通整个生产体系的唯一元素,即数据的普适性是媒介融合产业体系的一大特性,则系统性的利用

数据成为融合形态下的媒介产业不可替代的核心竞争资源,“数据库系统”成为了媒介融合时代媒介产业的核心实体生产资源。而这一“数据库系统”由面向生产和消费两大端口的两个子系统构成,一个为内容数据库,一个为消费者信息数据库。电视台在布局多终端的过程中,要同步建立用户数据库,以此建立以用户为核心的运营体系。

五、在经营上向商务、政务、民生延伸

互联网的重要意义就在于沟通了线上和线下,电视台在与互联网媒介融合的过程中,要将互联网的这一特性融入到生产结构中,利用该特性拓展经营空间。商务、政务和民生是电视台资源最适合拓展的领域。

如在商务上的T to O模式,目前已有多个电视台在进行有益探索。如东方卫视《女神的新衣》与电商嗨淘网合作,在观看节目的过程中可直接购买商品。旅游卫视在综艺节目《超级代言人》中植入产品广告,同期淘宝专卖店开售。除了购物以外,在外卖、快递、家政上的合作也非常适合地方电视台。

在政务上,电视台可借助自身的公信力和影响力,为政府的一些公共活动搭建平台。

在民生上,电视台可拓展互联网终端,搭建大众所关切的信息平台。各城市电视台已开始了有益的探索,如杭州同时推出杭州电视台、杭州帮、爱杭州三个手机APP,分别定位传统媒体的权威资讯发布,媒体百姓互动,快速民生服务,为受众接收、查阅信息提供了便利。武汉、苏州、无锡、青岛、成都等城市分别推出了掌上武汉、无线苏州、智慧无锡、爱青岛、微成都、谈资APP等不同类型的新闻客户端,整合利用流媒体技术,精准地分析移动用户的需求,提供个性化的信息推送,涵盖衣食住行、吃喝玩乐等多方面的市民需求(李硕,2015)。另外,在农村还可进行电商平台、智慧家居、智慧乡村、智慧社区等领域的应用服务创新。

总之,媒介融合中电视台核心竞争力的建构要在新的技术环境、市场环境、文化环境下,以用户需求为核心,打造融合化的内容生产体系,重塑电视媒体的价值。

(责任编辑:周楚琨)

引用文献 [References]

周勇,何天平(2017).重回内容价值:电视新闻融媒体转型的路径与反思.《新闻与写作》,(5),49.

[Yong, Zhou & Tianping, He (2017). Return to the value of content: the path and reflection of

- the transformation of television news and media. *Journalism and Writing*, (5), 49.]
- 晏青(2011). 论视频内容生产:动力、目标和路径——基于媒介融合的视角.《北京理工大学学报(社会科学版)》, (5), 117-121.
- [Qing, Yan (2011). On video content production: motivation, goal and Path: Based on the perspective of media integration. *Journal of Beijing Institute of Technology (SOCIAL SCIENCE)*, (5), 117.]
- 黄升民, 周艳, 宋红梅(2002). 数字时代: 内容何以为王——解读中国广电之数字化转型进程.《现代传播》, (5), 1.
- [Shengmin, Huang, Yan, Zhou & Hongmei, Song (2002). Digital age: why the content is king: an interpretation of the process of digital transformation of China's Radio and television. *Modern Communication*, (5), 1.]
- 彭兰(2009). 如何从全媒体化走向媒介融合——对全媒体化业务四个关键问题的思考.《新闻与写作》, (7), 18.
- [Lan, Peng (2009). How to move from full media to media integration: Thinking about four key issues of full media business. *Journalism and Writing*, (7), 18.]
- 赵曙光(2016). 传统电视的社会化媒体转型:内容、社交与过程.《清华大学学报(哲学社会科学版)》, (1), 182.
- [Shuguang, Zhao (2016). Social media transformation of traditional television: content, social and process. *Journal of Tsinghua University (PHILOSOPHY AND SOCIAL SCIENCES EDITION)*, (1), 182.]
- 孔令顺(2014). 论媒介融合背景下的电视转型.《中国电视》, (4), 73.
- [Lingshun, Kong(2014). Television transformation under the background of media integration. *Chinese Television*, (4), 73.]
- 周勇(2011). 电视会终结吗?——新媒体时代电视传播模式的颠覆与重构.《国际新闻界》, (2), 55-59.
- [Yong, Zhou(2011). Die out or Reborn: The New model of TV in the New Media Age. *Journal of International Communication*, (2), 55-59.]
- 毛艳(2014). 细分生产融合传播: SMG全媒体转型的发展模式研究及趋势分析.《新闻大学》, (3), 142-147.
- [Yan, Mao(2014). Subdivision and Production, Integration and Transmission: Research and Trend Analysis of SMG all-media Transformation. *Journalism Bimonthly*, (3), 142-147.]
- 蔡骥(2015). 媒介融合时代的电视媒体转型之路——以湖南广电的新媒体转型为例.《现代传播》, (11), 124-128.
- [Qi, Cai (2015). The Way of TV Media Transformation in Media Fusion Times: Taking the Example of Hunan Media Broadcasting' s New Media Transformation. *Modern Communication*, (11), 124-128.]

- 周庆安, 黄璐(2015). 媒体融合视野下媒体内容生产: 观念、方式和表现形式. 《南京政治学院学报》, (4), 113-117.
- [Qingan, Zhou & Lu, Huang (2015). Media Content Production from the Perspective of Media Convergence: Concepts, Ways and Forms. *Journal of PLA Nanjing Institute of Politics*, (4), 113-117.]
- 侯洪强(2017). 从“中央厨房”看传统媒体转型的困境与出路. 《青年记者》, (26), 47-48.
- [Hongqiang, Hou (2017). Predicament and Solution of Traditional Media Transformation from “Central Kitchen”. *Youth Journalist*, (26), 47-48.)
- 中国社会科学院新闻与传播研究所(2017). 《中国新媒体发展报告》, 北京: 社会科学文献出版社.
- [Institute of Journalism and Communication (2017). *China New Media Development Report*. Beijing: Social science literature.]
- 保罗·莱文森(2007). 《莱文森精粹》. 北京: 中国人民大学出版社.
- [Levinson, P. (2007). *The essence of Levinson thoughts*. Beijing: China Renmin UP.]
- 葛明驷, 沈阳, 李祖希(2017). 媒介融合时代中国电视VR应用多维分析. 《现代传播》, (4), 85.
- [Mingsi, Ge, Yang, Shen & Zuxi, Li (2017). A multidimensional analysis of VR application of Chinese TV in Media convergence Era. *Modern communication*, (4), 85.]
- 孔令顺(2014). 论媒介融合背景下的电视转型. 《中国电视》, (4), 73-77.
- [Lingshun, Kong (2014). A multidimensional analysis of TV transformation under the background of media convergence. *Chinese Television*, (4), 73-77.]
- 李硕(2015). 关于城市电视台媒介融合发展的思考. 《中国广播电视学刊》, (6), 93.
- [Shuo, Li (2015). Reflections on the development of media convergence in city TV stations. *Chines Radio & TV Academic Journal*, (6), 93.]
- 邻章(2016). 看似火爆的AR/VR走进大众消费仍具挑战. 《通信世界》, (25), 44.
- [Zhang, Lin (2016). It seems that hot AR/VR is still have challenge for mass consumption. *Communication world*, (25), 44.]
- 聂乃知(2017). 检索于https://mp.weixin.qq.com/mp/profile_ext?action=home&__biz=MjM5MjY2MDA5Mw==&scene=124&#wechat_redirect.
- [Naizhi, Nie (2017). Retrieved from https://mp.weixin.qq.com/mp/profile_ext?action=home&__biz=MjM5MjY2MDA5Mw==&scene=124&#wechat_redirect.]
- 陕西广电、东方明珠共建广电发展“战略联合体”(2017). 检索于<http://dvtb.lmtw.com/dongtai/201709/148970.html>.
- [Shanxi Radio and Television Station and the Oriental Pearl TV are going to build a strategic combination of radio and television(2017). Retrieved from <http://dvtb.lmtw.com/dongtai/201709/148970.html>.]

上海广播电视台戴钟伟谈媒体融合: 打造内容战略体系(2015). 检索于<http://media.people.com.cn/n/2015/0911/c120837-27573959.html>.

[Dai Zhongwei from Shanghai radio and television talks about media convergence: to create a content strategy system (2015). Retrieved from <http://media.people.com.cn/n/2015/0911/c120837-27573959.html>.]

田维钢, 孙婧(2016). 社交媒体时代电视受众如何变用户——来自逻辑思维的启示. 《当代传播》, (7), 47.

[Weigang, Tian & Jing, Sun (2016). How TV audiences be changed to users in the age of social media: the Enlightenment from Logical Thinking. *Modern communication*, (7), 47.]

王菲(2007). 《媒介大融合——数字新媒体时代下的媒介融合论》. 广东: 南方日报出版社.

[Fei, Wang(2007). *Media Convergence: media convergence theory in the era of digital new media*. Modern communication. Guangdong: Nanfang Daily Press.]

王建利(2016). VR 初步探索期广电不逊色新媒体. 检索于<http://info.broadcast.hc360.com/2016/04/080859667615.shtml>.

[Jianli, Wang (2016). Radio and television are not inferior to new media in preliminary exploration period of VR. Retrieved from <http://info.broadcast.hc360.com/2016/04/080859667615.shtml>.]

余婷(2016年10月29日). 美国媒体如何用VR报道与盈利. 《光明日报》, 8.

[Ting, Yu (2016.10.29). How American media reports and profits by VR. *Guangming Daily*, 8.]

于煊(2017). 《2016年中国电视媒体融合发展报告》. 北京: 社会科学文献出版社.

[Xuan, Yu (2017). *2016 China TV Media Convergence Development Report*. Beijing: Social Sciences Literature Press.]

元冬维(2017). 流媒体观看和电视传播的观看转向. 《浙江传媒学院学报》, (8), 78.

[Dongwei, Yuan (2017). Viewing turn of streaming media watching and TV broadcasting. *Journal of Zhejiang University of Media and Communications*, (8), 78.]

曾一果(2015). 新观众的诞生——试析媒介融合环境下观剧模式的变化. 《中国电视》, (3), 70.

[Yiguo, Zeng(2015). The birth of new audience: an analysis of the change of drama mode in the media convergence environment. *Chinese Television*, (3), 70.]

周勇, 黄雅兰(2013). 从“受众”到“使用者”: 网络环境下视听信息接受者的变迁. 《国际新闻界》, (2), 33.

[Yong, Zhou & Yalan, Huang (2013). From "audience" to "user": the changes of audiovisual receivers in the network environment. *International Journalism*, (2), 33.]