

媒体融合的现状与发展趋势

胡占凡^①

摘要：媒体融合是实现信息内容、技术应用、平台终端、人才队伍的共享融通，是一场存量改革，是一系列涉及体制机制、利益调整等深层次问题的深刻变革，要求从框架结构、制度设计、运转方式、产品呈现渠道和终端上进行整体革新。文章论述了当代社会中媒体融合的必然性，以及国内外媒体融合的现状和发展趋势，并指出了当前媒体融合中存在的倾向性问题及解决这些问题的思路。

关键词：媒体融合；历史必然性；发展趋势

作者简介：胡占凡，男，高级编辑，浙江传媒学院客座教授。（中央电视台，北京，100871）

中图分类号：G206.2 **文献标识码：**A **文章编号：**1008-6552（2016）02-0002-08

媒体融合既是传媒领域一场深刻的变革，也是传统媒体必须面对的一个全新的课题。这是媒体的一场重组、变革和创新，并且是一场破坏性创新，就是从整体框架结构、制度设计、运转方式、产品呈现渠道和终端上进行的整体革新，而不是维护性创新，更不是修修补补、零敲碎打、小打小闹。

一、媒体融合是大势所趋

（一）什么是媒体融合？

“媒体融合”最早是1983年由美国马萨诸塞州理工大学教授普尔提出的，原意是指各种媒介呈现多功能一体化的趋势。在中国，媒体融合才刚刚破题，还处于探索阶段。因此，社会上把2014年称为“媒体融合元年”。在全球范围内，媒体融合大体经历了三个阶段：

第一阶段：传统媒体自己建新媒体、办网站，但内容基本是传统媒体内容的翻版，你是你、我是我，界限分明，只是把原本收费的内容变成网上的免费资源。《华尔街日报》的出版人亨顿认为，传统媒体把内容免费放到网上，“是个致命的错误”，成了自己的“掘墓人”。这个说法要辩证地看，一是不取决于想不想这么做，这在当时是客观趋势；二是这一阶段新媒体确实为传统媒体拓展了阵地和渠道，提升了影响力。

第二阶段：传统媒体和新媒体互动合作，你中有我，我中有你。2000年以后，人民网、新华网、央视网等成为中央重点新闻网站，被授予新闻转载权。除了登载所属传统媒体的内容外，开始转载其他媒体内容，也开始原创和自主采集一小部分新闻。

第三阶段：媒体融合，你就是我，我就是你。现在各媒体基本上都完成了前两个阶段，在向第三个阶段过渡。2000年3月，美国佛罗里达州坦帕市的媒体综合集团成立坦帕新闻中心，将旗下的报纸、电视台和报纸的新闻网站搬到一起办公，是最早的“媒体融合实验”模型，被认为是国际媒体融合的标志性事件。

媒体融合包括几方面内容：一是从理念上融合，二是从内容上融合，三是从技术上融合，四是从流程上融合，五是从管理上融合，六是从渠道上融合，七是从平台上融合，八是从体制机制上融合。

媒体融合有两个关键特征：第一是要整合各种媒介资源和生产要素，打通和共享信息内容、技术应

^① 胡占凡，全国政协委员，高级编辑，浙江传媒学院顾问、客座教授；2001—2010年担任国家广电总局副局长、党组成员，2010—2011年任光明日报社总编辑，2011—2015年担任国家新闻出版广电总局党组成员、中央电视台分党组书记、台长。

用、平台终端、人才队伍，形成一体化的组织结构、传播体系和管理体制。第二是要用网络技术手段改造传统媒体，树立用户观念，改变过去单向传播、被动接受的方式，注重互动传播和用户体验，满足多样化、个性化的信息需求。

媒体融合要处理好五个关系。第一，传统媒体和新媒体的关系，融合中谁占主导？如何吸收各自的优势并规避短板？第二，顶层设计和体制机制的关系。既要有整体的战略规划，又要创新体制机制，激发主动性和创造力，变物理结合为化学反应。第三，内容和渠道的关系，是靠内容打造核心竞争力，还是靠渠道和平台取胜？第四，传播者和受众的关系，要不要从电视节目到内容产品转换？要不要从服务受众到服务用户转变？第五，融合和管理的关系。无论怎么融合，也不能丢失主流媒体的责任，要有序推进。

（二）媒体为什么要融合

1. 受众需求和接收习惯发生根本变化

媒体是办给受众看的，受众的需求变化是媒体改革的重要信号。目前，受众需求变化主要有三个方面：一是不满足于传统的被动接受，希望参与、评论乃至生产新闻，获取与媒体平等的话语权。二是对信息的需求越来越集成化、分众化。单一的新闻报道形式无法满足受众的全部需求，受众需要同时获知新闻背景、专家评论、各方观点、文字、图片、视频等。三是受众需求呈现多样化。不同年龄、性别、职业、学历的人有不同的需求，受众需求越来越差异化。

根据央视的调查，目前有2.64亿的观众经常用电脑收看电视节目，有1亿观众经常通过手机收看节目。美国的调查显示，通过在线和移动端看新闻的人数已经逼近电视观众规模。美国这样的读报大国，看报纸的人数已经不到30%。莫言获得诺贝尔奖的消息，国内有高达52%的人是最先通过手机获知的，33%的人是通过电脑得知的，只有15%的人是通过报纸、电视和广播获得的。2013—2015连续三年的央视春节联欢晚会，每年有2亿多人通过网络收看节目，这些都是前所未有的。

2. 传统媒体受众规模严重缩水

传统媒体受到新媒体空前的冲击，尤其是报纸、杂志首当其冲。根据世纪华文最新监测数据显示，2014年全国报纸总体零售量下滑30.5%，降幅再创历年新低；期刊杂志整体销量下降6.98%。纸媒受众快速转移阵地意味着它的部分媒介功能正在被替代，报纸读者的一些需求通过新媒体能得到更好的满足。

每个家庭的客厅曾是电视机的专属领地，然而有了移动端的Pad和手机之后，客厅也成为了多终端争斗的场所。电视媒体正面临严峻的下行压力，人才流失、观众流失、广告流失困扰着电视媒体。多屏收视竞争导致电视观众的流失呈现不可逆转的趋势，人均每日收看时长不断下降。根据央视索福瑞的调查，2015年上半年人均收看电视的时间为156分钟，相比2011年的168分钟，下降了12分钟。观众的平均到达率由2011年的70%下降至62.1%。45岁以下的年轻观众电视消费时长逐年下降，45—54岁的观众下降幅度也比较大，人均时长减少了15分钟，一部分人开始远离电视，转向新媒体。

当然，也不能因此就“唱衰”传统媒体。十多年前，当人们都认为广播快要完了的时候，汽车和手机拯救了广播，全国有1亿台汽车，6亿多部手机，5亿台收音机，在车上听广播和用手机听广播的人越来越多。互联网也拯救了广播，让广播换了一种活法——可以网上收听，比如挪威就计划在2017年关闭所有无线广播电台，广播将以互联网广播的形态获得重生。

3. 传统媒体广告连年下降

清华大学发布的《传媒蓝皮书：中国传媒产业发展报告（2015）》指出，2014年全年传媒产业总值达11361.8亿元，首次超过万亿元大关，较上年同比增长15.8%。但从传媒产业构成来看，网络占23.3%，移动媒体占23.9%，二者共占47.2%；而电视、报纸、广播、杂志四大类传统媒体分别占17.3%、5.1%、2%、1.5%，总计占25.9%，远低于新媒体的产值。

目前，广告日益从传统媒体转向新媒体。电视和报纸的广告市场份额出现明显下滑态势，网络媒体

成为第一大广告收入媒体。2014年网络广告收入首次超过电视广告,收入规模超过1500亿元,同比增长40%。移动广告市场规模达296.9亿元,同比增长122.1%,增长率连续3年超过100%。

《传媒蓝皮书》提供的数据显示,报业赖以生存的广告市场连续4年负增长,2014年的下降幅度达到18.2%。2015年上半年,报业广告下滑更为严重,降幅达到32%。有专家称报业正遭遇“断崖式”滑落。2015年上半年,电视广告花费同比减少3.4%,时段广告资源量减少10%,这部分广告转投新媒体。广告客户认为新媒体能够进行精准化、互动化的广告投放。

4. 新媒体呈现爆发式增长

中国是世界新媒体用户第一大国。目前,网民数量、手机网民规模、互联网普及率、网络在线阅读量、视听量等都在爆发式增长。互联网对每个人的生活都渗透很深,比如购物,年轻人都上淘宝、京东网购,买书就上当当网;出行,用滴滴软件叫车,不知道怎么走,用导航软件指路;旅游,上携程网买机票、订酒店甚至买景点门票;吃饭,上大众点评、美团网看附近有什么推荐的美食;聚会喝酒了,用e代驾叫司机帮忙开车。

在10年前,电视观众数量是12亿,互联网用户只有2000万;10年后电视观众没怎么增加,而网民规模已经达到6.5亿,占全球总数的21.6%。手机网民规模达到5.57亿,网民中手机上网人群达到85.8%。4G手机用户已突破1亿,2015年底将达到4亿。中国网民人均每周上网26.1小时。10—39岁为上网的主要群体,达到78.1%。微博用户为2.49亿,较2013年减少3194万。微信用户数量目前已经突破6亿。

新媒体发展迅速,当然它的弊端也显而易见。比如,它的准入门槛低,对传播的内容不像传统媒体那么严格,虚假新闻、谣言和“三俗”的内容很多,所以在老百姓的心目中,新媒体的公信力和权威性远远排在传统主流媒体后面。国家目前没有完全赋予新媒体采访报道权,所以它的新闻生产能力也是一大短板。

二、国内外媒体融合的现状和趋势

(一) 国际媒体融合特点和趋势

媒体融合是世界范围内传统媒体共同面临的课题。以CNN、BBC、FOX、半岛为代表的国际一流媒体早已意识到全媒体传播的重要性,他们从体制机制、资金投入和内部运行机制上都做了相应调整,以此应对复杂的媒体竞争态势。具体有以下一些特点:

1. 再造采编流程,打造全媒体传播平台

目前,BBC、CNN、《纽约时报》《华盛顿邮报》等国际知名媒体都普遍建立了全媒体融合编辑部,打造了跨平台的多媒体新闻中心,对所有记者统一管理、全媒体运作,一套人马采编、一个平台分发、内容多次开发,纷纷开始做大数据新闻、融合新闻、集成互动新闻、可视化新闻等。

英国的《每日电讯报》有一个著名的“大蜘蛛网状”办公格局,一个中心椭圆形办公桌围坐着11个部门主编,网站编辑、报纸编辑全部在身边,站着开会,同时领受任务。这不是简单的物理办公格局的调整,它实际上是媒体融合的一个具象表现,解决的是媒体采编流程再造这个根本性制度设计问题。

CNN改变了以往各频道及网站都有节目制作部门的格局,在内部组建了一个可以对所有新闻素材进行加工利用的媒介处理中心,供电视、网站、移动终端等各平台自由选用。同时,台网的记者不再泾渭分明,总控中心将他们纳入统一平台按需调遣,部门界限也变得模糊。

BBC确立了“1+10+4”的新媒体战略,“1”代表一个品牌,就是BBC,“10”是10个产品,包括新闻、体育、天气、少儿节目、搜索等,“4”是四个终端,电脑、电视、平板电脑、智能手机。这样布局后,每周有超过63%的英国人在BBC在线平台上观看内容。BBC已全面摒弃垂直的层级管理模式,采用更为互联网化的编辑负责制,建立了一个360度开放式全媒体平台。BBC总裁Tony Hall表示,在

未来10年间，互联网和移动端业务完全有可能成为BBC的主要业务。

2. 以用户为中心，打造定制化服务

国外各大媒体普遍把用户作为媒体融合最重要的因素，逐步改变传统的内容生产模式。如《纽约时报》为了满足用户推出的新的内容制作模式：第一，推送三句话新闻。遇到突发新闻，写好三句话就推，把最基本的信息先告诉读者。第二，故意落后。这样可以加入更多独家的新闻细节。他们判断，读者不会每时每刻都盯着手机，可能一两个小时才看一次手机，这样就会打开《纽约时报》更新的推送。第三，培养“非印刷式”思维。记者可以无数次地返回现场补充更多的内容，通过移动端推送。第四，尽量避免在晚上11点到早上6点之间进行推送，除非是重大突发新闻。也就是说，尽量不在睡眠时间进行新闻推送。

2013年，美国奈飞公司（Netflix）推出的自制剧《纸牌屋》红遍全球。Netflix的产品生产策略是，从用户那里获取大量及时、大众视角的信息，并把这些信息融入内容生产中。以《纸牌屋》为例，从主题风格到导演、主演的选定，都以用户分析为基础，工程师们事先研究了近3000万用户样本的收视行为、评价、搜索词等信息。

3. “借船”“造船”并举

美国有71%的网民使用Facebook，连65岁以上的网民都有56%的人使用。Facebook用户每天观看的视频短片达30亿个，半年内增加了3倍。YouTube用户群也超过了10亿。有媒体把YouTube称作是新媒体时代的好莱坞。这样说是因为在YouTube上诞生的明星的人气丝毫不逊于一线影星，它背后的链条、复杂和完善程度也直追好莱坞。

Facebook、YouTube这些社交媒体的影响力越来越大，国际媒体谁也不敢忽视跟他们的合作，都愿意“借船”搭载这些新媒体的领军者，来提升自身的全媒体传播力。CNN、BBC、FOX、半岛、天空、HBO等国际媒体，均在Twitter、Facebook等社交网站与YouTube等视频网站上，开设了多个官方账号。

2014年，美国收视率最高的电视台CBS宣布，给Netflix、Hulu、亚马逊等网络视频平台制作电视剧等节目，这意味着将来有一部分优秀的电视台节目，将不再面向电视观众，在电视上看不到了，只能从网上看。梦工厂也和Netflix签约，为它专门制作多部动画美剧。

除了“借船出海”外，一些国际媒体开始有意识地打造自有新媒体品牌，“造船”出海，运营自己的新媒体，把之前放到第三方新媒体平台上的内容搬到自有平台上。

去年9月，半岛电视台正式推出首支移动平台新闻应用“AJ+”，为用户设计了小体量的“卡片式”新闻。这样的设计并非移植传统媒体平台上的内容，而是根据移动平台特点和用户需求量身定做，让那些从来不看电视的人在网上看半岛电视台的节目。这种播出模式没有栏目，没有主持人，直播只扮演很小的角色，绝大多数的节目是根据受众的要求提供的定制节目。定制的来源就是通过网站和社交媒体搜集观众的需求。

4. 利用新媒体技术拉回年轻观众

美国皮尤研究中心的报告显示，18到29岁的人群中，观看在线视频的比例高达90%。CNN为了吸引活跃于社交媒体平台的青少年，集中力量开发新闻微视频，在推特上为用户定制了名为“你的15秒清晨”的视频新闻系列，每条新闻15秒钟，都是最精华的内容。随后又开发出更为短小精悍的6秒视频新闻系列，帮助青少年网民养成看新闻的习惯。

2014年，日本《每日新闻》发现，每天买报纸的年轻人越来越少，但买瓶装矿泉水的却越来越多，于是他们决定，把报纸的内容印刷到饮料瓶包装上，这样就多了一种渠道让年轻人看报。同时，《每日新闻》在瓶身上印上二维码，可以扫描，在手机端读到最新的新闻。这样，一个月每个零售超市平均售出3000瓶矿泉水，既挽救了传统的纸质报纸，又把大量年轻用户引向了移动端。国外现在已经研究出了会说话的报纸，可以吃的报纸等等，这都是借科技力量出海。

BBC更彻底，它停播了第三频道少儿频道，改成一个只在网上播出的直播频道，只能通过BBC

oplayer, 在电脑、手机、pad上的移动客户端观看,这也是针对年轻观众收视习惯改变而做出的选择。

5. 利用大数据精准投放广告

2013年美国的互联网广告收入达到428亿美元,首次超过广播电视(401亿美元)。美国所有报纸的广告收入从2000年的635亿美元,减少到2013年的230亿美元,而且仍在持续减少。《华盛顿邮报》在上世纪90年代每年的利润超过1.2亿美元,去年亏损额超过4000万美元。而谷歌的广告收入却逐年增长,从2001年的区区7000万美元,增长到2013年的506亿美元。这相当于美国所有报纸广告收入总额的两倍多。

由于机顶盒能反馈大量用户数据,英国天空广播公司于2014年全面启动了视频广告服务AdSmart。针对收看家庭的成员人数、地理位置、收入水平、消费习惯等特点,在观众收看电视的时候实时插入最适合该家庭的广告内容,并根据邮政编码,实现地区上的精准投放。

国外媒体还探索付费阅读、增值服务等多元化的盈利模式。2011年,《纽约时报》率先在美国报纸竖起“付费墙”,当时曾引来极大的争议,挑战了大众认为互联网就该免费的固有思维。《纽约时报》2015年9月刚刚宣布,网络版的付费订户数量历史性地超过100万,大大超过报纸印刷版的订户(62.5万),为报纸创造了上亿美元的营收。同年第二季度,《纽约时报》印刷版利润下滑12.8%,数字版利润上升14.2%,这证明了在互联网时代,依然有大量用户愿意为高质量的数字版内容买单。美国其他报纸也纷纷效仿,目前已有五百多家报纸设立了“付费墙”。

(二) 国内媒体融合的现状和趋势

1. 重塑采编流程

通过建立“中央厨房”式的全媒体编辑部,国内很多媒体整合了分散的采编力量和发布终端。2015年3月,人民日报推出“中央厨房”(全媒体平台),根据微博、微信、客户端、网站、报纸等不同媒介的传播特性,分三波进行报道,第一波求快,第二波求全,第三波求深。“中央厨房”的运作,改变了以版面为主导的采编管理方式,变成了全媒体形态、24小时全天候的全过程采编管理。

中央电视台从2012年开始探索台网一体化运行的体制机制,以“央视新闻”为试点,在新闻中心筹建了网络新闻编辑部。央视网派驻新媒体人员入驻,合署办公,直接介入新闻生产前端,既确保了新闻报道的新媒体首发,又实现了多元化、立体式、全覆盖传播,把央视新闻的优势从电视端延伸到移动终端和社交平台。

中央人民广播电台建立了“中国广播云采编平台”,整合了全国60家地方台的233套频率,采用云计算、大数据处理、智能检索等先进技术,再造广播行业新闻采编新流程,在台式机、笔记本、平板电脑、智能手机等多终端上实现了报题、选题、素材编辑、文稿撰写和审核的多元统一管理。

2. 抢滩未来市场

为抢占移动互联网新入口和移动传播制高点,2014年底中央电视台与中国移动签署协议,合作共建4G手机电视内容聚合与集成播控平台,央视负责信源的聚合与播控,中国移动负责建设4G手机电视分发平台及运营支撑系统。央视还投入4亿元资金,在未来三年内,将对中国移动合作机型预装央视新闻、央视影音APP。预计到2017年,央视新闻、央视影音APP装机量将超过5亿部。

湖南广电发展全媒体的重点是打造芒果传媒。2014年,湖南广电率先提出“芒果独播”策略,不再对外销售自制节目的互联网版权。独播策略实施几个月,为芒果TV带来了可观的流量增长,仅PC端,最高峰的时候日均用户数达到1400万。

2014年,通过整合与改革,上海文广集团70%的业务资产、收入和利润全部进入到上市公司。东方明珠新媒体公司的定位是成为标准的互联网公司,目前已设立互联网电视、云平台与大数据、主机游戏、电信渠道、网络视频五个事业群。

3. 发力“两微一端”

在媒体融合中,各媒体普遍在微博、微信上开设法人账号,建立独立的客户端。人民日报社把法人

微博作为媒体融合的第一个重要工程，建立了专门团队对微博进行专业化运营，旗下有142个微信公众号矩阵，其中“侠客岛”和“学习小组”由几个人兼职做，但影响很大，每篇文章平均阅读5万次。新华社2015年6月推出新版客户端，在全国签约建设了一千多个党政客户端，是我国最大的党政客户端群。中央电视台建设了以央视新闻、央视影音、央视悦动、央视体育等客户端为核心的媒体融合产品体系。特别是“央视新闻”，仅两年的时间，总用户数突破1.8亿。

4. 确立用户理念

推动媒体融合，其核心和关键是提供优质的节目内容。传统的观念认为传统媒体只有读者、观众和听众，没有用户。互联网思维要求确立用户理念。像《今日头条》，你下载了它的客户端，当你漫游到外地后，到了哪里它就会给你推送当地的新闻。受众和用户的本质区别在于：受众是整体概念，媒体无法精准掌握数据和需求；而用户是个体概念，媒体能掌握用户的收入、消费偏好等。

5. 补齐人才短板

有统计表明，中国媒体融合方面的人才缺口在60万到80万之间。各大媒体最紧缺的人才是既要懂传统媒体，懂电视报纸的采编业务，还要懂全媒体运营、懂市场、懂新媒体技术、懂现代管理。人民日报社通过架构师来完成新媒体产品、项目、平台的总体架构。新华社新媒体中心设置了“首席视觉设计师”。

6. 搭建技术平台

从广播电视的发展历程来看，每一次技术的革新，都会为广电行业的发展提供新的手段，注入新的活力。从黑白到彩色，从模拟到数字，从标清到高清，从平面到立体，从微波传输到卫星、光缆覆盖，每一次跨越都是技术推动的结果。技术是驱动新媒体与传统媒体融合发展的核心动力。构建强大的多屏传播平台，建立跨媒体统一的数字化管理流程及技术平台，是实现台网融合发展的根本支撑。

新华社成立了713实验室，主要工作内容是对云计算、大数据、内容聚合、移动互联网等关键性、瓶颈性技术和标准进行研究论证、测试、仿真和示范运行。中央电视台加强大技术平台一体化建设，吸收大数据、云计算、4G移动通信等前沿技术，建设满足各频道内容、多媒体形态一体化运行的技术支撑平台。光明日报报业集团与微软公司合作，面向skype用户推送时光谱新闻服务，并推出了“媒体云”，向广大媒体机构提供云计算服务。

7. 从渠道到产品合作

2015年，电视媒体与视频网站等新媒体机构的合作，逐渐摆脱了单纯的节目买卖关系。比如江苏卫视与优酷网联播《最强大脑》，开展了衍生节目合作，根据观众收视偏好对电视节目进行网络适应性调整。在《中国好声音》播放期间，腾讯不仅获得网络独播权，而且在微信平台上开发了一款竞猜游戏。《舌尖上的中国》《爸爸去哪儿》等节目均联合电商平台发售衍生品，“边看边买”式的台网联动延伸了电视节目产业链。

三、媒体融合存在的倾向性问题

1. 观念问题

尽管各媒体对融合趋势看得越来越清楚，但也存在认识滞后和理念偏差。很多人对于媒体融合到底是什么、融什么、怎么融还缺乏共识。比如有人说“媒体融合是伪命题”，“媒体融合，死路一条”，“分化是趋势，融合是倒退”等等。媒体内部认识也不统一，在以下一些关键问题上共识度低，阻碍了媒体融合的实质性推进：一是仅仅把新媒体作为一个传输渠道，弄不清是以电视为主体发展新媒体，还是向以互联网为重心的新媒体战略转型？二是用互联网思维改造传统媒体，还是用新媒体“吃掉”传统媒体？三是到底应该着眼于现在的用户，首先把报纸和电视的核心用户服务好，还是执行数字优先策略，大力吸引数字用户，为未来投资？四是以内容为主还是内容和平台并重？是以台网并行的模式还是一体化的模式来发展新媒体？五是在4G时代，是“借船出海”，还是“造船出海”，还是“买

船出海”？

2. 定位问题

很多电视台认为新媒体只是一个附属机构，对新媒体的经营、运作、职能定位比较模糊。它们把精力主要放在传统的电视节目制作上，对新媒体的重视程度远远不够，仅将其看成一个简单的延伸机构，没有作为重点机构打造，财力、精力、人员等投入远远不足。很多媒体也不知道自己该干什么，看起来什么都有，但又什么都没有特色。

3. 规划问题

媒体融合必须加强顶层设计和战略规划。目前国内媒体融合在大方向上有三个误区：第一种误区是搞媒体融合，就是办网站、开微博微信、做APP，把现成的内容搬上去。这实际上是把各个媒体拼凑在一起，是凑合、捏合，不是融合。第二种是传媒主业滑坡，为了生存，什么来钱快就干什么。第三种是彻底抛弃传统主业，纯粹经营新媒体。

4. 体制问题

媒体融合最大的难点在于打破传统体制机制的束缚。体制机制涉及四个方面：一是改革要注重宏观规划与顶层设计，自上而下；二是资源共享，避免重复建设；三是采编播流程一体化；四是调整内部组织架构。传统媒体和新媒体，一个是事业编制，一个是企业编制，人员归属、身份、薪酬、晋升、考核、管理、培训，这些都不一样。不解决好这个问题，媒体融合非常困难。

5. 版权问题

在新媒体传播的条件下，电视媒体内容生产优势和品牌会进一步放大。但是，现在传统媒体的内容资源已经成为商业网站的“免费午餐”，比如，中央电视台关于审判薄熙来的独家新闻视频资源举世关注，只有中央电视台有，这么宝贵的版权资源，却被各家网站无偿使用，很多连台标都没有，人们甚至不知道这些画面是央视拍的。现在打开网上的视频新闻，凡是重要的、时政类的、关注度高的，大多数是采用央视的新闻播出内容截取的，而且都放在网页首要位置，被各大商业网站广泛转载，还跟帖了大量广告。通过电视这样的公共媒体播出的新闻在新媒体传播中如何受著作权保护，是个十分重要的问题，应当加强研究。

国外版权保护比较规范，BBC版权开发收益占到总收入的29%，时代华纳占到43%，迪士尼更是高达58%。米老鼠和唐老鸭这两个卡通形象为迪士尼公司带来数百亿美元的价值。

6. 人才问题

传统媒体普遍面临人才紧缺的问题。有统计说，中国媒体融合方面的人才缺口在60万到80万之间。各大媒体最紧缺的人才既是懂传统媒体、懂采编业务，还要懂全媒体运营、懂市场、懂新媒体技术、懂现代管理。传统媒体缺乏有竞争力的薪酬体系和激励政策，难以引进尖端人才。有统计说，从传统媒体辞职的人有超过60%都流入新媒体行业了。

7. 技术问题

媒体融合，没有先进技术支持是无法推进的。目前，传统媒体在技术研发、应用上还很滞后，成熟的新媒体技术往往都掌握在商业网站手中，新闻媒体只能把生产的内容几乎无偿地提供给商业网站使用。以春晚微信红包为例，央视收入了独家新媒体合作伙伴费用，同时，青少年观众比上年春晚增加了8.6%。而互联网公司则收获更多：挖掘了平台商业模式，携手众多品牌赞助商派出数亿元红包；提升了微信平台用户的粘性；该互联网公司金融用户数一举提升了1个亿；提升了互联网公司摇一摇功能的社会影响力；获得了电视观众的海量大数据，为将来的商业模式开发奠定了基础。可以说，互联网公司借助春晚入口，让微信平台的价值获得了一次飞跃。

8. 经营问题

传统媒体的商业模式是“二次售卖”，这样的模式割裂了广告主和用户。互联网时代，这种信息不对称被消除。基于用户大数据分析，广告精确地投放给有消费兴趣的人。它一分钱都不会浪费，直

达消费者。例如滴滴公司占有很大的出租车市场，自己却没有一辆出租车；大众点评等订餐公司，不管理任何一家饭店，却拥有庞大的市场。它们靠的就是经营模式的创新。

四、几点建议

1. 建立跨媒体一体化采编体系

业务流程再造是所有转型的基础。业务再造转型，涉及几个问题：一是组织架构：大蜘蛛网式的办公能不能实现；二是人才队伍；三是用人机制；四是跨媒体整合营销模式；五是综合考评体系。从团队来说，一体化的团队要干什么？第一要内容策划；第二要内容制作；第三，多平台分发；第四，多平台推广；第五是版权维护；第六是广告营销。这些都要进行统一的运营管理。

2. 建立多媒体产品集群

要建立用户思维、产品思维，探索将采编、制作队伍以及电视节目优质内容和品牌，与新型的包括网络原创以及用户上传的内容融合，开发出具有市场竞争力、多媒体覆盖的产品集群，包括：平台类、应用类、内容类、硬件类产品。要全面覆盖，覆盖内容，覆盖平台，覆盖终端。

3. 建立先进的技术支撑体系

首先是新老媒体技术体系统一规划、论证，信号资源、媒资库、新闻共享、节目制作、演播室等系统资源实现一体共享、无缝对接。其次是吸收大数据、云计算、4G移动通信技术、可折叠电子纸、可穿戴设备、智能机器人等前沿的媒体技术，建成先进的多媒体形态一体化运行的技术支撑平台。三是建立技术研发团队，紧盯世界技术前沿，瞄准发展趋势，以新技术新应用推动媒体融合。

4. 建立跨媒体的多屏传播平台

在留住观众的基础上，把电视观众转化为自身的新媒体用户，把年轻的新媒体用户拉回到电视机前，实现“5屏”覆盖和“5A”效应。“5屏”即电视屏、电脑屏、手机屏、Pad屏、户外电视屏；“5A”即“任何用户（Any one）在任何时间（Any time）、任何地点（Any where）、以任何方式（Any way）、在任何终端（Any terminal）上”都可收看自己喜欢的节目内容并进行互动分享。

5. 建立市场化的产业经营模式

布局并优化“内容+平台+终端”的全产业链条，打通电视播出平台与新闻门户网站、手机电视、IP电视、互联网电视等多重传播渠道的广告经营资源，积极利用微博、微信、二维码等新平台新技术，实行一体化捆绑式整合营销。

6. 建立适配媒体融合的体制机制

新老媒体一体化发展就是实现信息内容、技术应用、平台终端、人才队伍的共享融通，实现“你中有我、我中有你”，核心就是要进行体制的融合与创新。实现一体化发展，必然是一场破坏性创新、深层次改革——与以往的改革从增量做起大为不同，不是“老人老办法，新人新办法”，而是一场存量改革，是一系列涉及体制机制、利益调整等深层次问题的深刻变革。

“一体化发展”必然倒逼我们回答这样一系列具体、现实的问题：其一，如何对目前的电视产品进行互联网化的改造？其二，围绕电视节目播出的生产线，如何适应全媒体生产和多终端分发？其三，现在电视主业是事业体制，新媒体是企业体制，这两个体制如何贯通，如何融合？其四，我们的薪酬制度、用人机制怎么改革才能吸引人、留住人？其五，我们的投融资方式如何和市场接轨、同步？其六，内部的利益关系如何调整，才能激发活力，形成持久的发展动力？要回答以上问题不容易，需要管理体制、思维观念、生产流程、人员队伍等等各方面的转型升级。

（根据讲座录音整理）

〔责任编辑：詹小路〕