

城市广电构建产业新平台的探索

兰国良

摘要：当前，城市广电面临着创收的压力和产业发展的诸多困境，如何推动转型升级构建城市广电产业新平台成为紧迫课题。城市广电必须深耕本土，发挥贴近性、本土化、落地性优势，完成从内容提供商到综合性服务平台的转变。城市广电产业升级转型，需要以众筹生产、共建平台、模式复制等方式，合纵连横实现产业发展突破。城市广电应该借鉴“互联网+”思维，全面贯彻“电视+”理念实现转型升级。本文结合石家庄广电近年来产业探索发展的案例，探寻城市广电创新发展路径。

关键词：城市广电；“电视+”；产业；媒体融合

在全新的媒体格局下，城市广电面临中央级和省卫视的全面压制，普遍存在着以下困境：一是内容困境。节目模式上，在新一轮大综艺、大剧竞争中，城市广电收视率逐渐被蚕食，收视率市场面临下滑压力，节目模式的老化和创新不足让收视率提升乏力。二是产业困境。城市台创收模式单一，广告创收比例很大，对品牌广告依赖性高。在大数据、互联网时代，品牌广告投放精准化，不断从传统媒体流向新媒体，而本土化广告、多元产业增值发掘不够。同时，面临移动互联网时代来临后网络视频、社交媒体、电商服务等迅猛发展的严重威胁。在互联网大潮下，城市广电在渠道建设上不断投入重金，让渠道互联网化，纷纷上线网站、客户端、公众号等产品，开始全新的媒体融合转型之路，但城市广电新媒体业绩与投入相比很不匹配。如何进行转型升级推动城市广电在危机中转机成为当务之急的课题。在媒体融合的大背景下，城市广电唯有锐意创新、深耕本土、合纵连横才能在困局中突破。在新一轮城市文化产业发展中城市广电大有作为，构建城市广电大产业平台成为突围之道。

一、发挥深耕本土优势突破单一产业模式

与网络门户的全球覆盖与卫视的跨地域传播相比，城市广电的优势依然在于本土化、贴近性、落地性，深耕本土已经成为业界普遍共识。在深耕本土、锐意改革中，城市广电也涌现了无锡广电、苏州广电、成都广电几个在全国有影响、业绩突出的模式，成为城市广电发

展的第一阵营和改革排头兵。分析以上几个发展模式和样本发现，它们无一不是发挥城市广电本土、贴近、落地的优势，突破了单一依赖广告的产业模式。

在新一轮城市文化产业发展中，城市广电具有丰富的内容资源优势、公信力平台优势、与本地产业和资本对接便捷的落地性优势、更能获得政府支持的政策优势等。实现城市广电转型升级，是按照全新的传媒规律，对平台的再打造再深化，是媒体角色和定位的深刻嬗变。城市广电实现从内容提供商到综合性服务平台转变是发挥贴近性、本土化、落地性优势的根本途径。无论电商如何发达，最后一公里的落地环节必不可少。而诸多卫视大综艺活动最终的分赛区、海选仍需要城市当地媒体或公司的操作，城市广电发挥接地气、可操作的综合性服务平台作用是形成与网络门户、电商巨头、实力卫视差异化生存的“蓝海”。

1. 实现电视产业的下游延伸发挥城市广电优势

以石家庄广电引入的“乡村服务社”项目对农业产业延伸拓展为例。2014年11月，石家庄广电联手北京快道联盟公司上线运营“乡村服务社”项目，实现对农业产业的重大突破，运营半年来收效明显业绩突出。这一项目就是依据打造综合服务产业平台理念，实现电视内容产业链的延伸。主要做法是石家庄台与快道联盟采取项目合作的模式，双方按照项目制的方式组建“乡村服务社”团队。台负责线上节目制作和宣传推广，快道联盟负责线下整合产品、拓展渠道、开展销售和服务，双方资源整合，共同开发广播电视节目产业项目，共享项目

收益。全新上线的《乡村服务社》栏目平台,以公信力、影响力和收听收视率为原则,报道三农一线的新经验、新技术,直接为农民贴心服务,突出公益性、服务性、实用性、贴近性,打造成一档纯公益、纯服务的对农品牌栏目。栏目线下绑定农民“社员”,推出自有品牌的系列农资产品,实现农资销售。快道联盟与台方以分账营销的形式,提取销售额固定比例作为台里的收入。这一节目模式实现线上线下融合互动,节目内容高品质,下线产品有信誉,深受农民朋友喜爱。

2.与城市产业密切互动,实现产业节目化

在互动电视普及下,单一硬广模式不仅是收视干扰,更重要的是影响力减弱。广告内容化、产业节目化是发展趋势,通过节目实现销售分成模式符合服务性平台规律。城市广电完全可以在房产、汽车、装修、演艺等产业领域开疆辟土,通过广告内容化、节目化的方式,带动线下产品售卖,电视台按照销售额或利润额分成,衍生出全新的盈利模式。石家庄广电的《汽车部落》《置家帮》《省会房产报道》三档广告服务节目先后以汽车团购、家装团购、海南看房等多种活动,实现联办活动收入分成,广告节目化带动商品销售分成;在演艺产业上,与实力演艺公司签署大演出项目合作,以宣传资源置换门票收入方式也实现突破,2015年在联合运作爱尔兰《大河之舞》《汪峰演唱会》等大演出项目上印证了模式的可行性;还成立石家庄广电少儿文化艺术中心,在教育产业上有所作为;另外,城市广电在承接本地活动实现活动创收上空间巨大,成都广电一年活动收入接近2亿元就是例证。石家庄台对品牌民生服务节目《小吴帮忙》加大政策扶植力度,对养殖公众互动活动“我们养猪吧”给予充分支持,力争在活动营销上创出新路。

3.城市广电在电视新购物模式上也需破局

电商节目绑定购物的T2O(TV to Online)模式2015年伊始成为热点。2015年初北京卫视开播的《全是你的》创立了“移动+电商+综艺”的新模式,节目中的商品由冠名的京东提供,用户可以随时下单购买商品,创新了全新的娱乐购物模式。城市广电在布局互动电视、智能电视上具有开拓空间。石家庄广电与有线网络公司联合运营高清互动电视EPG平台,在点播付费、销售分成、硬广贴片诸多创收模式中,选择互动电视购物平台为重点,在同城购物模式上以价廉正品、同城快速优势与淘宝形成差异化,力争成为发挥城市广电落地性优势的新模式范例。

二、以合纵连横实现产业发展突破

城市广电实现产业升级转型,还需要以众筹生产、共建平台、模式复制等方式,通过合纵连横实现产业发展突破。

1.“互联网+”思维特性之一就是众筹模式与多方用户召集,共建平台、共享内容

继成都广电在全国城市台率先上线全媒体中心后,石家庄广电也在全省全新上线了“无线石家庄”客户端产品,这一产品体现出多方用户召集的特性。“无线石家庄”2014年10月30日上线,是河北省首家由政府牵头、媒体合作共同运营新媒体的综合服务及信息发布平台。“无线石家庄”移动客户端(石家庄市统一政府公共服务平台)设置17个功能模块方便用户生活,包括资讯、城市聚焦、直播、爆料社区、天气、违章查询、实时公交、路况、旅游、自来水、居民用电、有线电视、长途客票、医疗卫生、先锋书库等,为广大用户提供掌上查询、缴费等多种服务。这一产品是通过全市公安、供水、交通、气象等各个职能部门合作,将各部门的分散数据、信息整合共享在一个平台及时准确分享给广大市民。

2.在大综艺和大剧合作上实现众筹借力,内容生产实现突破

石家庄广电积极加入全国大城市台综艺合作体联盟,连续三年参加中国城市春晚的主办。与东方卫视合作《中国梦之声》河北赛区等大综艺项目,实现大综艺品牌借力合作;在城市台引入大剧资金不足下,石家庄广电娱乐频道引入长沙天择模式实现大剧结盟。中广天择剧盟聚合多家地面台,在电视剧采购市场上有更多话语权,有利于降低成本。长沙天择在电视剧选购、二次加工、包装编排、宣传推广方面积累了丰富的丰富经验,在湖南省内八家电视台成功复制后,已与南昌、长春、郑州、兰州、昆明、呼和浩特、广西科教、太原等电视台签订了合作协议。根据合作协议,长沙天择负责石家庄广电娱乐频道剧场类型定位、选剧、包装、编排和宣传策划,实行按点付费,合作时段收视率达到理想目标值0.7,支付全年经费。经过半年多运行,目前收视率稳定实现预期目标。

3.在实现品牌资源复制拓展跨区域运营上取得突破

石家庄广电音乐广播106.7是河北广播界的品牌广播,以全新机制运营,市场业绩突出。正在通过依托石家庄音乐广播节目制作、广告运营、品牌建设等经验策

划与承德等省内、市内台创建河北城市台音乐广播联盟。音乐广播106.7以世界最先进的音乐编排播出系统即RCS为基础,建立完备的中央音乐厨房系统平台,实现与合作台节目传输。目前,与承德广电合作运营的承德旅游音乐广播FM100.6于2015年5月1日正式开播,双方在节目运营、广告运营、人员培训、品牌拓展等多方面展开紧密合作,实现石家庄音乐广播品牌模式的成功复制,最终达到互利共赢。

三、以“电视+”新理念助推实现转型升级

随着“互联网+”理念深入冲击中国社会各领域,传统广电媒体如何以“电视+”理念实现全新转型升级成为热点话题。新媒体成功的产业模式均是“平台+内容+应用+终端”,对比之下,传统广电媒体传播方式显然落后,线性传播、互动性不足、无法绑定用户等弊端成为发展掣肘。与互联网思维相比,传统城市广电媒体依旧是传统惯性思维。节目内容与下游产业两张皮,线上内容与线下产业不搭边,造成自办节目的创收后劲不足、抬升无力。传统媒体无法绑定用户、无法在用户服务上实现增值。

新一代的“电视+”产品无论IPTV、OTT,还是高清互动、智能电视,都具有互动强的优势,能实现节目点播回看、用户选择内容、应用服务等多功能,这都是传统线性电视模式的颠覆,我们需要借鉴“互联网+”思维全面贯彻“电视+”理念实现城市广电的转型升级。

1. 强化互动体验把观众变用户

移动互联网时代也是消费者主权时代。实现大众的狂欢,粉丝与平台的互动,必须建立以用户为中心的思维,高度重视用户体验。如天津台与新浪网重磅打造的《百万粉丝》栏目,这一节目在粉丝时代来临后,把移动互联网粉丝和电视节目粉丝打通,实现双平台观众的互相导流,完全实现了电视节目年轻化、主流化,14~40岁人群占74%,被专家惊呼为“非常成功的互联网社交试验”。无论电视综艺节目还是服务类节目,电视节目创意设计应该与最广泛化的移动互联网粉丝对接交融,只有如此才能“得粉丝者得天下”。电视节目与社交媒体无缝对接紧密互动是把观众变为用户的基本形式。石家庄广电投入400万资金全新上线了电视“摇摇乐”客户端,实现主频道黄金剧场大剧与粉丝的紧密互动,上线以来参加的受众累计上千万人次,增强了用户黏性,也绑定了忠诚度高的用户。

2. 机制再造建立融媒体中心

传统广电媒体转型融合面临运行机制滞后的严重阻碍。从城市广电实际运行看,在运行机制上还有诸多不足,就节目而言,内容生产机制共享屏障。一线生产的内容实现一键共享存在难度,制作线、媒资库与互联网存在安全隔离,数据格式多样,内容多屏化分发,需要转换数据,有时甚至是人工操作。多年实行的频道、频率制虽然调动了自主性,但在资源共享上存在部门利益思维和藩篱制约,实现全台内容资源的共享整合还有操作难度。为突破这一制约瓶颈,石家庄广电2015年出台了融媒体中心规划,统一整合制作网、媒资库、网络台、电视屏、办公网,建立多屏分发共享机制,意在通过台内机制改革和资源整合,建设运营全媒体生产中心下的信息检索区、内容集成区、审核发布区、监控管理区和指挥调度区等分区,实现一体化指挥调度、一体化内容生产、一体化审核发布、一体化统筹管理。这一做法从全台节目运行机制、流程的环节改造着手,改革力度大,符合媒体融合和新媒体规律,避免旧有机制短板。

3. 发挥小舰队创意灵活优势,实行项目制

小米手机研发团队拆分成4~5人规模的项目小组。微信团队也是把大团队细分为小团队模式,都是先进的生产机制。而湖南广电在节目立项上采取项目制的做法也收到明显成效,这也是湖南卫视节目竞争力不衰的秘笈。上述的“乡村服务社”项目就是项目制良好操作的案例。

4. 实现传统广电媒体转型不仅仅是资金注入、硬件配置,更重要的是团队理念创新,在软件上需要彻底升级

在新人培养上,应该多选择新媒体专业人员,具有互联网思维、新媒体专业知识的新生代采编播人员应该充实到一线队伍中;在团队培训上,加大进行互联网业务培训,让互联网新思维成为创新的源动力;要引入项目制,鼓励项目负责人进行互联网和传统媒体融合性产品设计;要从制片人转型为产品经理人,不仅设计产品还要带动营销,进行用户维护,线下产业开发。

从“互联网+”到“电视+”,城市广电在新一轮产业发展浪潮中,正在迎来新的拐点。摒弃传统思维惯性,以全新思维理念实现发展破局将是一次新的变革。

(作者系河北石家庄广播电视台台长)

(责任编辑:李宝萍)