

移动互联时代广播转型的机会¹

胡正荣

说到移动互联时代，或者全媒体时代，这不是狼来了，而是狼已经在门口了。传统媒体怎么变？对所有媒体来说，这都是应该考虑的问题。其实传统媒体的同仁，因为习惯了长期的工作模式、组织结构和生产方式，所以很难用全新的思维方式来改造自己。实际情况是目前互联网已经渗透到了所有的行业、所有的领域和所有的行为方式当中，因此改革或转型势在必行。

什么是互联网精神？做传统媒体的人，在传统媒体转型的过程中，脑子里要有两个特别核心的观念，一是用户为先，二是开放共享。关于第一点大家都在说，涉及到第二点则大家都没有做。所以现实情况是广播在面对转型时，无论是思想上还是实际行动中都还存在一定的差距。

互联网精神实际上是一种思维方式，它直接导致日常的工作方式，生产方式和面对市场时采取的应对方式发生了根本性的改变。归纳一下，目前国内传统媒体在应对互联网冲击时，基本采取了三种措施。其中以前两种类型为主，第三种类型相对较少。

第一种是“内容为王型”。即以不变应万变。两年前广播做的主要是内容为王，基本上传统的媒体都是处在这个时代，但这个远远不够。目前来看全国广播领域发展最火的是交通台，而现在受冲击最大的恰恰也是交通台。交通台受打车软件的冲击非常大，基本可以说是被折腾的死去活来。

第二种是“多种经营型”。积极发展和壮大其他产业，以弥补传媒主业的流失。关于这一点很多电视台和媒体都想到了。现在电视台都会到各个领域去开发，线下会开发一些产业去支持线上播出的节目，这种模式目前在国内非常流行。

第三种是“用户为先型”。用互联网的核心思想之一——用户为先改造自己的治理结构，积极推进全媒体和全产业链的转型。其实目前国内没有几家，或者说国际上在传统媒体转型过程中，拿广播电视为例，也显少有“以用户为先”这种类型，成功的案例就更少。

笔者个人的观点认为这其实代表了三个阶段，早期阶段是做内容，第二个阶段是寻求多元支持，第三个阶段是被互联网转化成新型企业，这种新型企业既具有传统媒体的基因，也具有互联网时代的基因。

举两个电视的例子。一是央视的中国网络电视台（CNTV）。从这个案例可以看出央视传统做电视的思路一直没有被打破，直至现在。而这种用电视思维做互联网的方法事实证明并不成功。原因有两点，一是央视没有重塑自己，二是没有把自己的内容资源、市场资源和用户资源进行有效的增值。更多的只是简单地把CCTV挂在了CNTV上，这还仅仅是传统的TV思路。

什么是互联网思路？另一个案例——湖南卫视的《爸爸去哪儿》给出了很好的答案。该节目最初只是一个普通的电视栏目，然后制作方把电视栏目制作过程中的创意和内容资源转化成电影，产生了7亿元的票房收入。继而节目制作方与百度的91合作，开发出一个手机游戏，当日下载100万次，注册用户已上亿，日活跃用户超过300万。最后还有人建议可以开发亲子教育的APP，开发出通信+GPS的模式的可穿戴式设备。一系列的Idea，可以说是把移动互联的多种可能开发的产品都开发了。这可以视为是全媒体时代传统电视媒体转型的一个成功案例。

国内还有一个平面媒体做全媒体转型成功的案例是南都，南都全名叫南都全媒体集群。它的口号是“南都，无处不

¹ 本文根据2014年广播客户会发言整理而成。作者系中国传媒大学副校长。

在”，能听，报纸可以听了；能看，是报纸的老行当；能说，是移动互联的社交渠道；最后一个是能玩，能玩是什么？是把所有的信息资源和用户资源转化成一个线上与线下的交易行为，实现盈利。

总之，我们已经生活在一个全新的传播格局中，表现在以下五个方面：

第一、平台的全媒体化，或者说多屏世界；

第二、消费者与生产者统一——prosumers，对广播而言就是受众既是收听者也是内容的生产者；

第三、话语设置力至上，这是一切影响力的基础。谁有话题，谁就是老大。在这一点上交通台略显逊色，现在的交通台不太设置话题，或者说设置话题的内容相对弱一些。交通台给出的信息就是交通信息，就这一点而言，还存在很大的短板，单纯要获取交通信息的话直接打开百度地图或其他导航软件就完全可以解决问题；

第四、实时传播；

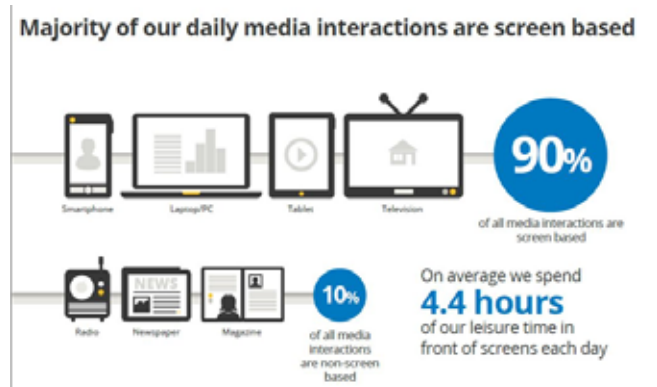
第五、大数据支撑。

基于这样一个新的传播格局，广播应该如何抓住机会实现转型？简单来讲要从三个方面入手：第一是用户为先，第二是内容、平台与市场的转型，第三是流程再造与组织重构。

首先要做到用户为先。今天的用户，不再是传统意义上的电视观众、广播听众、报纸读者这样单一的受众，现在老百姓的消费行为基本通过四个屏幕实现，电视、IPAD、PC或笔记本电脑和手机，这其实是一个跨平台的多屏消费行为，有90%的消费行为是通过这四个屏幕来实现的，而只有10%是花费在收音机、杂志和报纸上的（图1），这个结论对广播绝对有震撼力，同时也意味着收音机必然要往这四个屏幕延伸，否则就是死路一条。为什么一个滴滴打车就把广播冲的稀里哗啦，道理就在于此。

另一个数据也证明了这一点，把所有城市分为一线、二线、三四线和五线城市后发现，用户对互联网和电视的消费远

图1 新传播格局下受众对屏幕的依赖程度²



高于其他媒体，具体到广播，一线城市占0.40小时，二线城市0.27小时，三四线城市是0.20小时，五线城市0.16小时、到农村是0.28小时，相对较高。这个数据仅仅是指一般意义上对广播的消费情况。而实际的情况是在目前这样一个多屏时代，一般的消费者并不仅仅是指广播听众，我们的听众是流动的，而且是多屏消费的。这就提示我们在做广播时千万不要光盯着传统意义上的广播听众，而是要把他们看作一个流动的，交叉的群体来研究。

今天的消费者已经被全媒体包围了，所以每个人其实非常喜欢简单而便捷的个人化的体验，主要包括五个方面的功能。第一个功能是服务资源与内容的集成，把内容和服务都集成到这个平台上去。在集成内容的同时又集成浏览，可以拿它来进行搜索，在互联网上寻找相关的信息，同时所有的信息提供适时更新，还有一个功能就是发现和推荐集成，这个功能可以通过微信、微博等社交媒体实现，最后一个功能是支付与账单集成功能，这项功能到目前为止很多媒体没有做到（图2）。所以广播可以集中在这一点上做文章。用互联网思维考虑的话，就要做五种产品，或者做一个产品的五种功能，会是一件非常有趣的事。

在今天的移动互联传播时代，正在使用的是AISAS模式。一个好的节目首先引起人们的注意，继而对自己感兴趣的部分展开搜索，然后分享自己的观点，整个过程下来会使节目越来越火。就广播而言，目前国内的很多电台也在做这方面的

² 见<http://www.thinkwithgoogle.com/research-studies/the-new-multi-screen-world-study.html>，2014年6月6日提取。

图2 简单便捷的个人化体验示意图³

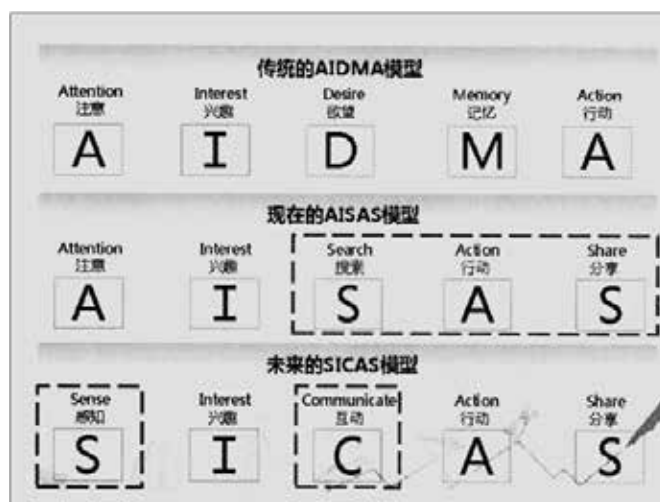


事情，但更多的是通过微信、微博这样的介质来完成。

未来这种模式会变为SICAS模式，这也是广播人应该重点关注的一个模式。在这个模式中的第一环节已经不是注意，而是感知。反观目前我们广播的状态，基本是兴也汽车，衰也汽车，大部分依靠汽车存活。而广大受众是什么状态呢？受众一上车可能先打开了自己的手机，打开了WIFI，他感知到的是这些，而不是广播的交通台。基于此，从某种意义上来说，在被感知这一环节广播是被过滤掉了，不被人感知，又何谈影响力。至于后面的兴趣、互动、行动和分享等就更不在考虑范围之内了。而这一模式的到来离我们远吗？恐怕不远。所以这就提醒广大广播人要积极地往感知上去靠，首先先被人感知到，第二步才会有兴趣，然后才能有交流和互动。如果不朝这些方向努力，怎么衰落的恐怕自己都不清楚。广播的便捷性、伴随性是所有其他媒体无法比拟的，但是如何把自己的伴随性做得如此丰富和深入，难度较大（图3）。

第二要实现内容、平台与市场的转型。对于广播而言，内容的细分和聚合，特别是聚合非常重要。目前的细分非常有限，因为用传统的FM跟AM已经不可能了。那么去哪细分？去哪聚合？就只有移动平台这一个渠道了，在此基础上必须打通市场的线上线下，广播一定要移动起来，不移动起来就只有死路一条。最后就是Action，所有的这一切到最后都要付诸于

图3 受众对媒体使用的三个阶段⁴



行动，让用户参与进来，这样才能实现广播的价值，才能实现价值的增值，总结一下就是一个media→mobile→action的过程。

目前在世界范围内，传统广播仍然占广播行业的主体，同时也表现出内容越来越细分的趋势，不细分已经不行了，现在总是讲点对点，要做到精准传播和定制；但光细分还不行，还要聚合，这是大势所趋。广播跟电视、视频比，前面的日子比较好过，压力并不是很大。但可以肯定越到后面压力会越大。第一广播在硬件上没有聚合渠道和平台，不能把所有的音频内容做很好的整合；第二广播在软件上没有类似于蜻蜓、考拉这样的颠覆式产品。目前还停留在用传统广播思维做互联网，做全媒体的阶段，只是单纯的把广播挂在网上，或者开一个微博、微信，发一些小礼品就完了。硬件上没有聚合渠道，软件上没有颠覆式产品，未来广播前途堪忧。

举三个成功的例子，第一个是CLEAR CHANNEL，它是美国最大的广播集团，最大的户外广告集团之一，涵盖150个城市，旗下有850家电台，每月有2.43亿的听众，其广播业务营业额截止2012年9月为16亿美元。其传播平台涵盖了广播、卫星、网站和移动，这是一个典型的从细分到聚合的成功案例。

³ 见，Ericsson ConsumerLab, “TV & Media 2013 Study”。

⁴ 该理论可以参见<http://www.dcci.com.cn/dynamic/view/cid/2/id/511.html>，2014年6月6日提取。

它们开发的I Heart Radio网络电台，集成了1500家直播电台、定制电台等，拥有1600万首音乐作品，涵盖了40多万艺术家，每月的收听量达到了1.57亿小时，听众占总数的5%。它所使用的资源是所有其他互联网公司不可具备的资源储备。这也是传统媒体在细分、聚合过程中，加强自己专业化生产的一种模式，广播媒体可以借鉴。

对于新媒体而言，广播不再是radio，而是一个audio，audio的概念要比radio大很多，它们从起步就已经聚合起来，像微电台、考拉、蜻蜓等。考拉和蜻蜓的区别之处在于，考拉有原创的作品。受《纸牌屋》的启发，现在大量的原创视频出现。这些互联网从聚合起步，同时又追求自己的个性化特点，还拥有更多的原创。如果他们线上线下打通，那传统的电视台就只能扮演提供内容的角色了。广播也一样，各频率所播出的内容是拥有版权的，如果全国的广播电台都清醒的意识到这一点的话那微电台就无法存活。但是微电台和电视台已经认识到了这点，他们已经开始全部自己制作，搞原创。

第三个案例是一个统计数据，2012年有40%的美国人是在汽车里收听互联网广播（online radio）的。因为互联网越来越成熟，在汽车上不需要装普通的收音机，只需要设置一个WIFI的信号就可以直接收听广播，这对传统广播的冲击是非常大的，尤其对目前这种兴也汽车、衰也汽车，电台发展很大程度上依赖于交通台的兴衰的情形可谓是致命的一击。

所以归纳一下，其实广播转型的机会比较多，主要可以从以下四个方面着手进行：

第一、平台的转型：平台上从一个简单的，单一渠道的收音机的渠道，走向一个移动音频的渠道。从一个传统媒体转变成一个社交媒体；

第二、用户的改变：从听众audience转变为消费生产者prosumers；

第三、产品的转变：基于移动互联的产品，追求更多和更大的个性化、人性化和精准投放；

第四、服务方式的改变：基于精神消费的线上线下O2O联动。所谓的O2O就是把整个节目的内容转化成一个可以营销的资源，或者转化成一个线下可以消费的产品或者项目。由

此从固态媒体走向移动媒体，最终完成一个完整的产品线。

我国已经习惯工业时代、农业时代这种模式。而今天的时代是一个共享经济的时代，或者是社交经济时代。广播作为工业时代的产物，到了今天为什么会觉得力不从心，就是因为它已经不能适应新的时代。通俗点讲就是，目前衡量一个节目好坏与否，收听率只能代表一半，为什么？因为这部分只是线上的表现，节目收听之后，线下有没有评论，有没有转发，有没有衍生出消费行为，在今天这个社交经济时代，这些也是评价一个节目好坏与否的重要指标。线上的部分用收听率来评价，而线下的部分则一般要用分享率，用行为和实现率等指标来评价。至此才算完成了一个产品和服务的价值，才算是实现了真正意义上的增值。

未来的媒体可以实现三个“P”，即portable（便携、移动）、personal（个人、个性）和participatory（参与、互动）。

最后一点，也是最复杂的一点是流程再造和组织重构。一个电台要适应新的媒体格局，要想有新的作为，可以简单用微信、微博打通线上和线下，那都是小儿科，也是短期行为，真正的流程再造是个漫长而复杂的过程。简单举例来说，现在全国各地都叫广播电视台，其实叫广播电视台的地方，广播还是广播、电视还是电视，或者再增加一个做新媒体的机构。目前国内基本是这个格局，完全按媒体类别来划分自己的业务流程和业务链。具体到广播电台来说，旗下有新闻频率、交通频率和经济频率等，但频率间通常是各自为阵，老死不相往来，这样一种生产方式，无法打通全媒体，也无法打通所有的消费用户。所以目前媒体这种划分自己的组织和内部流程的方法是绝对失败的。在流程再造和组织重构的过程中广大广播人还任重道远。

全媒体的音频竞争格局越来越加剧，这其中包括广播同业间的竞争、网络的竞争，百度、阿里、腾讯也开始参与到了这场竞争中，同时还存在大量的娱乐业间的竞争。在如此激烈的竞争市场，广播如何立足，如何发展？是未来日子亟需思考和解决的问题。