

从频道为大到渠道为王（30日版）

——广播电视数字化变革中的渠道整合策略

高子华

（浙江广播电视集团产业部 浙江 杭州 310005）

**【摘要】**本文分析了有线电视数字化改造给广播电视带来的行业变革，提出模拟时代的频道之争正在演化为数字时代的渠道之争，阐述了如何在激烈媒体竞争中，有效实现终端用户、节目版权和媒体牌照控制的重要性与渠道整合策略。

**【关键词】**广播电视；数字化改造；行业变革；渠道整合

**Abstract:** The paper analyzes the revolution which the digitalization of CATV has brought to industry of radio and television, and advances that the combat of channels in the simulated period has changed into the combat of sale channel in the digital period. It also describes the importance of the effective end-user, program copyright and media license control and strategy integration in the fury media competitions.

**Key Words:** Radio and Television, digitalized rebuilding, industry revolution, channel integration

引言

广播电视的数字化变革，给传统的广播电视带来了一个意想不到的结果，集制作、播出于一身的电子媒介，凭借占据有限频道的优势，在制造并且传播节目的过程中，一直处在不可替代的垄断位置上。今天，数字化催生了大量的新的媒介平台，频道已经不再是传播者争夺的不可或缺的资源，传播渠道正以技术开发的多种可能性（从理论上讲应该如此）成为大众传播和媒体经营的核心主导要素。

在浙江等我国东部沿海发达地区，有线电视“模转数”整体转换工作先行一步，数字电视整体平移引发的行业变革趋势也最先显现。数字化不仅直接引发广播电视现有节目、设备、流程和系统出现调整，而且将影响管理体制、运行模式和生产方式发生相应变革，直至潜移默化地引发人们观念乃至生活方式的变化，远远超出了技术的范畴。

因此，无论是对广播电视媒体集团还是电视台，能否及时抓住广播电视数字化改造这一重大发展机遇，有效实现渠道控制，是关乎数字化时代的生存和发展问题。本文试对广播电视数字化改造引发的行业变革及其渠道整合策略作一探讨。

## 一、电视不再是唯一收看节目的工具

广播电视的数字化改造工作，是推动广播电视行业变革的重要驱动因素。这场变革可以用美国宾州大学沃顿商学院的教授凯文·韦巴赫的话来比喻：“未来，人们不一定非要打开电视机才能收看节目；今后10年，视频内容仅限于单一的时间段和特定的硬件设备的概念将逐渐成为历史。”这个变化带来的后果将是多方面和多层次的。

（一）传统的看电视将从“你播我看”变为“我点我看”

技术引领潮流，技术改变生活。新技术激发的能量一经释放而固化为新的生活习惯和方式，广播电视传统的“我播你看”的播出形态将被彻底打破，广播电视媒体以播出机构主体的传播观将会真正向以受众为主体的传播观改变。作为播出机构包括如下意义：制作节目、制定节目播出计划、控制节目播出全部过程。对于受众而言，这样的播出机构永远规定了他们能看什么和什么时候看，基本处在被动接受的位置上。

新的数字交互技术使得传受双方的双向互动成为可能，窄播更加深化。在杭州、青岛等正在完成数字电视平台建设的城市，用户不必等待电视的播出时间，就可根据自己的需求和时间收看节目，找到自己所需要的信息。目前杭州市区完成数字电视整体转换的用户已在

63万户左右。在杭州市的“华数”数字电视服务平台，共播出电视节目近60套，同时开展视频点播等交互电视业务以及阳光政务、资讯广场、电视商务等信息服务。在其节目库，中央和省市电视台播出的新闻、专题、娱乐节目和电视剧，被重新分类打包，观众可随时根据需求点播观看。

与之相适应的是组织结构的变化。从数字电视网络平台建立到产业重构与组织再造，未来电视的增值业务贯穿节目生产、流通、消费到分配的各个环节。正如上海文广新闻集团总裁黎瑞刚所说：“今天的集团不仅是一个简单的电台、电视台，我们还是一个媒体和娱乐集团，我们生产媒体内容产品和娱乐产品，我们进行媒体与娱乐的产业经营。媒体娱乐集团只是简单的播出机构肯定不行。”

（二）节目形态犹如散居在互联网的博客一样种类繁多

窄播和互动将直接挑战传统的电视节目形态，现有电视媒体的节目编排方式和节目形态将受到颠覆性冲击。在模拟时代，传统电视

媒体只能提供线性的电视节目编排格式,而数字技术不仅可以提供各种节目类型,还可以提供即时点播式的电子政务、股票、天气预报和交通信息等各种信息服务,提供在线点播、在线游戏和短信互动等娱乐服务,实现多种业务的融合,为受众提供大量个性化、专业化和多样化的节目内容,使用户家里的电视机成为多媒体信息终端。

数字化将使现有单一媒体播出平台的纯节目形态向未来多元化交互式播出终端的全节目形态转化。

### (三) 卖广告不再是赚钱的唯一法宝

站在数字时代门槛上的中国广播电视,其单纯依赖广告的传统产业增长和积累方式正在受到挑战。基于数字、网络和无线传输等技术的应用,传统广播电视的产业格局和盈利模式正萌生深刻变化。

数字化极大地提升了有线电视网络的科技含量,不但带来了广播电视节目频道频率资源的扩展和服务范围的扩大,而且为广播电视的赢利模式解构和营业收入转移提供了多种可能性。传统的电视传媒所制作的节目只不过是数字传播渠道的一个节目库,原来想当然的传媒老人在市场上拥有的份额将被重新分配,电子广告也要考虑如何进入人们的视线。

由数字化带来的杭州“华数现象”就值得高度关注。目前国内电视台广告收入的80%以上是由电视剧复合销售带来的,但是电视剧播放时插播大量广告的销售形式也最为观众所排斥。而在杭州的“华数”数字电视服务平台,省市电视台热播的电视剧可以在“热销电视剧”库中随时点播,没有集数限制,更不受广告干扰。对此,观众感到的是看电视的“爽不爽”,背后涌动的却是频道与渠道间“势”的此消彼长。

因此,要探索通过打造产业链以获得增值效应,推动以广告为主的赢利模式向多元化的产业增值赢利模式转化,以产业化推进数字化,以数字化带动产业化。

## 二、 渠道为什么会变得如此重要

数字化对广播电视的提升不是简单的技术升级,更重要的是对媒体品质的重新塑造。对渠道价值的再认识,对内容核心资源的再挖掘,以及对市场成长预期的期待,使得模拟时代的频道之争正在演化为数字时代的渠道之争。“渠道为王”的商业竞争理念将在广播电视行业得到充分演绎。这是因为:

### (一) 频道资源越来越多了

数字技术采用了先进的编码、压缩和传输技术,使得频道容量扩展到500套左右,为电视频道数量的增加提供了广阔的空间。模拟时代稀缺的频道价值将因频道资源的极大丰富而迅速稀释。在新的数字电视平台,模拟时代珍稀的频道资源将被淹没在数以百套计的频道中,呈现“泡沫化”趋势。这将消解现有电视播出机构的节目优势,严重影响各频道的收视率,分流观众,消解广告投放。除了新闻时政类电视台外,原有频道的稀缺性和不可替代性将不复存在。

### (二) 各种各样的媒介渠道还在不断产生

数字化孵化出千姿百态的新媒体。近年来,以数字、卫星和网络技术为核心构成的新媒体业务发展速度惊人,新媒体在传统广播电视乃至更多视音频媒体领域的应用日益广泛,类似IPTV、手机电视和数据广播等新媒体平台应运而生。又譬如今年10月29日刚刚成功发射的我国第一颗数字直播卫星“鑫诺二号”,为卫星数字电视直播到户提供了技术可能。

商用卫星上天意味着将有更多的眼睛从天上关注我们生活着的这个世界,其优势是毋庸置疑的。虽然卫星数字电视初期的目标是为了解决偏远地区农村传输电视节目、从根本上解决边远地区看电视难的问题。但按照国外经验,卫星数字电视在大、中城市也很有杀伤力,给传统的渠道运营商带来了很大的压力。

数字直播卫星能直接提供几百套高质量的数字节目,对用户有非常大的吸引力。从传输覆盖面看,没有中间环节,可以越过有线电视主干传输网,直接进入市县分配网或用户直接接收,对用户的服务非常直接。随着政策的调整和卫星增值业务的开展,一旦卫星直播广播电视业务进入城市大规模发展,其与现存的网络,如有线电视网和电信网络之间的竞争将会进一步加大,

### (三) 传统媒体的垄断优势正在转化为资源优势

数字电视的产业链包括内容集成、网络运营、设备供应、市场服务和受众需求等诸多环节,但用户需求才是产业价值链得以兑现的关键一环。目前大多数的电视台只是播出机构,一切工作围绕着为了播出而展开,还不能对播出平台背后那些产业链环节形成终端控制。随着媒介的增多和更多播出平台的涌现,新媒体的传播力和渗透力将大大超过传统媒体,同时新兴媒体的出现也拉动了对节目资源的需求。

数字化的直接结果是节目需求的大大增加。在新的产业链中,电视台原有生产要素的价值需要重新评估和审视。节目平台越多,传统电视传媒的节目优势就越突出。品牌、版权节目和特许播出,才是广播电视的核心竞争力所在,是广播电视的核心资源。要将节目优势转化为资源优势,实现从垄断优势向资源优势的转变。

## 三、 广播电视的渠道整合策略

谁控制渠道,谁掌握终端,谁最终掌握用户,谁才可能占领市场。在这一竞争策略中,有三个关键环节:

### (一) 实现对终端用户的控制

广播电视数字化的发展目标是最终使用户家里的电视机成为多媒体信息终端,这一切必须依赖各市地县的分配网才能实现。目前国内的广播电视集团和电视台,绝大多数不能控制节目覆盖区域内的分配网。有线电视数字化改造和数字电视整体平移,直接改变了

现有的竞争法则。为了实现有线电视网络的整合，各地的思路 and 做法各有特色。譬如陕西、广东采用的是用行政手段整合有线电视网络资源，以形成全省范围的全程全网，实现渠道控制。

最近，浙江广电集团通过对杭州数字电视有限公司增资扩股的方式，参与杭州市的数字电视平台建设，实现了以市场化手段整合有线电视网络、推进数字电视产业发展的新突破。作为一项战略投资，此举也使该集团拥有了杭州地区的终端用户，实现了从节目生产到用户接收的全程控制，并以此为契机介入IPTV等新媒体业务。

### （二）实现对节目版权的控制

数字技术的发展不仅为广播电视节目的传播和信息的获取提供了极大便利，随之而来的是，数字化技术精确、廉价、大规模的复制功能和网络的高速传播能力给现有的版权制度带来了前所未有的冲击。广播电视节目版权管理和内容保护的重要性不言而喻。

版权不仅是创意产业与广播电视内容产业转型的基础，也是其竞争力的核心要素。要充分发挥广播影视内容优势，就必须重视数字版权保护技术的应用研究。特别是随着广播电视系统媒体资产管理系统的逐步建立，为数字影视节目在更大范围上的交易和应用提供了可能，为扩大广播影视内容的应用提供了更大的市场，版权交易将成为广播电视内容产业增值的重要内容。

### （三）实现对媒体牌照的控制

随着数字技术的发展，受众的媒体消费方式也在发生深刻的变化。通过与新媒体的兼并融合，广播电视的节目内容资源不仅可以扩大到对传统终端用户的服务，还可通过对网络电视、手机电视等新媒体渠道的传播，向新的用户提供服务，开辟新的盈利方式，大大增强竞争能力。

更为关键的是，国家对新媒体行业准入门槛的政策设计，为传统广播电视播出机构提供了非竞争性的政策保护，形成了强大的产业支撑。近年来，上海文广集团新闻集团大规模进军数字电视领域，在网络宽频、IPTV和手机电视等新媒体领域大举出击，获得国内第一张IPTV和手机电视牌照，最早拿到网络宽频电视播出许可证，第一批获得数字广播试验许可。其战略性布局新媒体业务，正是体现了其通过控制牌照来控制渠道的集团战略。

历史在“变革与延续”中演进。广播电视的数字化改造正在成为推动行业变革的重要驱动因素。广播电视因技术革命而不断创新整合，并与媒介生态环境中的多元组织在冲突与合作中彼此解构与建构，呈现多元多极、共存共荣的格局。

谁都无法准确预言未来。但可以肯定，谁如果在这场变革中把握趋势，谁就可能争取竞争的主动，赢得未来。

[责任编辑：殷畅]

新闻摘自：

发布日期：2006-12-8

【关闭窗口】