

浙沪媒体调研：融合变局中广播的出路

郑莞雨

【摘要】近两年，传统媒体的转型探索受到媒体融合政策的鼓舞、新技术力量的鞭策，不断突破行业的边界。传统媒体在传播渠道、内容创新等方面取得进展已不新鲜，但在用户转化和盈利模式方面还未取得突破性的成效。本文将结合在浙江、上海两地媒体调研的成果，为融合时代背景下传统广播的发展提供参考。

【关键词】媒体融合；广播；浙江；上海；新媒体

2015 年下半年，由北京人民广播电台研究中心发起组建的调研小组前往浙江杭州、上海两地进行了“媒体创新与改革”主题调研。调研组走访了浙江广播电视集团、杭州文化广播电视集团、浙江日报报业集团、上海东方广播中心等四家媒体机构，与各机构主要频率、经营、新媒体部门人员进行了交流。总体来看，上海和杭州地区的媒体近年来的尝试颇具胆识和创新，值得业界学习和研究。

浙江电台、杭州电台：独立经营下的战斗力浙江电台和杭州电台的频率均采取独立经营、自负盈亏的运作方式，只有一个集团法人，频率之间存在竞争，这在一定程度上影响了其整体运营。整体来看，浙江电台和杭州电台在融合发展中做了以下重要尝试。

首先，各频率内部自主进行节目考评，注重节目的创意开发和商业合作，强调碎片化、年轻化、移动化。例如，浙江私家车广播采用碎片化节目框架，每十五分钟一次报时，加入大量的小插件和短呼号，让听众对频率进行快速识别。私家车广播和蓝天云听 App 共同打造一档户外直播真人秀节目《跑神计划》，让主持人跑遍杭州，围绕不同话题展现当地风土人情，节目中会穿插各种形式的商业植入。其次，大力投入活动。部分频率“全年无休”，每年活动多达 300 场。再次，大力发展微信号，微信不单是为频率服务，更是为了输送适合网络传播的内容。浙江地区的媒体是最早一批申请微信公众号的媒体，具有先发优势，并且具备“一天推送三次群发消息”的权限，逐渐积累起庞大的用户群。其中，浙江台“FM93 交通之声”微信号的粉丝数超 100 万，2015 年全年阅读量达 5.3 亿次，位居全国广播媒体微信号第一。^①

在激烈的市场竞争中，浙江电台和杭州电台表现出旺盛的战斗力，这是由频率独立经营的体制决定的，也是由于集团内部给予了频率和工作人员宽广的发挥空间，激活了他们的节目营销和新媒体策划能力，让他们心怀创新、冒险、合作的精神，投身于广播事业。

东方广播中心：强势品牌的变革

上海东方广播中心自 2014 年成立后，分类整合了新闻、音乐、体育等资源，重塑内部架构，让管理层“年轻化”，进一步实现广播跨越式发展。目前，中心采取“一个机构、两块牌子”的机构设置，以“东方广播中心”和“东方广播有限公司”两种称呼在事业身份和市场化平台之间灵活切换。

东方广播中心力图在上海打造一个属于广播的强势品牌。中心的战略发展部担负着品牌、市场、合作、活动管理等多项职能，提供内部跨平台资源，针对各频率的“人格特征”进行包装，定制节目和制定推广方案，联动各频率策划了“上海广播节”“四套音乐频率进地铁”“一起去北极”等优质活动。其中，2015 年底的上海广播节将一系列多彩的活动串联起来，包括“全媒体制作中心启动”“阿基米德高峰论坛”“动感 101 音乐节”等，^②获得广泛的听众参与、行业关注和媒体曝光。

在新媒体布局上，上海东方广播中心是先行者。其核心新媒体产品阿基米德 FM 掌握了人才、资金、技术优势，定位于做内容供应商和提供服务的社交供应商。上海广播举全台之力支持阿基米德平台，大部分节目的互动都转移到阿基米德，并在中心内部公开后台数据。阿基米德负责人表示，他们希望在瞬息万变的互联网中找到自己的用户，培养自己的新媒体团队人员，并以这个平台为支点，与全国电台建立联盟合作。

在移动互联网浪潮下，广播受到多方冲击，亟待从弱势走向强势。东方广播中心通过内部改革，聚集品牌，开发产品来找到受众、留住受众。

浙报集团：资本激活创业机制

浙江日报报业集团的媒体经营性资产在近几年完成了从报纸到传媒集团的转型，成为全国第一家媒体经营性资产整体上市的省级报业集团。^③浙报传媒对内举办创业大赛，鼓励员工成为自己的 CEO；对外成立中国首个传媒业的孵化器“传媒梦工场”，以天使投资、项目孵化为切口打开新媒体布局，比如早期投资“虎嗅网”；成立数字采编中心，构建“中央厨房”，推进新闻信息的全媒体采集和发布；引进互联网行业高端人才，搭建用户数据库，深度收集和分析用户数据。

浙报的活跃得益于浙江省政府层面对媒体发展产业的支持，也得益于浙江地区天然的资本活力和创业氛围。报纸面临的危机先于广播，环境越恶劣则改革越彻底——纸媒的摸索是广播的探路石。

建议：变局中广播的出路

“新媒体”这三个字已经不足够描述当前互联网冲击下多样的媒介形态，姑且把这一概念称为“新媒介形态”——能活下来的是新的，活不下来的是旧的。^④可惜的是，在新媒介形态的圆桌会议上，传统广播尚未坐稳。从经营数字来看，广播的发展情况尚可，但是在融合与发展的大潮中，广播从业者的危机感日渐深厚。

首先，当汽车业迎来车联网时代，车载收音机可能将不复存在，届时广播最依赖的车载收听方式会受到威胁。其次，在开发新媒体产品时，国有资本背景的广播面临资金少、技术滞后和人才流动缓慢等多重限制。一边是互联网巨头们布局互联网音频领域，另一边是两大音频平台喜马拉雅 FM 和蜻蜓 FM 在近年来的竞争混战，而广播节目的版权保护政策尚未制定，音频产品的盈利前景堪忧。有一定实力的广播媒体着手自建音频客户端，比如上海的阿基米德 FM，主打社交功能和行业合作，但是他们已经不具备先发优势。相比之下，车载互联网平台目前还是一片蓝海，虽然该领域已经被一些市场化音频平台瞄准，但传统广播还有入局的机会。

“传统媒体向新媒体的转型”是一个较为保守的命题，更深层的命题是“传统媒体如何通过自身变革来度过生存危机”。这种变革大到体制改革，小到微信号的开通，它们应该共同推动革命性的变化，一方面是顶层设计，另一方面是实际的行为模式的改变。战略层面上，广播不能仅仅是“内容提供商”，还必须掌握渠道和流量。过分依赖“内容为王”存在一个主要隐患，就是传统媒体为了自身的推广而将内容都无偿地置换了出去，反过来壮大了他人的堡垒。当内容还无法构成足够的量级时，不如静下心来做一些在任何一个渠道都会带来流量的内容。另外，让传统广播在互联网上的内容变得强势，需要更严格的版权保护措施和音频牌照门槛。显然，广播人的版权意识已经觉醒——2015 年 12 月，中央电台、北京电台、河北电台等全国二十家广播媒体齐聚一堂，共同发起成立了“全国广播音频版权联盟”，呼吁社会各界保护广播媒体音频资源合法权益。

此外，尽最大可能地吸引跨界人才是传统媒体发展的关键点。上海阿基米德的团队中有一些“曾经的创业失败者”，这些人具备了技术、产品、市场全套的实力。他们研究了很多种新媒体方案，最后决定做一个音频客户端，其目的是“找到用户”。在没有一种最佳答案的时候选择暂时可行的答案，并且去实践，不失为一个好办法。

传统广电所面临的改革，不是几场会议、几个新产品可以解决的，而是自上而下的颠覆基因的变革，牵涉体制改革、国有资本和市场资本变动、事业单位和公共资源、主体业务改造等。这需要领导层面的战略部署、内部团队的有力执行、外部咨询的协助以及上下一心应对变化。一旦开始设计，应不惜代价地向前推进和实践，因为如果走慢了，前方的世界会离他们越来越远。

注释：

①广帆：《FM93 交通之声微信号全国排第三》，《杭州日报》，2016 年 1 月 18 日（A22）。

②《2015 上海广播节正式开幕》，上海广播节官网，2015 年 10 月 15 日。

③《集团简介》，浙江日报报业集团官网，2016 年 3 月 9 日。

④颜亮：《罗振宇：无所谓新旧媒体，只有活得下和活不下的媒体》，《南方都市报》，2014 年 12 月 18 日（RB10）。