

海外传媒集团数字化转型的路径与思考

■ 龙思薇

【内容摘要】 本文基于对 BBC 的实地访谈和考察，以及对维亚康姆、贝塔斯曼、维旺迪、新闻集团、时代华纳、迪士尼等海外传媒集团数字新媒体运营历史和现状的观察分析，梳理出海外传媒集团数字化转型以内容和资本为抓手的两种路径，并指出技术资源和人才资源是海外传媒集团数字化转型的两个必备要素。最终提出影响海外传媒集团数字化转型成败的因素和思考，即战略实施的稳定性、对环境判断和反应的敏锐性、难以调和的文化冲突和对于转型的认识存在偏差。

【关键词】 海外传媒集团；BBC；数字化转型；新媒体

早在上个世纪 90 年代，海外传媒集团就开始了数字化的转型和业务布局。现在，当海外传媒集团在面临以智能终端和开放平台为代表的新媒体更猛烈的冲击和洗礼之后，它们的转型已经进入新的发展阶段。它们不再为起初之时犹豫是否要转型，怎样转型，用什么技术实现转型等问题而惶恐不安，现在的心态和行动都发生了较大的改变，其数字化转型的运营思路、组织架构和流程管理也随之调整。

2013 年 1-2 月，笔者赴英国对 BBC 新广播中心调研学习，与 BBC 中文网、未来媒体部、研究与发展部的相关负责人就媒体发展和战略问题进行了深入交流之后，并结合维亚康姆、贝塔斯曼、维旺迪、新闻集团、时代华纳、迪士尼等传媒集团的相关业务、数据，试图梳理出海外传媒集团数字化转型的路径和策略。

一、以内容和资本为抓手的两种转型路径

（一）以内容为核心向新媒体渠道、终端的拓展

内容一直以来就是传统传媒集团最大的优势资源。只不过在传统媒体时代，内容生产出来之后如果没有二次版权销售，它的分发机会只有一次，而在新媒体时代，一次生产的内容可以用于多个渠道、多种终端、多重次数的无限分发。同一个内容，可以用于频道直播，可以用于网络点播，还可以拆成条装载到 APP 分发到智能终端，以及集成到数字电视、IPTV 的 VOD 点播库，甚至可以根据内容的人物、情节，用于游戏的开发。这种“一次生产、n 次分发”的做法已被海外传媒集团广泛采用，以内容为核心向新媒体渠道、终端进行拓展，进一步强化对新媒体产品在内容领域的掌控权。

时代华纳早在本世纪初就针对旗下所有媒体的视频类业务提出了 TV Everywhere 战略，并且在最近又针对其纸媒业务提出 All Access 战略。而 BBC 在 2012 年提出的最新的新媒体战略“one - ten - four”，意为十种内容种类（新闻、体育、天气、节目、游戏、学习、广播 & 音乐、电视、主页以及搜索）囊括在一个内容平台、一个搜索引擎体系之下，面向电视、电脑、手机、平板电脑等四个终端分发。

1. 继续强化内容生产实力

继续夯实精品内容生产，保持内容优势，是海外传媒集团依据内容转型策略的开端。

迪士尼近几年接连收购了皮克斯、Marvel、卢卡斯影业，将迪士尼以儿童和女性为主要动漫形象的传统印象延伸到全年龄段，丰富其内容和动漫形象，促进平台价值的提升。^①

时代华纳旗下负责新闻生产制作的 CNN 经历了向论坛、时尚、图书、食品等内容拓展的失败后，现在重新回到了它最核心的内容——优质的新闻报道。CNN 充分利用其庞大的驻外记者队伍及优秀的电视制作团队，在内容生产制作方面集中精力发展优势内容。即使在移动业务上，CNN 也力求提供最优质的新闻和评论，把内容做到最好。最终通过新媒体对新闻生产流程进行改革，极大地拓展了用户群，在一定程度上掌握了未来电视的话语权，以流程管理的思维生产内容。^②

海外传媒集团强化内容生产的思路还体现在对机构的设置上，BBC 现在所构建的八个核心团队中，有四个和节目内容生产直接相关，分别是新闻中心——包括 BBC 新闻、BBC 英语地区新闻以及 BBC 全球新闻，负责 BBC 所有的新闻业务、时事消息以及体育

赛事的播出；视觉中心——负责 BBC 所有电视频道的节目制作、时间安排以及内容发布；音频与音乐中心——负责 BBC 所有的全国广播网络以及广播与电视中大部分古典乐和流行乐的制作；北部中心——包括 BBC 体育、BBC 儿童、第 5 直播频道，以及部分学习频道。这四大内容团队分别指向新闻、视频、音频、体育与儿童内容，指向了“大内容”的节目理念，打破了过去按照频道划分结构的方式。

2. 构建媒体内容仓库

要实现内容面向多屏的高效分发，核心在于媒体内容仓库的构建，并且内容仓库直接上下对接平台式的内容生产和分发环节。

比如 BBC 的 Fabric 系统，它把 BBC 内部的 1500 个编辑终端和所有的素材全部联系起来，以网络化的模式完成数字内容的生产和多渠道、多终端的分发。对于这一理念，BBC 在本世纪初就已经有了较为成熟的运营实践。BBC 的新闻中心就是 BBC 将原来分属电视、广播和网络的三个新闻团队整合在一起，从而可以将任一新闻资源进行跨平台分发的多媒体内容中心，现在已经可以完全按照受众的不同需求与传播渠道差异进行调整，使同一条新闻内容适合在电视、广播、互联网、手机、互动电视等多个平台上传输。

再比如维亚康姆旗下的“NTV SCRATCH”，它是由 MTVN 成立的独立的创意团队，该团队专门负责面向维亚康姆旗下的 MTV、Spike TV、Nickelodeon、喜剧中心（Comedy Central）等多个品牌提供内容创作及产品研发服务，从内容研发、生产环节就进行了打通。^③

然而内容仓库的构建非一日之功，通过考察，笔者了解到，尽管现在这种运营思路已经得到了媒介集团的高度认可，但是在执行层面上依然还面临一些障碍，需要时间。尽管 BBC 的相关实践已经小范围地开展起来，但是现在 BBC 的核心内容库的构建有三个：广播内容、电视长视频内容、新闻内容，这三个内容库分别属于音频中心、视觉中心和新闻中心。同时 BBC 到目前的媒资系统不是一个，而是两个，一个是新闻、体育、知识与学习的传统内容媒资系统；一个是 iPlayer 的媒资系统。所以三个内容库、两大媒资之间是相互独立，互不干涉的，内容库之间没有打通，一个搜索引擎无法同步覆盖。

3. 自建渠道促进内容分发

而到了内容传输环节，海外传媒集团的做法不外乎是自建和共同合作这两种形式。其中自建主要表现

在对网络传输渠道的自建以及新媒体业务的自建两个层面。

首先是网络传输渠道的自建。新闻集团早在 90 年代就不惜斥巨资投入卫星电视网络的建设，到今天已经形成了包括有线网、卫星网、无线网在内的庞大网络基础。再比如维旺迪，它旗下的三家电信运营商就是其娱乐内容的重要出口。

其次是对新媒体业务的自建。主要表现在自建网站、软件、手机 APP、互动电视业务这些方式。表面看来传统传媒集团希望通过这样的方式来扩大自身的宣传效果。但是 BBC 研究与发展部的研发总监马修提出了不一样的观点，他认为“BBC 至今仍收取的是传统的执照费，但是却同时面向所有公众免费提供了 BBC Online 和 BBC iPlayer 业务，BBC 之所以将 BBC iPlayer 的 APP 免费提供给苹果的 App Store 和谷歌的 Play Store，或者微软 Xbox360 和其它许多智能终端平台，并且使 BBC 的 iPlayer 能够在将近 700 种不同终端上运行，是因为首先作为公众媒体，BBC 必须保证每一个缴费的公众都能够享受到这项服务，这是 BBC 所一贯遵循的公平原则决定的。但是，更为重要的是现在英国的青年人群购买电视机的人数在减少，而 PC、平板和手机是他们越来越依赖的终端形式，如果现在 BBC 不能将内容以他们喜欢的方式传送给他们，就意味着未来 BBC 可能将面临非常大的观众流失，愿意为 BBC 买单的公众可能就越来越少。”可见，传统媒体集团希望用这些自建的新媒体渠道覆盖传统受众，并培养习惯，使之继而成为集团新媒体业务的用户，是它着重发展新媒体渠道的重要动力。

4. 合作的态度由排斥到适应的转变

相比于自建渠道的一贯热衷，近两年传统媒体巨头对于与新媒体合作的态度似乎经历了一个较大的改变。

在互联网媒体实现商业运营的早期，对于如何采编内容毫无基础，其在内容上的运作主要依赖于“盘剥”和“压榨”传统媒体。传统媒体虽然意识到了来自互联网的压力，但是当时的互联网毕竟没有成长到如今这般壮大，也没有这么大规模的用户基础，因而传统媒体对于互联网的态度还算是“慷慨解囊”。^④

但是到了 2011 年，传媒世界迎来了新老更替，凭借开放的智能终端平台，苹果、谷歌、微软、Facebook、亚马逊等媒体已经成长壮大起来，动辄几百亿美金资产，更成为影响一代人的重要媒体。它们的崛起让传统巨头的压力陡增，纷纷将内容拿出来与之

交换。比如迪士尼在 2011 年采取了全面面向网络视频流媒体渠道进行分发的策略，主动出击和 Netflix、亚马逊、Youtube 展开合作。维旺迪在 Google TV、Apple TV 和 Xbox360 三大智能电视阵营上都推出了各种数字内容服务项目。新闻集团旗下的华尔街日报也推出了适用于 Facebook 的应用程序。

（二）以资本为核心实现战略转型

“在大市场的环境下，大媒体的运营需要大资本的支撑。如果说巨大的市场是一个机会，媒体规模扩张是一个内在趋势的话，那么，资本就成为媒介生存与发展的支撑点。媒介经营投资很大，因此，大媒介或媒介集团的出现，必须有大资本在支撑，否则很难维持。媒介可能从不同的途径获取经营的资本：一是媒介内的异种媒介联合获取新的经营空间和资源；二是允许媒介以上市公司的身份出现，从社会上获取经

营的资本；三是允许行业外的大资本投入媒介产业运营。”^⑤从海外传媒集团转型的路径来看，也应证了这一观点。依靠资本实现转型要求，传媒集团必须具有非常雄厚的资本实力，不必拘泥于已有的业务框架，不论出身背景是否相关。

1. 收购与媒介集团自身紧密相关的机构

现在海外传媒集团资本投资的思路有两种：第一种是收购与媒介集团自身内容、渠道、业务、产品密切相关的内容、技术提供商，通过资金的二次注入，结合原有的业务，更好地实现融合的目的，进一步夯实内容、传输基础。被收购之后，这些机构将作为传统媒体业务板块进入传媒集团。目前，这种购买已经进入了成熟期，它的盈利模式清晰、稳定（见表 1）。

表 1 海外传媒集团垂直领域的投资案例

传媒集团	时间	投资对象	影响	业务领域
迪士尼	2006 年	皮克斯	获得《玩具总动员》《汽车总动员》《机器人总动员》等形象资产	电影业务
	2009 年	漫威	获得了动漫英雄系列形象资产	
	2012 年	卢卡斯影业	大张旗鼓地培育“星球大战”的产业大树	
	2011 年	Babble	涉足母婴类博客网站	网站业务
	2011 年	Togetherville	涉足儿童社交网站	
维旺迪	2012 年	百代唱片	在原有环球唱片的基础上继续巩固集团在全球音乐市场的占有率	音乐业务
新闻集团	2012 年	洋基国际集团下属的体育电视网	体育节目有了更多的渠道	渠道业务

2. 投资特色、创新的新媒体企业

而第二种特别激发传统媒介集团投资兴趣的是有特色的、完全意义上的独立创新的新媒体企业。媒介集团通过对它们的资本输出进入新媒体领域，促进资产的增值。而对于这样的投资，传统媒体一来是需要抢占新媒体版图的不得不为，二来也看中了新媒体较高的成长性，企图从中获取较高的投资回报。同时作为初创阶段的新媒体，它们对资金的欲望也比传统的机构强烈得多，因此二者一拍即合，传统传媒集团以资本直接进入的形式，成为新媒体公司的股东（见表 2）。

表 2 海外传媒集团对新媒体新业务领域投资案例

传媒集团	原有传统领域	投资对象	进入到新的领域
贝塔斯曼	传统出版	凤凰网、易车网、蘑菇街、豆瓣、YOHO 等	网络出版、电子商务、游戏、远程教育、广告、返利购物平台
新闻集团	报纸、电视	MySpace、Making Fun、Bossa Studios、Club Penguin、Tapulous、Playdom、Pocket Pack、StudioEx、Amplify	社交、游戏开发、教育
迪士尼	影视、乐园、衍生	Club Penguin、Tapulous、Playdom、Rocket Pack、Studio Ex	社交、移动游戏

二、技术和人才是转型的两大核心要素

在海外传媒集团积极布局数字化转型的背后有两个核心的要素：一是数字化技术研发和引进的问题，二是平台化管理架构和传统人才培养的问题。不解决好这两个问题，转型就很难成功。

1. 技术创新与技术选型

无论新旧媒体，在技术带来的终端、网络变革中，都在不断尝试、不断调整。而媒体技术的创新和选型，在改变媒体的受众环境和营销环境的同时，往往也从底层颠覆了整个商业模式和媒体格局。

早期在意识到互联网电子商务技术所带来的冲击后，贝塔斯曼毅然坚持旧有书友会模式，最终导致巨额亏损。净收入由 2008 年的 2.7 亿欧元降低为 2009 年的 3500 万欧元。可以说互联网电子商务技术直接冲垮了贝塔斯曼固有的书友会体制。而在此之后，电子阅读器、iPad 的出现打破了已有的出版市场格局。又比如 MP3 技术通过过滤人耳听不到的频率，将音乐压缩到 4、5 兆，使得在互联网上传输音乐成为相当便利的事情，直接击垮了唱片业；P2P 高清、3D、VOD、DVR 技术不仅颠覆了旧有传统的影视工业传播模式，还赋予了电视更丰富的功能和应用，成为家庭信息娱乐的中心；即时通信技术对电话传真等通信方式造成一定的冲击……新技术给传统媒体带来了强大的冲击，直接影响着媒体的走向。

因此，数字化技术研发和引进的问题是海外传媒集团转型需要首要解决的。现在在技术层面，3D 成为这类传媒集团内容生产中非常热门的技术。维亚康姆、新闻集团、迪士尼、时代华纳都有纷纷加大了对 3D 内容的投资力度。其次，像多用户触屏技术、射频识别技术等也都被运用到最新的业务中。为了获取这些相关技术，它们一方面成立了专门的技术部门和机构从事新媒体技术的研发，比如时代华纳的 Medialab（媒体实验室）、BBC 的 Future Media（未来媒体部）；另一方面采用了直接收购的方式，购买相关的技术，比如新闻集团的 NDS；或者采用与技术提供商合作的方式，比如维亚康姆和 Adobe 公司共同开发的 Adobe Audience Manager 系统。

2. 管理模式和人才培养

新媒体所引发的巨大的产业链流程战略转型和再造，最终触及了媒体集团的整体架构和管理制度。

其中，第一个最为清晰的趋势是国际传媒集团纷纷开始成立专门的数字媒体部门或者子公司。比如，迪士尼的互动媒体集团、BBC 的未来媒体与技术部、新闻集团的首席数字官等。通过这些独立的新媒体运营部门的设置，不难看出新媒体战略在整个集团中的地位和份量越来越重。

第二个趋势是传统媒体集团对于数字化内容平台的构建。比如，BBC 的新闻中心、视频中心、音频中心，维亚康姆的尼克数字内容部、喜剧中心 CC 数字工作室，时代华纳的 CNN 内容总任务台，以及已被新闻集团提出，尚在建设的内容超市。这些实体的内容平台的搭建为传媒集团内容资产的管理提供了仓库，也成为数字化内容多渠道、多终端分发流程的

源头。

而在内容生产分发流程再造、部门管理的重构的同时，人员的新媒体转型也必不可少。如何使习惯于传统生产方式、管理方式的媒体人，扭转观念和工作方式，适应数字化新媒体的要求，是传媒集团转型过程中所面临的又一难题。

BBC 在刚刚创办中文网的初期，人员全部来自于原来的广播部，其中不乏已工作了二三十年的老员工，这些人突然从广播一下子跳到多媒体，新的工作对他们而言是一个很大的挑战，比如不会用电脑打字。所以，BBC 在涉足新媒体业务前期经历了一段比较长时间的员工培训、适应期。为此 BBC 专门成立一个新闻学院，这个学院主要是一个网上授课的平台。这个平台能够提供很多资源，包括一些新闻制作的基本功的教程等，也有很多技术方面的东西。

“比如生产内容的新闻工作者，现在的新闻工作者如果只会制作内容，对技术一窍不通的话是很难工作的。因为你的内容需要依靠不同的媒体技术来发布，你必须了解如何透过媒体技术使新闻内容更加多元化。现在 BBC 要求驻外的特派记者必须要具备全媒体报道的能力，包括电视网络，还要写微博和博客，跟大家一起分享内容生产的过程。”BBC 中文总监李文告诉笔者。

三、结语

从对海外传媒集团的转型长期的观察、调研，笔者认为海外传媒集团的转型，尽管战略方向、技术选型、策略运用方面有所差异，但是转型背后仍旧有着深层次的共性，也是它们转型所面临的难点所在。

第一是战略实施的稳定性。传统上，海外媒介集团的生长和扩张一直运用一套简单的逻辑：现有的内容、广告经营模式固定不变，通过收购更多的网络和渠道达成横向的拓展，而且可以无限量地复制。但是对于新的媒体环境，这种单纯层叠附加战略的有效性将大打折扣。因为新型的媒体业务领域和类型都是传统传媒集团之前所没有触碰过的，它们的运营方式也与传统业务有着天壤之别。因此对于传统传媒集团而言，是不是任何形式都可以进入，都能运营成功？哪些领域要迅速抢占，而哪些领域又不适合操之过急？其实海外传媒集团至今谁也很难说出一个清晰的思路 and 答案，转型战略的实施仍旧是一个不稳定的，探索的过程。

（下转第 28 页）

注释:

- ① 李捷 《光明专论: 百年追梦与民族自强》,《光明日报》2013年1月4日, http://guancha.gmw.cn/2013-01/04/content_6231166.htm#Mtns。
- ② 《美学者〈功夫熊猫〉有助美国人了解中国文化》,新华网,2011年6月4日, http://news.xinhuanet.com/world/2011-06/04/c_121496273.htm。
- ③ 《中国记协“新闻茶座”邀范曾谈中国文化与中国梦》,新华网,2013年5月9号, http://news.xinhuanet.com/newmedia/2013-05/09/c_124684410.htm。
- ④ 夏建国 《文化模式与全球文化》,武汉测绘科技大学出版社2000年版,第21页。
- ⑤ 马杰伟 《媒体现代——传播学与社会学的对话》,复旦大学出版社2011年版。
- ⑥ 陈卫星 《传播全球化时代的民族文化讨论导言》,中华传媒网学术网,2012年10月14日, <http://academic.mediachina.net/article.php?id=4891>。
- ⑦ 卢爱华 《西学东渐对中国文化国际传播的启示》,《前沿》,2012年第9期。
- ⑧ 陈卫星 《传播的概念》,人民出版社2004年版,第7页。转引于李智 《全球传播学引论》,新华出版社2010年版,第2页。
- ⑨ 李智 《全球传播学引论》,新华出版社2010年版,第2页。
- ⑩⑪ 陈阳 《全球传播》,北京大学出版社2009年版,第104、86页。
- ⑫ 孟建 《“文化帝国主义”的传播扩张与中国影视文化的反弹》,中华传媒网,2005年11月28日 <http://academic.mediachina.net/article.php?id=2505>。
- ⑬⑭ 王继华 《文化强国战略的哲学意境》,《文汇报》,2012年3月12号 http://wenhui.news365.com.cn/jjsh/201203/t20120312_303047.html。
- ⑮ 《刘云山看望文化界知名人士》,新华网,2013年2月1日, http://news.xinhuanet.com/2013-02/01/c_114588395.htm。
- ⑯⑰ 骆正林 《国际传播中的文化较量》,传播与艺术学刊网站,2010年12月13日, <http://art.tongji.edu.cn/xuekan/index.php?c=msg&id=178&>。
- ⑱ 《文化强国需要战略布局——专家研讨中国文化发展战略与增强国家文化软实力》,求是理论网, http://www.qstheory.cn/wh/wh-zl/201205/t20120517_158352.htm。

(作者张开系中国传媒大学教授、博士生导师; 张飞越系江南大学数字媒体学院硕士研究生)

【责任编辑: 张国涛】

(上接第12页)

第二是对环境判断和反应的敏锐性。海外传统媒体巨头的成功有一个共同特点: 保守。没有哪个传统媒体像新媒体一样飞速变化, 机遇与挑战并存。在环境瞬息万变, 机遇转瞬即逝的变化中, 传统媒体一旦缺乏对环境变化的判断或者稍有迟缓, 就很有可能错失机遇, 从而一蹶不振。而窗口期一旦错失, 转型的成功几率就会降低, 转型也就更加困难。

第三是难以调和的文化冲突。新技术的使用并不困难, 新领域的进入也相对容易, 最困难的往往是企业文化的革新。一些成功的大媒体及其管理者, 由于以往的成功, 会对自身的思维模式、操作模式形成定式。他们对旧模式极其自信, 也多少抱有希望小修小补即可完善自身的侥幸心理, 固有的思路、传统的文

化、不确定的风险, 都使得破旧立新的阻力可想而知。另外, 传统媒体巨头的企业文化也往往会带有一种反改革的超稳定因素, 即使领导者做出开放的姿态, 其周围关系、氛围却会让这种开放姿态反而显得另类。在这种情况下, 先不说这种调整能否成功, 如果没有足够的魄力和耐性, 最终领导者也会被打回原形。

第四是对于转型的认识存在偏差。传统媒介经营者如果始终抱着一种大考心理去转型, 没有足够的耐心也是不够的。因为任何一种转型都不是瞬间完成, 一考定终身, 获胜的关键不在于瞬间的爆发, 而在于途中的坚持和依据环境、竞争、资源的变化来调整状态, 随时改变策略, 调动能量、妥善应对。所以以往这种文化和心理才是决定这些海外传媒集团转型成败的根源。

注释:

- ① 张兴月 《迪士尼: 内容致胜, 攻防并济》,《媒介》,2013年4月,总第290期。
- ② 王鸿飞 《时代华纳: 传媒巨擘开启数字化传播新征程》,《媒介》,2013年4月,总第290期。
- ③ 罗超男 《维亚康姆: 内容帝国的数字化思考》,《媒介》,2013年4月,总第290期。
- ④ 周艳 《解析互联网媒体的内容运营和广告营销新模式》,《现代传播》,2011年第12期。
- ⑤ 黄升民 《重提媒介产业化》,《现代传播》,2000年第5期。

(作者系中国传媒大学广告学院2011级博士研究生)

【责任编辑: 张国涛】