

探索如何在互联网上 再造一个广播电台

孔婷婷

广播电台作为传统主流媒体的重要成员，在建设新型主流媒体的道路上，持续探索，主动求变。本文通过分析广播电台在互联网语境下的现状，按照习近平总书记提出的推进理念、内容、体裁、形式、方法、手段、形态、体制、机制九个方面的创新要求，探索“如何在互联网上再造一个广播电台”的方法论。用互联网思维重构广播电台价值链，借鉴MCN模式，打造电台在新闻领域和深度垂直领域的“MCN机构”，搭建新媒体话语体系，壮大在互联网端的主流舆论阵地，更好地承担党的新闻舆论工作的职责使命，实现社会效益和经济效益双丰收。

一、互联网语境下，广播电台的核心优势

“报刊、广播、电视等传统媒体，长期以来发挥了巨大的宣传效应，引导、激励、鼓舞着人民群众，万众一心地致力于社会主义现代化建设和改革开放事业。传统媒体的权威性、专业性都很强，但不可否认的是，传统媒体存在着单向传播、互动性不强、个性化不够、移动性不足等弱点，而互联网和手机新兴媒体正好克服了这些弱点。”^①互联网语境下，广播电台应充分认识自身的优势，借助互联网和新兴媒体技术，放大优势。

（一）传统媒体多年积累的权威、公信力、影响力

作为传统“两台一报”的主要成员，广播电台是党和人民的喉舌，是上情下达，下情上达的重要渠道和窗口，几十年来，积累了良好的口碑和影响力，在人们心中，电台就是权威、公信力的代表。

（二）广播电台的新闻传播力

作为传统主流媒体，广播电台具有专业的新闻生产能力和专业的新闻采编队伍。近年来

广播电台充分发挥其强伴随性、实时传播属性等优势能力，借助新媒体，尝试探索广播新闻的可读、可视传播，在互联网端放大新闻优势和影响力，新闻传播力依然是传统广播电台的核心优势。

（三）知名主播与广播电台的核心品牌节目

经过多年的沉淀，各家广播电台打造了一批优质的品牌节目和名主播，积累了大量的忠实听众。在新的传播语境下，电台品牌节目可以说是具有互联网元素的电台特色IP；高人气电台主播某种程度上是具有互联网元素的KOL。这些品牌节目和电台的名主播们，正是广播电台深度转型互联网的优势资源。

（四）专业人才与内容生产优势

传统的广播电台拥有涵盖新闻采编、节目主播、音视频采集制作、项目策划执行、融媒体策划传播等诸多类别的专业人才。在互联网环境下，内容生产和专业人才具有不可替代的价值，是传统广播电台的核心竞争力。

（五）客户资源与市场潜力优势

秉承“党媒+政府资源+公共服务”的定位，传统广播电台积累了大批政务资源；创收合作涉及金融、旅游、汽车、房产、家装、大健康、快销等诸多领域。依托平台优势，广播媒体在存量资源、整合能力以及可挖掘的市场空间方面潜力巨大。

二、如何在互联网上再造一个广播电台？

互联网时代，传统广播电台的受众多数已转化为网民。人在哪，传播就在哪。顺应互联网发展大势，利用互联网特点和优势，从理念、内容、手段、体制机制等方面重新构建广播电台的价值链，打造形态多样、手段先进、具有竞争力的新型主流媒体，也可以成为传统广播

电台的有益尝试。

(一) 从创新理念来说, 用互联网思维重构广播电台的价值链

1. 用互联网思维重构广播电台价值链

互联网时代, 商业回归人本, 用户思维是互联网思维的第一核心。以用户为根本出发点, 重构广播电台内容生产流程, 从内容采集到分发运营, 以用户为中心匹配价值链的各个环节, 携用户以令诸侯; 用极致思维提升内容生产的精准度, 给用户超越预期的阅读互动体验; 用标签思维进行广播电台品牌及产品IP的包装打造; 用分享、共赢思维重构传统的组织架构形式, 代以扁平化“自组织”, 搭建合伙人、利益共同体协同性组织结构; 用平台思维、跨界思维, 整合社会资源, 打破传统信息传播和业务创收边界, 打造多方共赢的生态圈。

2. 借鉴MCN模式, 搭建互联网端IP矩阵

MCN (Multi-Channel Network), 源自国外视频网站 You tube 平台, 是一种多频道网络的产品形态, 将平台下不同类型和内容的优质 PGC (Professionally-generated Content, 专业生产内容) 或 UGC (User-generated Content, 用户生产内容) 联合起来, 以平台化的运作模式为内容创作者提供运营、商务、营销等服务, 帮助 PGC 或 UGC 变现。国内一些大型商业门户网站看到 MCN 模式抱团发展的商机, 相继推出了较有特色的 MCN 计划, 微博、今日头条、BAT 等大型互联网公司都已加入 MCN。自媒体过去是单打独斗, 而 MCN 可谓是抱团经营, 将情投意合的内容与流量融为一体进行商业变现。

广播电台在内容生产方面可借鉴 MCN 模式, 适应分众传播、碎片化阅读、超细分化的互联网传播规律, 打造广播媒体在新闻领域的新闻 MCN 和深度垂直内容生产方面的专业 MCN。以广播电台作为核心大 IP, 基于电台核心优势, 在新闻和垂直领域内容生产方面, 开发一系列的品牌产品 IP。产品化运作, IP 化经营, 搭建电台标签的产品 IP 连舟矩阵, 打造广播电台在互联网端的新闻传播话语体系和垂直领域产业生态。

(二) 从内容建设来说, 打造新闻领域和垂

直领域的 IP 矩阵

进入互联网时代, 在信息泛滥的同时, 却是思想深刻、见解独到、能为用户提供独特价值的专业优质内容稀缺。在优质内容生产方面, 传统媒体拥有专业化的采编人才队伍, 权威的信息渠道, 规范的采编流程, 有着新媒体无法比拟的原创内容生产优势。^②在这样的背景下, 传统广播需要适应互联网的传播规律, 用互联网的思维方式和新媒体传播手段, 发挥广播电台自身优势, 以内容建设为根本, 打造互联网端的精品力作, 放大主流声音, 凸显主流价值。

1. “新闻 MCN”, 打造广播电台新闻融媒体话语体系

充分发挥广播电台多年积累的新闻资源, 开发适应网民阅读习惯的以短视频为主的品牌新闻产品, 移动优先, 一次采集、多元生成, 多渠道传播, 通过各个平台分发互动传播, 将传统广播媒体存量影响力转移至互联网端。在产品包装上, 强化品牌 IP 标签, 统一设计风格, 统一视觉呈现。适应差异化、超细分的互联网阅读规律, 新闻产品也要超细分化, 借鉴 MCN 模式, 开发若干细分新闻品牌 IP 产品。每个 IP 拥有若干新媒体渠道矩阵, 矩阵之间充分互动, 一呼百应, 全网、全面搭建广播电台信息传播渠道和融媒体话语体系, 壮大广播电台在互联网端的主流舆论阵地。

2. 打破传统边界, MCN 市场化运作, 深耕垂直细分领域

传统广播电台的内容生产除新闻之外, 还涉及金融、汽车、旅游、房产、亲子、大健康、文化、音乐等垂直领域, 这些领域是开放的、市场化的。要想打造广播媒体在垂直领域的影响力, 就要和社会化公司共同参与激烈的市场竞争, 在垂直领域 PK 内容制作运营的实力。基于“党媒+政府资源+公共服务”的平台定位, 整合社会各界资源, 提高广播电台在垂直领域内容生产的准入门槛。就某个服务领域或行业来说, 产品的定位、调性、人设要足够垂直, 目标用户和目标市场要再细分, 深度垂直, 一个领域多组 IP 产品, 形成某个领域的融媒体产品 IP 连舟矩阵, 形成广播电台在垂直领域的强势流量入口。破除传统思维, 打破传统媒体

创收的固定边界,探索短视频+电商,直播+电商,企业流量变现代运营等新零售、新经济形式,开发多元产业经营创收模式。

3. 打造广播电台厂牌KOL流量高地

在新闻类和垂直类内容产品中,突出主持人的人设、标签,将主持人打造成这个领域的头部KOL,将主持人变成广播电台在互联网端的强势代言人。同时,充分挖掘和发挥广播媒体的人才优势,除了主持人之外,挖掘其他岗位具有KOL潜力的员工,加入广播电台打造的KOL矩阵,形成广播电台厂牌KOL矩阵和流量高地,为广播电台的信息传播和流量变现夯实基础。

(三) 从创新方法手段来说,技术驱动内容生产

互联网传播呈现移动化、社交化、视频化的发展态势,传统的广播电台在新的传播业态下,很难将传统媒体的核心优势发挥出来。将技术建设和内容建设摆在同等重要的位置,建立新的技术支撑,使用技术,用好技术,以新技术引领内容生产,以新技术驱动媒体深度转型。

1. 移动优先,以短视频为主多元内容呈现

据思科公司预计,2016年至2021年,全球移动视频将增长8.7倍,占移动数据的78%。^③5G的应用,将加速提升网民视频阅读量。抖音短视频平台,日活跃量4亿人次,继微信、淘宝之后,已经成为第三大流量入口。首先,融媒体内容呈现形式的重中之重,加强内容生产的可视化,短视频化,高度重视移动端广播电台的内容生产。其次,根据不同平台、不同端口、不同受众的多元需求,制作文、音、视、互动程序等多种形式的內容产品,让目标受众能够便捷、有趣地获得网络端广播电台传达、且是受众需要的信息内容。

2. 用好大数据,用户画像辅助内容生产及运营

近年来,传统媒体积极求变,通过建设自有平台或借助第三方平台微博、微信、抖音、头条号等借船出海,积累了一大批粉丝用户。挖掘粉丝背后的大数据,将用户画像等数据辅助内容生产及产品运营,有助于提高粉丝黏性

和传播的精准度。粉丝经济时代,用户黏性与变现能力成正比,用户黏性越强,变现能力越高。

对广播电台及其他平台爆款产品进行复盘,根据爆款的数据及传播规律,包括爆款产生的外部环境,爆款产生的过程,媒介呈现方式,宣推的时间契机等,指导实际的策划创意、题材选择、包装设计和产品生产的全流程,提高单条内容成为爆款的几率。

3. 建设拥有多媒体技术的内容生产平台及其支持系统

从信息采集、内容制作到编辑分发,搭建支持多元媒介形式的采编工作平台,图文音视频全媒体采集,全媒体入库,全媒体编辑分发。基于不同平台、不同用户个性化的阅读需求,二次编辑制作分发。整合也是生产力,提高内容素材的使用率,使单条内容价值达到最大化。

技术迭代改变了人们的信息阅读习惯和生活方式。正值5G商用普及的风口,移动互联网高速发展,媒介迭代转型的十字路口,传统媒体需加强新技术的运用,人工智能、云计算、VR/AR/MR技术辅助内容生产,成为新技术新应用的行家里手,为用户提供个性化的产品价值体验。

(四) 创新体制机制,激发人才动力

传统媒体最大的优势是人,体制机制的改革创新是要激发全员的主观能动性,激发全员的创造力,构建适应互联网运营模式,系统完备、运行有效的人才激励机制,让体制、机制的创新成为融媒体深度转型的最强动力。

1. 产品化、扁平化运营

搭建以内容、IP产品、项目为维度,涵盖创意策划、内容采集、生产制作、分发传播等全流程的融媒体团队。扁平化的团队里,不限特定工种,一岗多责,一专多能,根据内容制作和市场的要求,通过奖惩机制激发团队积极性、主动性、创造性。在这种扁平化的管理模式下,一个团队就是一个内容生产及市场运营的闭环系统,面对瞬息万变的互联网,市场反应更迅速,决策流程更短,运行也更高效。

2. 探索融媒体导向薪酬考核体系

广播电台传统的薪酬管理体系是基于传统

广播设定的。融媒体语境下，探索与之适应的薪酬体系、奖惩制度，考核跟融媒体的内容生产运营数据和效果挂钩。以用户和市场为依据，新闻类产品考核传播数据，垂直类产品考核流量数据、变现能力及招商运营成果。以薪酬改革为动力，充分激发全员的主观能动性和创造力，把人才优势转变为生产优势和价值优势。

3. 市场化轻资产运作，探索广电内部创业激励机制

大众创业，万众创新的时代，探索适应互联网和市场环境的公司制，成立市场化工作室或集团控股子公司等形式，轻装上阵，以轻便灵活的机制适应市场环境。探索广播电台内部激励制度，内部孵化品牌IP，允许核心优质员工持股，进行分红激励，将电台的融合发展与核心人才的事业发展目标相匹配，汇聚天下英才，共建、共赢、共享。

4. 加速全员融媒转型

传统广播电台近年来不断突破边界，积极探索融媒体改革，有些先发电台打造“可视、可听、可读”三位一体广播，取得可观的成绩。但在融媒体传播语境下，基于广播媒介形式的

团队成员尚占主流，全媒体人才依然匮乏。加速广播人向全员融媒体人才转型，加强培训，包括文案、美工、后期、拍摄、剪辑、H5制作、内容运营招商等融媒体内容生产及新技术新应用的培训。前往头部新媒体平台考察学习，对标找差距，对表抓落实。整合社会资源，为新型广播电台赋能。

三、结语

媒体融合进入深水区的今天，广播电台作为传统主流媒体，在向媒体深度融合的探索和创新中，更加需要坚定信心、主动求变、真抓实干，向着形态多样、手段先进、具有竞争力的新型主流媒体的目标迈进。

参考文献：

①《习近平新闻思想讲义》（2018年版），人民出版社、学习出版社，第106页。

②《习近平新闻思想讲义》（2018年版），人民出版社、学习出版社，第109-110页。

③《习近平新闻思想讲义》（2018年版），人民出版社、学习出版社，第118页。

（作者单位：浙江之声）