

以创新媒资管理 撬动内容价值增长点

——浙江广电集团内容资源版权管理和运行的几点思考

柳清荣

对于版权资产的重要性，浙江广播电视集团（以下简称“集团”）早有认识。近年来，集团多次提出“版权资源是集团转型升级的重要战略资源”“要让版权资源跑起来、活起来”等重要阐述，2022年更是把版权运营纳入集团数字化改革的应用跑道。浙江广播影视资源中心（以下简称“资源中心”）深化落实集团关于加强版权管理工作要求，以全媒体时代广电内容资源的管理模式、版权管理、机构设置、系统架构、资源配备、运营开发等为课题，对北京、上海、广东等多家广电同行进行调研。笔者结合集团现状，对集团内容资源版权管理和运营进行了思考。

一、国内头部广电同行内容资源版权管理运行现状

节目内容版权价值日益凸显，已成为公认的可深度开发的“厚利润区”，国内头部广电媒体早已嗅到节目内容版权的巨大价值，并逐步

利用版权内容优势，扩大版权效应，建立健全版权开发产业链，逐步实现“资源—资产—资本”的蝶变跃升。

一是设有明确的版权资产管理职能部门。当前，国内广电媒体版权管理大多处于摸索和模式构建的发展阶段，但有的版权管理理念已牢固树立，管理组织架构比较成熟。原中央电视台于2004年设立版权管理部并开发建设版权信息管理系统，是国内首家推行内部版权管理的广电媒体。“中央三台”整合后，负责中央电视台版权内容资源的中央音像资料馆升格为与中央广播电视总台25个中心平级的正局级内设机构；上海文广集团于2009年正式成立国内地方媒体中首家版权专门机构——上海SMG版权中心。2014年，为实现版权价值最大化，SMG原版权中心与媒资管理中心两个部门合并，成立了“版权资产中心”，以“集中归属、统一管理、归口经营”为关键点和突破口，负责统一

归口管理全台版权资产业务；北京广播电视台由节目研发中心下设的媒资科和版权科负责内容资产管理、版权管理和版权维权，版权经营则单独归属广告运营中心。

二是内容版权资源均实行统一归口管理。媒资管理部门是各节目生产部门的内容汇聚地，担负着全台/集团所有节目资源的收存、编目和管理。中心调研的各广电媒体基本实现版权管理与媒资内容管理职能合一，且内容管理与市场运营剥离，让统一归口的管理部门单纯地行使好“裁判员”这一监管职能。在这一方面，上海SMG的做法最值得借鉴：上海SMG版权资产中心对台所属版权资源统筹进行归口管理，并授权上海五岸传播公司为版权开发经营的统一出口，共同搭建了一个“前店后厂”的产业链发展模式，实现了广电媒体的利益最大化。

三是建立较为完善的版权管理体系。目前，央视、上海SMG、广东广播电视台等均已建立版权管理体系，通过制定版权信息规范，建立版权信息管理系统，联合媒资管理、OA办公网等其他业务系统形成交互，实现版权资源全流程管理。在版权维权保护方面，上海SMG拥有自主研发并申请专利的自动水印技术，可通过提取系统自动加注的水印掌握素材来源、调用时间、调用人等重要信息，为版权保护提供了高效的管理手段；在版权监管方面，普遍的做法是委托第三方公司对全网侵权行为实时监测，包括维权行为的监测、提醒告知、行为信息收集取证等。当判定侵权行为需要付诸法律程序进行维权时，再将相关信息、取证材料等移交法务部门，并由法务部门接续工作，按法律程序进行后续维权。

二、浙江广电集团内容资源版权管理现状分析

浙江广播电视集团持续位居全国媒体头部阵营，每年约有8万小时的音视频资料不断充实集团媒资库。目前库里存有视音频资料约60万小时，在集团日常宣传工作中发挥了独特作用。近几年，集团把版权列为促进集团发展的核心竞争力之一，通过一系列体制改革、制度建设和专项行动，释放集团版权资源价值。具体表现在以下几方面。

（一）出台《浙江广播电视集团版权管理办法（试行）》

随着版权市场的扩大，集团优质节目资源的增多，版权销售已经成为集团重要的营收增长点之一。2014年9月，浙江广电集团印发《浙江广播电视集团版权管理规定（试行）》，对版权生产、版权购买、版权使用及销售、版权维权等都做了相应规定，进一步明确要强化版权的全程管理，促进版权合理开发，实现版权价值最大化。2019年12月，集团出台《浙江广播电视集团版权管理办法（试行）》。在5年时间内，集团相继出台版权管理规定/办法，对版权的重视程度可见一斑。现有《管理办法》虽对版权责任部门进行了具体划分和明确，但由于人手不足、观念不深，版权管理尚未形成完整运行机制。

（二）抢救性开展历史资料数字化项目，充实媒资内容储备

2016年起，浙江广电集团开展实施电视节目资料编目存储项目，对10万小时的节目介质进行数字化转储和编目，并于2021年开展散落介质“回家计划”，从频道和个人手中征集到数万盒介质，很好地充实了集团战略媒资储备。经过多年耕耘，集团中心媒资视频库容已由不足2万小时扩增至近30万小时，音视频库容已达60万量级，稳居国内第一阵营。不过目前仍有不少珍贵视频素材在编导记者等个人手中，如不及时回收，将造成内容资源损失。

（三）多措并举开展内容资源归档工作，努力实现应收尽收

通过技术手段和制度保障，集团已实现各广播电视节目播出版100%归档；实现集团重大时政专题、大型纪录片、标杆综艺等节目较为完整的素材归档，以及《中国村落》等大型项目4K媒资归档。与此同时，新出台的《管理规定》明确要对离职、退休人员所借作品介质核实和清账工作，进一步完善内容资源归档机制，切实保障版权内容资源应收尽收、颗粒归仓。尽管集团对内容资源收存归档已有相应的制度规范和要求，但对诸如重大活动、突发性事件等的素材收集缺少有效机制，流失现象一直存在。

三、对内容资源版权管理和运行的几点思考

媒资内容是集团核心战略资源，如何抓住数字化改革契机，以庞大内容资源库为基础打造内容出海基地，进一步提升版权资产精细化管理运营水平，助推版权价值释放，实现版权经济高质量发展，是目前亟待解决的课题。

（一）尽快制定出台集团版权实施办法

《浙江广播电视集团版权管理办法（试行）》出台已近三年时间，集团各部门单位根据各自职能和集团的相应授权，履行各自管理职能。由于版权管理涉及集团总编室、法务部门、各内容生产单位、各授权经营单位等诸多部门，在实际运行中，暴露出协调机制缺失、监管和执行不到位、人员版权意识不足等问题，使版权管理工作有时处于无章可循，或管理缺位的尴尬位置。制定并出台集团版权实施办法迫在眉睫，只有制度完善，执行有力，才能提升版权管理水平。

（二）加快构建新的版权信息管理系统，尽早启动版权确权工作

版权信息系统的构建对全面梳理内容资源版权信息有极大促进作用。从长远考虑，全链路版权管理是版权运营工程顺利实施的基础。只有明晰版权，才能推动资源资产化建设。目前集团版权信息管理系统是早期构建的，主要是对集团电视剧版权购销实行统一管理，和集团庞大的内容媒资库无法实现链接。集团宜加快构建新的版权信息管理系统，统一版权管理平台，并与中国蓝云智能媒资系统二期工程版权管理中心接口对接，打通数据壁垒，实现信息共享，有效提升内容管理和版资运营能力。如何撬动这座“金山银山”，将内容资源转化成版权资产，第一步必然是“确权”，能快则快启动版权确权工作。

（三）从源头建立内容资源收存和管理机制

随着媒体融合不断向纵深推进，媒体资源收录、管理、开发、利用的地位和作用越来越突出。作为集团重要内容资源管理部门，资源中心依托智能媒资系统，对集团各频道视音频节目和素材资源进行编目、存储、管理和发布，实现对内容资源的统一归档、集中管理及合理

流通。

1. 节目介质管理。各类节目介质所承载的内容是集团重要版权内容资产，但现阶段版权内容资源流失现象依旧存在。进一步增强观念意识。集团部分员工对内容资源的重要性及其资产属性认识不足，主动归档意识不强，要逐步在集团形成介质“有借必还”的主动与自觉。进一步加强制度约束。在原《浙江广播电视集团电视节目磁带管理暂行办法》基础上，应尽快制定一套符合集团实际、科学规范、可操作性强的节目介质管理制度，特别是要对介质遗失、损毁等现象制定赔偿标准，强化资源等同于资产的理念。

2. 重要素材收存。集团重大纪录片等项目往往是集团财力、人力投入的“顶配”项目，其素材的版权价值不可估量，是集团今后发挥内容优势、面对市场挑战的重要战略资源。素材收集工作一直是以往中心的工作难点，也是近年来中心寻求突破的工作重点。经过不断努力，素材的收集归档工作取得突破性进展：首次实现集团重大时政专题、大型纪录片、标杆综艺等节目除播出版外较为完整的素材归档；首次实现《中国村落》等大型项目4K超高清节目素材归档。但是对于重大活动、重大突发性公共事件等有价值的素材内容，应建立相应的收存机制。

3. 新媒体端素材收存。近几年，浙江广电集团聚力打造集团层面中国蓝新闻、中国蓝TV、北高峰等重点客户端；悉心布局频道层面的“美丽浙江”、钱江视频、浙样红TV、牛视频、黄金眼融媒等特色新媒体端，不断完善跨屏融合、破圈传播的全媒体矩阵。从大屏到小屏，已经不再是同样内容不同平台的适配，而是基于受众的内容创作。为此，需要探索新媒体端媒资业务收存模式，推动标签化编目早日应用。

（四）积极探索和市场相适应的耦合管理机制

内容资产版权管理和运营要做好四件事情：一是版权资产确权，二是版权监测与维权，三是版权风险管控，四是版权资产变现。目前集团采取频道化运营体制，版权资源的归属在各

生产单位的手中。如何保证管理方、生产方、运营方、维权方各司其职，无缝链接，是非常重要的一个课题。内容资源管理和版权管理统一归口、一体化管理是最符合广电媒资特点和内容生产规律的科学管理模式。同时版权运营存在多主体经营的情况，容易造成版权利益损失，应适时建立一个相对统一的运营主体。

内容是媒体的核心竞争力，传统媒体几十年的内容资料积累无疑是一座无形的、巨大的宝藏。只有对媒资资源进行系统化、规范化、精细化的管理，厘清节目数据所有权、使用权、运营权、收益权等权利，释放版权资产文化价值、社会价值和经济价值，才能确保广电事业行稳致远。

（作者单位：浙江广播影视资源中心）

