

湖南廣播電視台的逆襲

研發部副研究員 王如蘭 2015.01

湖南衛視《我是歌手》第三季第一集於 1 月 2 日播出，當日湖南廣播電視台（以下簡稱湖南廣電）的網路影音平台「芒果 TV」在一天內迅速躍升至 Apple Store 免費排行榜第一名，當日《我是歌手》的點播次數即達 2,539 萬次，截至 1 月 22 日已破 1.1 億次。另外當日在微博、微信上，也充滿了《我是歌手》所有資訊，快速成爲當日熱烈討論話題，這顯示湖南廣電在自有網路影音平台「芒果 TV」的獨家播出策略有了好開始。

在 2014 年 4 月之前，湖南衛視的節目版權是中國各大影音網站必爭之物，相對的版權價格也相當高。2013 年底影音網站「愛奇藝」就以 2 億元人民幣的價格獨家獲得 2014《爸爸去哪兒》第二季、《快樂大本營》、《天天向上》等 5 檔湖南衛視產製的綜藝節目版權。但 2014 年初「愛奇藝」隨即宣佈銀鷺食品集團以 6,600 萬元人民幣的價格獲得了《爸爸去哪兒》第二季的獨家網路冠名權力，近三分之一的購入成本就此收回，這還不包括其它的廣告合作形式，如此可看出儘管影音網站要付出鉅額成本積累大量版權，但一個王牌綜藝節目就可以直接帶入高額廣告收入，其中湖南衛視的綜藝節目更是廣告與點播率的保證。

但就在 2014 年 4 月份，湖南廣播電視台台長呂煥斌表示：「今後，湖南衛視擁有完整智慧財產權的自製節目，將由芒果 TV 獨播，在網際網路版權上一律不分銷，以此打造自己的網路影音平台。全台所有頻道製作的節目，絕對不允許擅自和外面的新媒體合作。」此策略一出，芒果 TV 由原湖南廣電官網的角色重新定位爲湖南廣電影音平台，另外湖南廣電也開始同步展開湖南快樂陽光互動娛樂傳媒¹（以下簡稱快樂陽光）在電腦、行動終端、電視機以及網際網路電視等多螢佈局。爲此，除快樂陽光原本的資金外，湖南廣電投入約近 10 億人民幣，共計約 20 億人民幣的投資，圍繞核心內容開發新媒體業務，把傳統的觀眾變爲用戶，爲的是要讓芒果 TV 在三年內成爲中國一線網路影音平台。

¹湖南快樂陽光互動娛樂傳媒有限公司（簡稱快樂陽光）成立於 2006 年，是湖南衛視致力於發展網路電視業務的全資新媒體公司，獨家承載湖南衛視重點策略性新興專案之網路電視和 IPTV 建設，具體運營包括芒果互聯網電視、芒果 TV 手機電視、湖南 IPTV、芒果 TV 視頻網站在內的多終端視頻業務。

湖南廣電如此的大動作起因為中國各大影音網站在網際網路和行動網路越發發達的推波助瀾下，收看人口與時數越來越高，造成傳統電視台的觀眾基礎與商業模式近兩年開始動搖。並近來影音網站更開始展開自製內容的動作，如樂視打造了《光環之後》、《唐朝好男人 2》等自製劇吸引收視，其製作水準不容小覷，而騰訊視頻的《你正常嗎？》、搜狐的《屌絲男士》人氣之旺更已回收製作成本產生獲利，代表影音網站營經營模式已由既有傳輸通路業者轉型為媒體服務，藉由強化自製內容來提升用戶黏著度。

如此一來意味著電視台將有可能徹底失去年輕的網際網路使用者成為觀眾的機會。身為中國排名前三的湖南衛視，雖然影音網站短期內很難搶走其內容優勢，但也不甘心只做為影音網站的內容供應者，更希望早一步進入網路影音市場。其打造芒果 TV 的努力，或許讓傳統電視業看到發展新媒體、避免被網際網路顛覆的希望。

但打造網路影音平台並非傳統電視台的首例，過去幾年廣電媒體也曾積極的進軍網際網路，打造新媒體平台，包括央視網、國際線上、中國時刻，乃至於與芒果 TV 合併前的金鷹網，但是效果並不顯著。何以芒果 TV 有可能為電視台對影音網站的大逆襲？我們試從以下幾點來分析：

1. 湖南廣電新媒體平台佈局逐步成形

去年大型影音網站紛紛佈局機上盒或智慧型電視，如樂視盒子、搜狐影棒、愛奇藝聯合 TCL 發佈 9 款智慧型電視等，但在廣電總局一只令下，重申依《廣電 181 號文件》內容，只有經過廣電總局批准的廣播電視機構，才有資格開展網路電視內容平台，而擁有這種資格的機構分別為央視 CNTV、中央人民廣播電台、中國國際廣播電台、上海百視通、杭州華數、南方傳媒、湖南廣電七家業者，不論是智慧型電視、機上盒等皆必須與牌照方合作。湖南廣電手中握有「互聯網電視內容服務牌照」、「互聯網電視集成播控牌照」、「手機電視內容服務牌照」以及「手機電視集成播控牌照」等牌照，現在湖南廣電收緊版權全力發展芒果 TV 以及多螢一雲的佈局，其實著眼的是未來各新媒體平台的入場券，掌握通路先機。

2. 新創品牌差異化經營模式，擴大收視觀眾

現在湖南衛視的角色是作為一個內容產製平台，向電視台和芒果 TV 兩邊供應節目，但事實上光是湖南衛視每年自製的節目也不足以支撐起一個影音網站。芒果 TV 副總經理張若波就表示：「我們不會簡單地只針對目前湖南衛視的電視觀眾。湖南衛視的觀眾未必喜歡芒果 TV。芒果 TV 是一個獨立產品，我們要打造好產品獲得新觀眾。」所以芒果 TV 的節目策略，不只是簡單地在網路上獨家播出湖南衛視既有節目內容，還會重新進行既有節目的側拍、花絮等幕後素材重組，產生新的節目片段；另外也會發揮自製能力另行產製多元自製節目，並同時根據差異化策略向外購片。如此一來芒果 TV 可以積累製作能力與內容數量，進而培養新的收視觀眾，擴大收視效益。

3. 台網連動新互動，利用芒果 TV 再造粉絲效應

影音網站雖然流量增長迅速，但是從芒果 TV 於一日內登上 Apple Store 免費排行榜第一名的現象可觀察到觀眾是跟著內容移動，對平台是沒有忠誠度的。而湖南衛視的幾大王牌綜藝節目如《快樂女聲》等早已養成大批忠實觀眾，長期以來的粉絲基礎，提供了芒果 TV 打破影音網站使用者忠誠度不高的可能。另外湖南衛視近年來也多方嘗試利用跨年演唱會和金鷹獎頒獎晚會等重點節目，推出包括多螢互動以及自選機位直播等台網連動創新觀眾體驗，強化觀眾黏著度。台網連動加上芒果 TV 自製電視上看不到的節目相關影音內容，或許能吸引粉絲平移，靈活創造粉絲經濟。

由上述分析來看，芒果 TV 前景似乎一片大好，但芒果 TV 要能突破重圍，還要思考以下幾點劣勢：

1. 湖南衛視自製內容 vs. 影音網站海量內容

從節目內容上來看，即便湖南衛視的節目已經是中國各衛視中的前三名，但是芒果 TV 所能夠提供的內容還遠遠不能和大型影音網站相比較。目前僅能在自製的綜藝節目方面較顯優勢，其他在電影、戲劇以及體育節目方面依然和大型影音網站相差甚遠。以中國網友的點閱習慣來看，影音網站 50% 的流

量來自於戲劇節目，綜藝節目流量則為 20% 到 30%。所以湖南衛視在整體內容方面缺乏戲劇節目吸引主要收視，為此湖南廣電內初步規劃投資 10 億元打造芒果 TV 的周播劇場，推出獨家戲劇節目吸引網友。但整體而言在版權購買上的資金投入因缺乏富爸爸，仍無法與大型影音網站相比。

2. 廣電媒體轉型包袱沈重，網路使用者思維與技術部分待加強

廣電媒體在轉型的過程中，必須突破很多既有傳統體制，更需要勇氣否定既定思維與觀念，例如必須考量是否放棄版權銷售這一大塊廣電媒體收入，將眼前的利益做更長遠規劃，以及節目製作時的素材規劃與多元後製思考等，一再對電視台而言都是新挑戰。湖南廣播電視副台長聶玫就曾表示：「*湖南衛視的背景和影音網站不一樣，國企在競爭機制上天生存在缺陷，除了要在用戶思維、發展技術基礎能力和研發能力、善於利用資本等方面革新，更需要進行突破的是體制機制上的問題。*」另外一方面，觀眾收看電視的習慣與上網目的迥異，如何由使用者角度思考網站內容與規劃、強化網路影音服務技術以及建置 CDN（content delivery network；內容傳遞網路）提供高穩定度的網路服務等，都還需要換位思考與專業人才進駐以及大量資金投入。而現階段芒果 TV 尖峰時間影音流暢度、清晰度以及穩定性都還有待加強。

湖南廣電現面臨版權收入減少、左手花新製節目成本，右手花新媒體服務費用的情境，未來湖南廣電對影音網站的逆襲是否能成功？從影音網站的角度來看，若以 Hulu 為借鏡，其投資者為 NBC、ABC、FOX 等傳統電視媒體。假如未來芒果 TV 在站穩腳步後開始聯合其他二、三線衛視、甚至是一線衛視業者展開合作，上架更多不同類型與差異化的影音內容，聯合品牌共同經營，這更能提升芒果 TV 的戰略格局。另一方面，我們若由家庭電視收視端思考，湖南廣電為七家牌照業者之一，影音網站業者要從電視端進入家庭都要透過持牌業者的通路，相互關係由競爭變為合作，先行進入市場佈局，是否就能從此贏得先機？湖南廣電此棋此局，在有好的開始之後，未來如何發展？就讓我們繼續看下去。

參考資料：

[芒果 TV](#)

[芒果 TV 能否被傳統電視台複製](#)

[湖南衛視扶持芒果 TV 殺入媒體：版權獨播不分銷](#)

[陸廣電總局再發函限制網路視頻發展](#)

[電視台是否有可能逆襲網路視頻？](#)

PTS R&D
PTS R&D