

<https://doi.org/10.52288/jbi.26636204.2020.07.13>

## 媒介融合背景下內容生產領域的創新實踐探究 —以“喜馬拉雅 FM”為例

### Innovative Practice in the Field of Content Production under the Background of Media Convergence —Take “Himalayan FM” as an Example

周功建<sup>1\*</sup>

Gong-Jian Zhou

#### 摘要

隨著媒介融合的縱深發展，內容生產領域的“野蠻生長”狀態逐漸趨於理性，價值創造重新回歸成為內容生產的核心理念。本文以“喜馬拉雅 FM”為研究樣本，探討從“作品”到“產品”的商業價值轉換模式，著重分析內容生產面臨的種類繁雜、同質化趨勢等問題，探索危機化解的有效路徑。

**關鍵字：**媒介融合、內容生產、專業使用者生產內容、知識付費、創新實踐

#### Abstract

With the in-depth development of media integration, the “barbaric growth” state in the field of content production gradually tends to be rational, and the return of value creation has become the core concept of content production. Taking “Himalayan FM” as the research sample, this paper discusses the business value conversion mode from “works” to “products”, focuses on the analysis of the complex types and homogenization trend of content production, and explores the effective path to resolve the crisis.

**Keywords:** Media Convergence, Content Production, PUGC, Knowledge Payment, Innovative Practice

### 1. 內容消費與內容生產端的新生態

在技術沒有出現跨越性發展的前提下，新階層加入、用戶消費時長增加和精神消費比例增長等幾個新元素有效推動了內容生產領域的發展。第43次《中國互聯網路發展狀況統計報告》統計了截至2018年12月的資料，我國網民規模已達8.29億，其中值得關注的是新中產階級“網生年輕人”95後掌握了話語權，成為最適應網路消費語境、最具備內容消費能力和最需要多元文化內容的人群。這類人群的網路滲透程度一旦突破一定數值，極有可能給內容消費領域帶來突破性發展。事實上，他們也正在影響內容生產端的生態，催生龐大的內容需求，對內容產品的生產與創新能力提出要求，“精神消費升級”應運而生。與之對應，在內容供給端，需要將不同的內容展現形式與不同的用戶定位相結合，產出豐富多元的內容產品，為消費者帶來多樣的使用體驗。

<sup>1</sup> 廈門大學嘉庚學院管理學院副教授 63223748@qq.com\*通訊作者

## 2. 內容生產與價值轉化模式的建構

“喜馬拉雅FM”是國內專業的音訊分享平臺，採用PUGC的生產模式創造了新型的“耳朵經濟”，開拓知識付費盈利管道，打開了除廣告之外的“二元市場”，使電臺作品成為真正的產品。

### 2.1 重塑內容生產模式

#### 2.1.1 重構生產者與消費者關係

在“喜馬拉雅FM”生態體系內，用戶不僅創造了知識，更推動了知識的傳播，有效促進知識的自由流動和觀點的開放表達，形成了用戶和專業人士共同構架的內容王國。在這種多元化的局面下，越來越多的草根直播在喜馬拉雅中實現了自身的價值，而“喜馬拉雅FM”為實現對主播的管理而制定的信用機制，有效地篩選出一批既有信用又有高產能力的草根直播，使他們掌握更多的全方位、多角度的內容生產技巧，成為真正專業的內容產出方。優質主播依靠聲音特質和感情充沛的精准演繹，成為優質內容傳播的重要一環；如“喜馬拉雅FM”主播“有聲的紫襟”成為火遍全網的“聲紅”，目前擁有粉絲四百多萬，具有很強的平臺影響力。

#### 2.1.2 實施“PGC+UGC+獨家版權”戰略

“喜馬拉雅FM”一貫堅持內容生態的多元化戰略，由UGC、PGC、PUGC共同構成，同時兼顧產品的專業度和內容的豐富性。成立之初，“喜馬拉雅FM”宣導UGC內容生產模式，讓使用者生產內容；用戶可通過App錄製、配音、剪輯等功能製作並上傳自己的作品，大大增強使用者體驗。UGC模式下作品創作和發佈全部由使用者個人承擔，作品的連貫性和品質無法保證。非原創的作品內容上傳易引起版權爭端，廣告商不敢輕易投放廣告，流量變現困難重重；為此，“喜馬拉雅FM”採取PGC內容生產模式增加專業度，即平臺購買版權，由專業團隊製作。該模式提高了音訊內容品質，使品牌影響力增大，吸引了大量使用者，廣告客戶投放意願隨之增強，流量易於變現；但隨著知識付費不斷發展，PGC版權價格升高，給平臺增加了過大的成本壓力。

以UGC和PGC作為基礎，“喜馬拉雅FM”創新了PUGC內容生產模式，即使用者生產內容和專業生產內容相結合。平臺全方位、多角度地引導和支持有專業知識基礎的生產者生產知識內容。從內容的商業價值轉化來看，PUGC模式將知識進行商品化包裝，平臺與專業用戶生產者在專業領域深入探究，在內容生產中開發出了有價值路徑；同時，專業用戶生產者與受眾實現了精準匹配，通過塑造內容IP來促進版權衍生和內容價值變現，最終調整商業模式佈局。

#### 2.1.3 打造優質內容矩陣

在打造專業生產內容領域，“喜馬拉雅FM”為用戶訂閱打造精品化的節目專欄，主打專、IV知識課程與知識節目；其中，使用者對有聲讀物的內容、音質和時長最為關注，有聲讀物最核心的競爭力依然是好的內容資源。利用平臺大資料，“喜馬拉雅FM”分析每個專業性課程在上傳之後的收聽人數、收聽時間段、收聽時長，來判斷課程是否存在潛力。“喜馬拉雅FM”不斷進行內容優化成效顯著，2018年上半年度“喜馬拉雅FM”平臺上熱門有聲書播放量突破10億次，高頻有聲書用戶平均一年聽書15本以上，口均收聽時長超過180分鐘。從用戶購買選擇來看，專業大師級別的高品質知識內容成為首選，其規範性和權威性都是使用者購買選擇的重要原因；比如北京大學

經濟學教授薛兆豐的“北大經濟學課”、中央民族大學副教授蒙曼的《蒙曼品最美唐詩》等課程，就有很多用戶買單。

## 2.2 更新商業價值轉換模式

對於知識生產者來說，知識付費能夠在某種程度上保護知識資訊生產者的知識版權，激勵優質內容的生產；對於知識付費的用戶來說，在互聯網資訊爆炸時代，真正有價值的資訊卻相對稀缺。

### 2.2.1 知識付費下的價值挖掘

從之前主打相聲書評的音訊產品轉型到知識訂閱付費的產品形態，“喜馬拉雅FM”憑藉音訊的原生優勢，堅持“內容為王”與“受眾本位”相結合，迎合了解放雙眼的用戶需求。作為音訊行業頭部企業，“喜馬拉雅FM”的市場份額超過70%，累計用戶超過5億，日均收聽時長135分鐘。市場上暢銷的知識付費產品，“喜馬拉雅FM”占比超過一半，除了得益於其本身的使用者基數和PUGC的內容生產模式，更重要的是“喜馬拉雅FM”推動了知識的自由流動和觀點的開放表達，完成了音訊市場線上的商業閉環。

### 2.2.2 用場景提升用戶體驗

當前，“以人為中心”的細節體驗，越來越成為檢驗用戶消費意願的因素，這其中最具有體驗價值的部分被數位化為場景。隨著使用者基於內容產品本身的喜愛程度的增長，場景成為各大內容生產平臺競爭的必爭之地。在對數位化場景模式的探索過程中，“喜馬拉雅FM”將視角聚焦在音訊媒介的高度私密性和高度伴隨性上，以此將付費內容產品塑造成不同的專業型場景，比如親子、商業、情感、心理、個人提升等，實現線下與線上場景的連結使用，為使用者的生活帶來新的可能。

## 3. 內容生產創新實踐面臨的困境與解決路徑

用戶基數及付費用戶的轉化率是知識變現平臺發展的根本，付費用戶轉換率低顯現平臺運營存在問題，對知識變現領域的困境進行思考，有利於明晰內容生產的創新路徑，滿足使用者在不同場景下精準化、定制化的知識需求。

### 3.1 “免費+收費”模式下產品種類繁雜

市場競爭下，內容生產平臺不約而同地搭建具有一定規模的內容矩陣，以此吸引用戶並留住用戶，“喜馬拉雅FM”採取的就是免費與付費內容共生。然而，對於使用者感官而言，龐大的內容輸送也容易變成一種噪音輸送，反而讓用戶不知道該如何選擇合適的內容產品。解決路徑如下：

#### 3.1.1 強化運營力度

流量紅利期過後，面對用戶分眾化趨勢的加深，內容平臺除了投入成本構建內容王國，更應該強化運營，合理佈局免費與付費的領域劃分，使內容生產和運營保持接近1:1的投入。最終呈現的將有以下幾種情況：一是在消費效率的強大刺激下，使用者可能產生刷內容的需求；二是內容生產平臺會採取標準化的流水生產方式勻速地輸出內容；三是平臺運營力度不斷增強，不斷關注用戶回饋並及時調整生產方向。

### 3.1.2 優化內容匹配

隨著垂直領域內容的崛起，使用者對內容的需求已經不再是寬泛的，而是越來越精細；平臺為用戶做好合適的需求匹配，會直接影響到用戶習慣的養成，以及知識變現的快慢。在這種情況下，大資料基於使用者日常搜索習慣進行有效分析，制定出個性化內容的推送計畫，的確可以極大地滿足用戶需求，實現時間與效率相關，以此達到留住使用者和滿足使用者的目的。

### 3.2 知識“商品化”降低內容識別度

當前各大知識變現平臺的音訊內容競爭激烈，許多進入平臺推出的內容與“喜馬拉雅FM”高度相似。這些商業化比較嚴重的內容引發了變現泡沫的出現，但隨著人口紅利的消退，使用者對低質內容的忍耐性將變得越來越低。解決路徑如下：

#### 3.2.1 促進內容的“優勝劣汰”

優質內容是內容付費的核心競爭力，通過優質內容吸引流量然後通過廣告變現，長久以來都是具有內容屬性的平臺的主要盈利模式。如果說產生優質內容、獲取流量和變現是內容平臺創業的二部曲，從平臺爭奪到資本進入，持續的優質內容產出才是流量與商業化的基石。內容平臺只有堅持“內容為王”，生產出對使用者而言有價值的內容，才能留住使用者。應針對不同性質、不同領域的內容產品制定相應的評價標準，例如利用平臺大資料，分析每個專業性課程在上傳之後的收聽人數、收聽時間段、收聽時長，來判斷課程存在的潛力，評定課程專欄的價格，並細化客戶對課程的評價選項，以此實現付費內容的“優勝劣汰”。

#### 3.2.2 形成內容創作的動力機制

從內容生產者的角度來看，能夠激發創作欲望並引起知識升級意願的動力機制十分必要。雖然越來越多的行業大咖和知識領袖資源進入了知識付費領域，為平臺的知識變現提供了更多收益值，但這此生產者的內容生產能力並不平衡，要保證優質內容生產的可持續性，可以通過交流互動激發知識原創力，也可以通過加大平臺資金扶持，吸引更多有資質的專業細分領域的專家不斷產出優質知識。

#### 3.2.3 提高平臺的感知易用性

從技術接受模型看來，感知有用性是受眾使用互聯網系統的首要決定性因素，感知易用性是次要決定因素，因而“喜馬拉雅FM”可以從升級內容與提高易用性等方面提高用戶使用率。“喜馬拉雅FM”可以深入挖掘用戶類型，從用戶的需求、場景、收聽狀態等方面深化服務，通過細化使用者內容需求、使用者使用場景、App應用功能，提高平臺的感知易用性；也可以建立節目社區，提供一種強場景、窄人群、聚服務的社交服務，或針對使用者使用喜好，實現用戶自主標籤化，選擇優先播放的節目。

### 參考文獻

1. 中國互聯網路資訊中心（2019）。中國互聯網路發展狀況統計報告。北京：國家互聯網資訊辦公室，125-143。
2. 劉家楠（2018）。移動廣播App的知識付費領跑策略——以喜馬拉雅FM為例。傳媒，12，55-56。
3. 王麗君、李曉飛（2018）。知識付費視角下音訊分享平臺的傳播特點研究——以喜馬拉雅FM為例。新媒體研究，4(18)，21-23。

4. 張金海、秦祖智（2015）。中國傳媒經濟學理論體系的建構思路。當代傳播，3，4-7。

收稿日期：2019-12-02  
責任編輯、校對：嚴佳怡、林雨熙