

当公共媒体遇上流媒体巨头：传统电视可持续发展的破局之道

公共服务广播机构正积极在社交媒体平台发布内容，与流媒体服务商联合制作节目，并与大型视频发行商建立合作关系。它们可为美国营利性媒体公司提供可借鉴的经验。

在美国，传统电视业务虽仍能盈利，但已呈衰退之势。在流媒体大战、社交视频和互动娱乐的冲击下，内容库正纷纷转向流媒体视频服务，版权也在重新谈判，线性电视业务则被拆分出售。¹然而，许多传统媒体集团仍在行动并投入大量资金，试图围绕自身全新且昂贵的流媒体视频服务，重建电视行业的黄金盈利时代。但到目前为止，这一黄金时代仍未回归。

在美国以外，公共服务广播机构（PSBs）正在涌现出更多适应性强的成功模式。欧洲的公共服务广播机构拥有经受过考验的内容制作能力，并能将内容输出给更广泛的受众。它们通过与流媒体平台达成联合制作协议来加强制作和分发，通过在社交平台发布和推广内容来触达年轻观众，并通过在自有服务平台与全球合作伙伴之间尝试错开发布窗口来扩大其覆盖范围。²这些创意策略可以为面临类似转型压力、力求保持竞争力的美国小型电视网提供宝贵的经验借鉴。

2025年，在短短几个月内，广播公司与流媒体平台之间达成了三笔引人注目的交易，合作进程明显加速。³德勤预测，到2026年，还将有数笔广播公司与流媒体平台的交易达成。此外，我们预计将出现更多联合制作项目及其他举措，且这些活动仍将由公共服务广播机构牵头。这或将为流媒体视频服务及社交平台额外带来数万小时的广播公司内容，同时有望提升广告收入分成及全球观看时长。

目前，公共服务广播机构在达成此类交易方面行动更为迅速，其动力更多源于拓展受众范围而非追求利润，而流媒体交易似乎已成为一条有效途径。有趣的是，一些商业广播公司也在达成类似的流媒体交易，但究竟它们是特例，还是预示着其他商业电视广播公司也将步其后尘，仍有待时间验证。无论如何，广播业界都在密切关注，看这些交易最终能否带来“皆大欢喜”的结局。

公共广播机构正积极寻求变革，并探索创新发展路径

在全球范围内，许多公共服务广播机构都是大型文化机构，在代表公众、触达公众以及塑造娱乐、新闻、教育和文化方面发挥了重要作用。⁴然而，它们也面临着与冲击传统线性电视相同的人口结构和行为变化所带来的威胁。⁵

然而，商业广播机构与公共服务广播机构之间存在重要差异。公共服务广播机构通常肩负着制作服务于公众利益的电视节目、电影、新闻和纪录片的使命，而不论其资金来源模式如何。如果国内观众不收看它们的线性电视频道或流媒体服务，公共服务广播机构可能无法有效服务公众，从而加剧了关于它们是否应继续享有资金支持和优先受众渠道的争议。

公共服务广播机构依赖公民和政府的资金支持，同时被赋予履行公共使命的职责，因此可能面临资金不足的问题，但也往往比私营机构更专注于服务受众和传播文化，而非追求利润。这一特点使其能够比私营同行更迅速、灵活甚至更大胆地进行创新，因为后者通常将风险承受能力与利润和股东利益挂钩。

以下示例为其他公共媒体机构在现代媒体环境中履行其使命提供了借鉴，也为那些可能因领先流媒体平台的成功而蒙蔽双眼、同时又对涉足更具创新性和颠覆性机遇持犹豫态度的私营传统媒体公司提供了参考。当然，机遇中也伴随着风险，如果与营利性供应商的关系损害了公共媒体的价值和使命，就会带来问题。

在YouTube上吸引年轻观众：ARD和ZDF的破局尝试

2016年，德国公共广播机构ARD和德国电视二台ZDF已经意识到年轻观众的关注点所在，以及他们正在远离哪些内容。为此，他们推出了“funk”这一大胆的数字内容计划，旨在通过年轻人偏爱的社交媒体平台与他们建立联系。funk工作室并非发布现有电视节目的完整剧集或短视频片段，而是专门为YouTube、Instagram和TikTok等社交平台制作视频内容。⁶Funk推出了数十种专为数字原生代设计的原创节目形式，包括简洁明了的科普内容、风格鲜明的喜剧以及短纪录片。例如，Funk旗下的科学科普频道maiLab通过通俗易懂地讲解化学和COVID-19研究而广受欢迎。

到2026年，近41%的30岁以下德国人现在每周至少观看一次funk的节目内容。⁷在两年期间，Funk相关内容在YouTube上获得了约22亿次观看和1.73亿小时的观看时长。随着年轻观众转向以短视频为主的新平台，Funk也随之迁移。如今，TikTok和Instagram在扩大Funk影响力方面发挥着重要作用。事实上，过去两年中，Funk内容在TikTok上的观看量甚至超过了YouTube，达到约23亿次，反映出短视频片段日益流行的趋势。

在年轻人聚集的地方与他们建立联系，对于ARD和ZDF履行公共使命至关重要。通过在那些由网红和算法信息流主导的空间中提供专业的公共资助内容，他们为纯粹商业化的社交媒体提供了另一种选择。

加拿大广播公司（CBC）的YouTube战略大转向

直到最近，拥有90年历史的加拿大公共广播公司CBC的重点一直放在其自身的流媒体应用CBC Gem上。但在2023年，CBC的数字战略团队开展了一项试验：他们将CBC过往节目的完整剧集甚至整季内容上传至YouTube，将该平台视为一种新的发行渠道。⁸他们采取了“测试并学习”的策略，一旦发现某些内容从CBC自有平台分流了过多观众，便立即下架。YouTube平台非但没有削弱CBC Gem，反而成为了一个补充性渠道，作为一个营销渠道，吸引了更多年轻的新观众观看CBC的内容。许多观众通过YouTube发现了这些节目，随后便前往CBC Gem寻找更多剧集，从而形成了良性循环的“飞轮效应”。

CBC目前管理着超过50个YouTube频道，涵盖新闻、喜剧、儿童节目等多个领域。⁹短视频，如喜剧小品和热门新闻片段，通常能获得数百万次观看。加拿大广播公司新闻的YouTube频道目前拥有超过430万订阅者和总计26亿次观看量。¹⁰CBC还发布了完整的20多分钟的戏剧、纪录片和儿童节目的剧集，这些内容几乎占到了所有观看时间的一半。¹¹虽然短视频能带来点击量，但真正让观众持续关注频道的还是有完整长度的节目。

到2024年底，CBC在YouTube上的尝试已逐渐吸引观众。其各频道的总观看时长增长了65%，超过了团队设定的25%增长目标。¹²YouTube扩大了CBC触及的人群范围，这些人群是传统电视难以有效覆盖的。这一策略使CBC能够更充分地发挥其内容的价值，为过往的节目内容注入新的活力，并创造新的收入来源。

法国广播公司借助顶级发行商之力

2025年7月，PSB法国电视台与亚马逊Prime Video达成了一项“历史性发行协议”。¹³根据该协议，法国的Prime Video订阅用户可免费观看法国电视台（France Télévisions）频道的直播内容，以及其点播目录中的2万个节目。¹⁴Prime Video的主界面现在设有一个专门的france.tv专区，可在亚马逊的界面中展示该广播公司的内容。¹⁵事实上，亚马逊的流媒体服务已成为承载法国公共频道的一个新的虚拟有线电视运营商。

对于法国电视台而言，其好处在于能够更有效地接触年轻且不再使用传统有线电视的观众群体。在观众观看习惯日益碎片化的背景下，出现在热门流媒体平台的菜单中，是一种保持影响力的方式。一些欧洲的私营广播公司似乎也认同这一点。

法国最大的私营广播公司TF1与Netflix签署了一项类似协议。到2026年，这一合作（Netflix在全球范围内的首个此类合作）将使法国的Netflix用户无需离开Netflix应用程序即可观看TF1的直播节目。¹⁶法国正在进行的这项实验将受到欧洲各地媒体高管的密切关注。毕竟，如果你无法击败最大的流媒体平台，那么加入它们或许就是次优选择。

BBC和Channel 4借流媒体合作伙伴之力实现全球成功

曾经，电视剧上出现BBC（英国广播公司）或Channel 4（第四频道）的标志意味着这完全是一档本土制作的节目，但如今它也可能与Netflix、亚马逊Prime视频或HBO Max等平台合作出品。

通过借助流媒体平台雄厚的资金实力、广泛的国际发行网络以及对英国优质叙事内容的需求，合拍片使公共广播机构能够开展原本可能超出其财政承受能力的项目。¹⁷正如一个行业贸易组织指出的那样，第三方资金（通过联合制作协议、国际预售、税收抵免等方式）目前每年为英国公共服务业节目制作提供约4亿英镑的资金支持。¹⁸实际上，Netflix或亚马逊可能会承担大部分制作费用，以换取在全球范围内流媒体播放该节目的权利。这种合作模式降低了英国广播公司的风险，同时有助于确保一部本土热门节目能够传播到英国以外更广阔的市场。

BBC积极寻求此类合作，尤其是在制作豪华电视剧集方面。根据菲利普·普尔曼小说改编的奇幻史诗剧《黑暗物质》便是BBC与HBO联合制作的剧集，据报道，其第一季的制作成本约为5,000万英镑。¹⁹HBO的资金使BBC得以实现真正电影化的创作愿景，而作为回报，HBO则获得了一部现成的、具有高声誉的剧集，可用于美国市场。²⁰即使是典型的英国时代剧也从中受益：阴郁的维多利亚时代犯罪剧《浴血黑帮》由BBC与Netflix联合制作（Netflix在后续几季中接管了美国地区的发行），使一部原本局限于BBC Two的小众剧集成为全球热门作品。Channel 4也通过与全球流媒体平台合作，取得了其他多部国际成功的剧集。²¹

通过与Netflix、亚马逊等公司的合作，BBC和Channel 4正在确保英国公共服务内容不仅能在21世纪的媒体环境中生存下来，而且能够蓬勃发展，受到全球观众的喜爱、分享和追看。²²与CBC类似，Channel 4也通过在YouTube上发布完整剧集，实现了各项业务的逐步增长。²³2025年7月，Disney+与英国公共广播公司ITV宣布建立合作关系，让双方观众可以体验彼此的内容。根据协议，ITV的流媒体服务（ITVX）将轮换上线一系列Disney+的热门剧集，而英国地区的Disney+也将同步推出精选的ITV热门节目。双方均表示，这是一次互利共赢的尝试，也表明流媒体竞争正逐步转向战略联盟。

陷阱与风险：公共广播机构在合作中可能面临的风险

与全球平台结盟虽能提升知名度、获取资金支持，但也存在重大风险。若管理不善，合作关系可能削弱广播机构的自主性、稀释其品牌价值，并损害其公共服务使命。当公共服务广播机构涉足科技巨头与巨额资本的领域时，应审慎评估以下风险：

- 控制权的丧失与依赖性：**当内容分发与收入来源均依赖外部平台时，公共服务广播机构可能受制于算法调整或企业战略转向。单一合同终止即可能导致其失去受众触达渠道或内容版权。若平台算法降低某广播机构视频的推荐权重，其传播范围可能在一夜间锐减且难以补救。
- 直接受众联结的弱化：**通过其他平台获取公共服务广播机构内容的受众可能不再访问其自有平台，导致品牌曝光度下降，且难以获取关键收视数据。对于依赖广告收入的公共服务广播机构而言，这还意味着变现潜力降低。

- **内容导向与使命偏离风险：**为追求点击量、流媒体资金支持或全球吸引力，公共广播机构可能偏离其核心职责。为迎合算法或平台商业目标而定制新闻或纪录片，可能损害编辑独立性及本土文化特色。
- **编辑独立性与国家主权风险：**与外国流媒体巨头的合作已引发政治关注，部分制作方与立法者担忧美国企业借此影响他国公共内容。²⁴过度依赖外部商业资金支持，也可能削弱公众对执照费或纳税人资金支持的认同。
- **财务依赖性与可持续性风险：**若流媒体平台调整战略或收缩投入，高度依赖其资金的公共广播机构将陷入困境。其预算编制可能缺乏稳定性，甚至旗舰节目亦难幸免。

尽管公共广播服务机构正在不断创新，以跟上受众行为、参与方式和资金模式的变化，但它们在与流媒体平台合作时，也面临着在控制权、身份认同和可持续性方面的潜在风险。公共广播机构在一定程度上正以部分独立性和直接接触受众的能力，换取短期的资金和观众增长。这种做法是一种博弈，其前提是它们能够妥善管理这种权衡——即能够驾驭这头猛兽而不被甩下或吞噬。

为了管理这种权衡，公共广播机构应：

- 1. 保护品牌和可见性：**确保在第三方平台上标识和署名保持显著位置，以维持信任和认知度。
- 2. 确保数据获取和比例收入分成：**协商获取观看数据的权限，并争取按比例获得报酬，以保持议价能力。
- 3. 建立联盟：**诸如英国Freely平台之类的联合举措有助于公共广播服务机构在全球流媒体竞争中保持竞争力。
- 4. 坚持公共价值导向的内容：**持续投资于本地新闻、教育、文化以及少数语言节目，即使这些内容未必成为全球热门。
- 5. 以目标为导向进行创新。**通过合作，借鉴全球平台的技术，并将这些经验应用于提升内部数字化服务能力。

美国新兴流媒体频道的启示

对于美国媒体公司而言，它们正努力将日渐衰退的传统电视业务转型为具有竞争力的流媒体服务，而英国和欧盟的公共广播机构则提供了更具灵活性和创新性的路径。在综合考虑上述诸多风险的情况下，公共广播机构的发展历程为那些正面临更强大竞争对手的美国流媒体公司提供了一份可借鉴的行动指南：

通过建立战略合作伙伴关系，利用传统和小众内容扩大覆盖范围：与大型平台合作不仅不会侵蚀现有观众群或削弱知识产权（IP），反而能够唤醒沉寂的受众，并将品牌和知识产权带给那些原本不会订阅小众服务的全新受众群体。

利用优质内容作为核心，建立有价值的合作关系，以扩大覆盖范围：广播公司已将其本地内容作为谈判筹码，以获得全球发行渠道。²⁵商业工作室可利用珍贵的知识产权（IP）吸引新订阅用户。例如，ITV借助本土热门节目《恋爱岛》（Love Island）将《熊家餐馆》（The Bear）引入其平台；Disney+则利用《曼达洛人》（The Mandalorian）的粉丝群体，吸引ITV观众转向Disney+。商业电视台还可以像公共广播服务机构那样，更频繁地与全球流媒体平台联合制作内容。

保护品牌与数据，但需务实。与公共广播机构类似，商业媒体公司正在逐步认识到：必须追随受众以保持相关性，需要通过合作实现规模效应，并且即使在其他平台上运营，也必须重视维护自身身份认同。随着线性收视率和广告收入的下降，以及许多流媒体服务仍处于亏损状态，这些合作关系可能将从战术性尝试演变为核心战略。公共广播机构的经验表明，若运作得当，联盟关系能够实现价值叠加，并具备财务上的明智性。

小结：公共广播公司与美国流媒体的关键考量因素

许多公共服务广播机构非但没有被流媒体革命和社会化视频所淘汰，反而正借此实现自我重塑——将内容推向社交媒体平台，与顶级流媒体创作者联合制作，甚至允许流媒体平台转播其频道。如果实施得当，这或将催生一个更加丰富的媒体生态系统，使公共服务内容与商业内容在各个平台上共存，从而为全球性频道注入一定的本土化和伦理平衡。

尽管公共服务广播机构在面对营利性合作时，面临履行和捍卫其公共使命的重要挑战，但此处展示的创新案例同样适用于面临相同适应压力的美国第二梯队及小众制片公司和流媒体服务商。网络流媒体已经解构并颠覆了传统电视，而社交视频平台正将观众从电视和流媒体服务中分流。最大的视频分发平台仍在持续重塑和重新定义电视。无论是公共广播机构还是私营媒体，几乎别无选择，只能不断尝试和探索和适应。

Jeff Loucks

United States

Tim Bottke

Germany

Chris Arkenberg

United States

Duncan Stewart

Canada

ENDNOTES

1. Chris Arkenberg et al., "2025 media and entertainment outlook," Deloitte Insights, April 23, 2025.
2. Ofcom, "Transmission critical: The future of public service media," July 21, 2025.
3. Elsa Keslassy, "How streamers and broadcasters' cross carriage deals could disrupt the TV business in Europe," Variety, July 11, 2025.
4. Knight Foundation, "Public broadcasting: Its past and its future," accessed Oct. 29, 2025.
5. Once hugely profitable, in most countries the audience for traditional "linear" TV is getting smaller and older. Globally, multiple public service traditional TV broadcasters (PSBs) are seeing their viewership erode, especially among younger audiences. In the United Kingdom, for example, less than half (48%) of 16 to 24-year-olds watched any broadcast TV in a given week in 2023, down from 76% five years earlier [CSI, "Gen Z abandons traditional broadcast TV: Ofcom," July 31, 2024], and only 55% of children between 4 and 15 tuned in weekly, down from 81% in 2018. Still in the United Kingdom, young adults who do watch traditional TV spend barely half an hour per day on it, versus 93 minutes on video-sharing platforms like YouTube and TikTok. Even overall reach is shrinking: the weekly audience for any broadcast TV fell to 75% of Britons in 2023 (down from 79% the year prior)—the steepest decline on record. The same pattern is found in nearly every advanced country's media market and is generally true for both PSB and commercial broadcasters.
6. Funk, "Funk Bericht 2024," Dec. 13, 2024.
7. Ibid.
8. Evan Shapiro and Marion Ranchet, "TESTING & LEARNING: The CBC Case Study," The Media Odyssey, audio podcast episode, April 24, 2025.
9. Ibid.
10. Social Blade, "CBC News YouTube channel statistics," accessed Oct. 29, 2025.
11. Shapiro and Ranchet, "TESTING & LEARNING."
12. Ibid.
13. K.D. with AFP, "'Un accord historique': après TF1 et Netflix, France Télévisions s'associe à Prime Video pour diffuser ses contenus sur Amazon," BFM Tech & Co, July 3, 2025.
14. Ibid.
15. Ibid.
16. AFP, "Netflix breaks new ground with global launch of French TV content," ForbesIndia.com, June 19, 2025.
17. Mark Sweeney, "BBC and ITV slash big-budget TV spend as US streamers pour money into UK," The Guardian, Feb. 16, 2025.
18. Pact, "Submission to Ofcom consultation on the proposals for the new Channel 4 licence," February 2024.
19. BBC, "His Dark Materials: Critics heap praise on 'ravishing' dramatisation," Nov. 4, 2019.
20. Sheena Scott, "'His Dark Materials' is BBC's most expensive series and promises to be A faithful adaptation," Forbes, Oct. 31, 2019.
21. BBC, "How The End of the F***ing World became a cult TV phenomenon," Nov. 4, 2019; Daniel D'Addario, "'It's a Sin' is a transporting and tragic tale of the AIDS epidemic: TV review," Variety, Feb. 21, 2018.
22. Travis Clark, "8 great Netflix original TV series that show how well its British strategy is working," Business Insider, April 2, 2019.

23. John Moulding, "[ITV and C4 happy to let viewers watch long-form content on YouTube](#)," *The Media Leader*, March 13, 2025.
 24. Max Goldbart, "[Streamers Will Not Be Regulated Fully In UK For Another Two Years](#)," *Deadline*, Feb. 26, 2025.
 25. Lucas Manfredi, "[Netflix, France's TF1 strike landmark distribution deal](#)," *TheWrap*, June 18 2025.
-

ACKNOWLEDGMENTS

The authors would like to thank **Santosh Anoo, Dan Littmann, Jack Fritz, Sai Tarun Dronamraju, Girija Krishnamurthy, Michael Greco, Kathryn Walby, Paul Lee, and David Jarvis** for their contributions to this article.

Cover image by: **Jaime Austin**; Adobe Stock

关于德勤

德勤中国是一家立足本土、连接全球的综合性专业服务机构，由德勤中国的合伙人共同拥有，始终服务于中国改革开放和经济建设的前沿。我们的办公室遍布中国31个城市，现有超过2万名专业人才，向客户提供审计、税务、咨询等全球领先的一站式专业服务。

我们诚信为本，坚守质量，勇于创新，以卓越的专业能力、丰富的行业洞察和智慧的技术解决方案，助力各行各业的客户与合作伙伴把握机遇，应对挑战，实现世界一流的高质量发展目标。

德勤品牌始于1845年，其中文名称“德勤”于1978年启用，寓意“敬德修业，业精于勤”。德勤全球专业网络的成员机构遍布150多个国家或地区，以“因我不同，成就不凡”为宗旨，为资本市场增强公众信任，为客户转型升级赋能，为人才激活迎接未来的能力，为更繁荣的经济、更公平的社会和可持续的世界开拓前行。

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为承担责任，而对相互的行为不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅www.deloitte.com/cn/about了解更多信息。

德勤亚太有限公司（一家担保责任有限公司，是境外设立有限责任公司的其中一种形式，成员以其所担保的金额为限对公司承担责任）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100个城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、班加罗尔、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、孟买、新德里、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。

© 2025。欲了解更多信息，请联系德勤中国。

CQ-017-CN-25



这是环保纸印刷品