

NEW MEDIA MANAGEMENT

FROM STRATEGY TO FULFILLMENT

新媒体管理

从战略到布局

◎谢少常 著



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

新媒体管理：

从战略到布局

谢少常 著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书经由媒体的沿革来阐述新媒体出现的必然性,以及对媒体生态圈产生的深刻影响;全面讲述了新旧媒体间的区别、联系以及旧媒体模式向新媒体模式转型的可能性。通过大量实例,揭示新媒体运维的特征和规律,并在具体运营管理上给出诸多模式和建议。

本书作者具有近20年媒体从业经验,对新旧媒体有深刻认识和丰富的管理经验。该书从众多案例的分析出发,对“新媒体”概念予以新的阐释,对媒体新业态予以前瞻性剖析。

本书特别针对中国的媒体环境给出了新媒体的经营之道:从策略制定到组织架构搭建,都给出了理论模型和合理化建议,对于传统媒体的转型者和新媒体的介入者都有着现实指导意义。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

新媒体管理:从战略到布局 / 谢少常著. —北京:电子工业出版社, 2016.1
ISBN 978-7-121-27732-0

I. ①新… II. ①谢… III. ①传播媒介—研究 IV. ①G206.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第287243号

策划编辑: 祁玉芹

责任编辑: 鄂卫华

印 刷: 中国电影出版社印刷厂

装 订: 中国电影出版社印刷厂

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本: 787×1092 1/16 印张: 17.5 字数: 415千字

版 次: 2016年1月第1版

印 次: 2016年1月第1次印刷

定 价: 45.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

题记

在我们这一代人中，我们要忏悔的，不仅仅是坏人的尖刻言词和过激行为，还有好人令人震惊的沉默。

——马丁·路德·金

绪论

在 2000 年前后的几年里，互联网历经了第一次“泡沫期”。大量的风险投资涌入互联网行业，造就了一批互联网先驱，然而时至今日，他们中的大多数已经变成了铺路石。当然，铺路石是需要的，适度的泡沫也是需要的。人类的发展史，无时无刻不像一个刚刚学走路的孩子，摔跤是常有的事。因为，我们需要进步，需要面对新世界、新局面。

1997 年我从一家国营报社辞职出来，进入一家国外媒体集团的中国分部做 IT 行业媒体，是对体制的一种告别。很多人说，从物质上和安逸度上看，我的选择是得不偿失的，但我对他们说“我选择的是自由的理想”。当然，为理想去努力是一回事，能否达成理想是另外一回事。我认为，对自由的追求就是自由本身。这个理念驱动我告别外资的传统媒体，投身于新媒体。1999 年，我在一家有着洋气名字的中国新媒体公司——硅谷动力（eNet）——任职，在短短的两年时间里，我见证了互联网第一次泡沫大破裂。eNet 据称当时获得了中国互联网“迄今为止最大的一笔”风险投资——1000 万美元。这个数字在今天看来并不是很大，但在当时却引起不小震动。从这个角度上说，至少在那时，中国的互联网业实质上并没有多大泡沫。

eNet 在获得了这笔投资后，很快从一家学校内粗陋的办公室搬迁到位于长安街东延长线一侧的“国贸二期”那座深咖啡色大楼上，时至今日，国贸的这两座大楼依旧是中国商业“腾飞”的标志性建筑。eNet 租用了这座昂贵写字楼的一整层——32 层，数字看来也比较吉祥。该公司的董事长高在朗痴迷于传统文化，其办公室装点着古香古色的文物和桌椅。在这座大厦的 37 层，是 eNet 的投资商之一——高盛公司。这是一家汇聚了大量美元和聪明脑袋的公司，看好中国的政治和经济，但投资业绩并没有 IDG（国际数据集团）那样出色，后者是最早跻身于中国的美国投资商，不仅进行资本运营，也涉足媒体和市场调研领域。

eNet 在搬入新办公大楼后，几位高层经常踌躇满志地和员工聊天，憧憬在一两年内就登录纳斯达克的美好目标。虽然聘请了业内一些看似知名的“职业经理人”，但这些人其实并不懂得传媒产业。一位来自美国硬件厂商的中国区总经理被请来做 COO，但他对如何经

营媒体没有任何感觉，除去一些从书本上学习到的管理知识外并无所长。eNet 建设了中国最早的在线商城平台——名为“硅谷商城”，为此耗资巨大，但没有成功。其实，没有成功的关键原因不仅是其商业模式本身有些问题（硅谷商城类似目前的天猫模式，依高在朗的形容，是“B2B2C”，第一个“B”是广大 IT 产品经销商，第二个“B”是 eNet 的电商平台。这意味着这个平台要插手到物流和售后服务环节，显然这个模式显得太造作，不够简洁），更重要的是在遇到一点挫折后没有对既有策略进行调整的情况下很快就失去了对电子商务信心，完全放弃了网上商城。这个重大的错判使得 eNet 失去了存在价值，身价急坠，加之内部高层一直纠纷不断，仅仅在搬入豪华办公楼的一年之际，eNet 就花光了投资，不得不以降低成本为名搬了出去。

很遗憾，我在那时做出了一个错误的决定，就是在离开这家网站后回到了传统媒体。其实，当时我并不是不看好互联网媒体（新媒体形态之一），而是觉得中国缺少这方面的理性投资者和管理者，而传统媒体似乎依旧有发展空间。当时，正赶上 CNET 收购了美国 Ziff Davis 媒体集团之后，有个机会创办新刊物，于是我加入了 CNET。那是 2001 年初，“911 事件”刚刚结束后不久，整个世界陷入宗教极端主义分子制造的恐惧之中，似乎战争一触即发。

当时要筹备的媒体是《Yahoo Internet Life》（雅虎互联网生活）的中文版。之所以冠以 Yahoo 之名，大概是因为 Yahoo 有投资在里面，这家搜索引擎公司一直回眸着传统媒体，因此与 ZDnet 合作了这本杂志。《Yahoo Internet Life》一出版就在美国获得很大的成功，它定位为科技时尚杂志，主要关注互联网如何影响人们的生活、如何引领新的时尚浪潮。杂志里刊登了不少如何使用互联网、如何利用互联网获得有用信息和网站的“科普”文章，就如同穿着太空服的阿姨如何教导孩子使用太空餐具一般。《Yahoo Internet Life》中文版初定名为《原动力》，合作目标为中国当时的门户网站新浪。经过一番紧张的筹备，试刊第一期出来了，结果不太理想，因为当时的总编是个爱好旅游的文化人，对科技的东西并不感冒，而总经理则一直是做科技媒体的老人，凭感觉就知道这风格“不合胃口”。不欢而散之后，更糟糕的消息传来了：发行量达 40 万份（一直不知道这个数字到底确切不确切）的《Yahoo Internet Life》宣告永久停刊。这无疑宣告了中文版也随之夭折在襁褓中。

之所以提这个话题，是因为我对于“新媒体”概念有所感触也正是《原动力》筹备之时萌生的。当时，招聘了一位编辑。我问她以前在哪里工作，她说在“一家新媒体公司”。在我印象里，这是“新媒体”三个字第一次在我脑海中留下深刻印象。虽然我也做过网站，但我心中并不认为网站和传统媒体有什么本质区别，运行模式和理念基本一样。尽管，在 eNet 我负责新闻采编部时，就撰文提出未来的媒体必然是“个性化媒体”，但真正的个性化媒体直到本书成稿之时还不见端倪。当我追问那位编辑是什么“新媒体”时，她说是“光

盘杂志”。

我当时就对这位编辑说：我认为光盘杂志不是新媒体，充其量是新介质媒体。这种媒体必然是一个很短暂的中间事物，没有长久存在的可能。后来还有机会加入阳光传媒，该公司要做一份电子版时尚媒体，采用电子书的格式。据说有固定的广告客户，让我负责内容团队管理。我当时对相关负责人说，这种电子书的格式并没有更好的发展性，正确的做法是将它办成网站加电子书的模式。但这位负责人并没有这个打算，他只是一个典型的商人，有广告客户需求就办一份媒体满足他们，而根本不考虑长远发展的可能性。当然，这类媒体集团渐渐退出历史舞台就是很自然的事情了。

《Yahoo Internet Life》中文版没有出成，现在想来，是情理之中的事。一个用旧形态来展示新形态的工作、一个试图寄生在新事物身体上的旧事物怎么会有长久的生命力呢？

《Yahoo Internet Life》停刊之后不久，搜索引擎巨头 Yahoo 的光辉就渐渐黯淡下来，Google（谷歌）扶摇直上，宣告以创新的技术、简约的风格、贴近用户体验的设计而站在信息世界的顶峰。Google 完胜 Yahoo，宣告互联网思维真正来临。此前，Yahoo 是一个基于分类的搜索引擎，就像大学的图书馆分类一样。在我的印象中，用户只能搜索到被归类的网站名称和链接，几乎不能进行网页搜索。但 Google 完全摆脱了 Yahoo 的搜索理念，将互联网搜索引擎技术向前迈了一大步，让信息世界看到了一道亮丽的曙光：以往很多信息被处理成网站页面并幽闭在服务器里，而 Google 的爬虫技术和权重算法让网页信息可以直接与需求它们的人见面了。不错，这种技术让全球的信息更加透明化、更加可利用，从而也促使真正好的内容能进入更公平的角斗场，而不是像以前那样，要依赖品牌、名人效应等因素。如今，Google 搜索引擎的计算模式已经成为当今搜索引擎的标准模式，而新媒体正是在这种模式下才得以健康发展的。

2003 的 SARS 危机席卷了京城，当时，在恐惧之中我和两位同事一起策划出版一本面向移动产业的科技时尚杂志。看到身穿白色防护服的消毒人员和医务人员在写字楼进进出出，我们便开车到公园的草地上进行杂志规划。最终，《MPioneer》（移动先锋）杂志于 9 月份出版第一期，杂志封面人物是当时新浪 CEO 汪延，他微笑着拿着一部手机，姿态自然。之所以出版这个杂志，是因为我们感到智能手机将继互联网之后，进一步改变人们的生活方式、商业模式和媒体产业。我负责这本中国第一本移动时尚杂志的内容规划和管理，栏目规划至今历历在目：移动商务、移动装备、移动娱乐、移动支付、移动媒体是主要的板块或栏目。今天，这些东西都成了热点的现实应用。当时杂志定位在移动商务的高端人群，首期销售超过 1 万份。此后的封面人物也比较有特色，有拍摄电影《手机》的冯小刚导演，有对数字生活情有独钟的亚洲小姐，还有手持着数码摄影机的潭柘寺昌悟大师。

《MPioneer》隶属于 CNET 中国公司的渠道媒体事业部，后来因为有领导希望对杂志

定位做出调整，转向面向普通消费者的纯粹消费类媒体，我难以同意而转到其他媒体工作。这份媒体在转向青春年少的读者后不久，就出现订户和广告客户都不买账的情况，最终不得不卖出（亦或停刊，我不太清楚了）。在创办《MPioneer》时，给我印象最深的是对未来移动媒体、移动商务、移动娱乐的思考。这三点将支撑人类未来的生存状态，事实发展证明了我当初的想象，而且，很多东西超乎了我当时的思考能力。这也是人类发展的一个规律：再好的预言也总是落后于未来的现实。

本书正是基于我在媒体这些年的工作积累写成的。我不想参考市面上流行的有关新媒体的论著，但我会更加注意吸取传播学、心理学和文化学的知识来构建一个新媒体知识体系。之所以如此，是因为在一个事物出现伊始，需要有不同的声音评判它、定义它，需要有不同的视角审视它，需要有不同的思想理论体系来论述它、剖析它，而不要人云亦云、附庸名人之说或“权威之作”。对于新媒体，远没有到盖棺定论的时候，远没有到一个理论、一家之说可以遮蔽天下的时候。新的技术不断涌现，新的商业模式不断付诸实践，这正是新媒体生机勃勃、抽枝长叶之时，距离开花结果还有相当长的时间跨度。因此，在这个时候，我们需要用更加创新的思维去思考问题，完全跳出传统媒体的思维模式，跳出媒体在中心其他角色在四周的星型媒体产业结构，去勾划、去拥抱一种全新的媒体模式。

是的，在我的眼中，新媒体不仅仅代表着一种媒体形态的创新，更代表着人类进入到了一个新的历史时期，我于是在书中多次提及“新媒体时代”这个名词。之所以这样定义未来的媒体以及时代，是因为新媒体时代与过去一两千年的传统媒体时代发生了根本性的变化。在传统媒体时代，媒体机构处于核心位置，其他媒体生态环境中的相关角色——比如读者、作者、印刷厂、发行商等，围绕着媒体机构这个核心形成了星型结构。但新媒体时代里，媒体机构的核心地位被大大削弱了，媒体被“边缘化”，成了与作者、读者、广告主、发行商等角色价值和重要性等同的一员，并且这些角色本身的定位也出现模糊化倾向，即一个作者，在新媒体环境下，可以成为一个小的媒体机构（媒体单元），也可以成为读者、广告主或者发行者。当然，其他角色也可以发生这种转换。这和传统媒体环境下各个角色定位清晰完全不同。

我对于新媒体的定义是比较宽泛的，新媒体具有两个必要属性：一个是基于信息技术构建的媒质形态，一个是要有互动性。这种互动性当然是基于数据网络的互动性，而不是基于鸿雁传书模式的互动性。如此，像 CD 唱片、DVD 影碟、电子书等已经排除在新媒体范畴之外，也不在本书的讨论范围之内。这和一般的新媒体著作不同。新媒体不意味着媒质的数字化，其核心特征是互动性。因为有了互动性，媒体产业环境中的不同角色的定位出现了模糊或替代；因为有了互动性，每个人都有机会成为一个媒体；因为有了互动性，催生了电子商务时代的真正来临；因为有了互动性，让个性化制造时代也姗姗而来。

在媒体分类中，我倾向于将类似于天猫这样的纯粹电子商务平台归于一类特殊的媒体平台。所谓媒体平台，是指提供媒体运行的中立性信息技术平台，在它上面可以根植众多的媒体单元。这是本书论述的核心架构。媒体平台和媒体单元是本书中的核心概念，也是新媒体时代的基本构成。本书将社交网络系统（SNS）归于一类媒体平台，而博客、微博、微信也属于媒体平台。媒体单元是依靠媒体平台运行的最小媒体单位，她可以是个人也可以是一家媒体机构，正如微信公众号一样。

除去这两个概念，我还引入了类媒体这个概念。类媒体是新媒体时代的一种新的商业模式，她的表现不是媒体或媒体平台，而表现为有独立应用价值的事务，比如一个软件、一个游戏、一项服务或者一个可以联网的智能硬件，但是在盈利方式上，又主要以媒体的方式来实现收益，比如广告等。典型的例子如奇虎 360。这也是本书讨论的一个重点内容。

除去对于新媒体时代进行理论性的描述，希望本书的目标读者能从书中得到一些战略性的启示并有助于开拓思路，本书还撰写、整理了不少战术性的素材供读者参考，以符合本书副标题——“从战略到布局”的初衷。本书目标读者主要定位于新媒体的管理者、有意向新媒体转型的传统媒体经营者、新媒体的采编人员和技术人员，以及院校传媒及相关专业的学生。

既然本书的核心话题是“新媒体时代”而非新媒体介质，那么也就意味要用更全景化的视角来审视媒体产业以及其存在的社会背景，并且有责任对未来一段时期的新媒体发展蓝图做出可靠的评估和预测。这也是本书最后几章讨论的重点。在这些章节里，我们讨论了新媒体对国家政体、对世界格局、对社会治理所形成的影响，在新的多元化世界（而非多极化世界）所扮演的角色。

新媒体的充分发展将增加世界的弹性、和谐和兼容性，而这正是新媒体存在的重要意义。当人类掌握了众多可以毁灭自身的武器后，必须用新的制约机制来解决人类的安全问题，而新媒体正是这样一个角色，互联网不仅把开放国家的经济捆绑在一起，而且也必然把这些国家的文化、价值观和人生准则捆绑在一起，使得“同”越来越大，“异”越来越小。求同存异的本质并不是为了异越来越多或者永远保存下去，而是为了让一个系统中的诸元素能够获得更多的共识和利益公约数，并因此降低系统内产生重大冲突的几率。

新媒体在一个国家内的安全管理中也充当着重要角色。美国时间 2015 年 8 月 24 日，《Christian Science Monitor》报道，两个出生于爱荷华州的疑犯 Kevin Norton（凯文·诺顿）和 James Stumbo（詹姆士·斯敦博）因为预谋武力袭击口袋妖怪世锦赛（Pokemon World Championships）而被捕并面临起诉。而破获这宗恐怖袭击案要感谢社交媒体（social media）的帮助。媒体评论认为，这个事件表明社交媒体在政府安全治理上充当了越来越

重要的角色。国际警察首长协会 (IACP) 对美国 600 件司法机构进行调研后得出结论, 79% 的司法机构承认社交媒体帮助他们解决辖区内的犯罪问题。而社交媒体正是新媒体最重要的一个表现形式。由于透过 Facebook、Twitter 一类的开放的社交媒体, 可以积累一个活跃用户的数据资料: 根据他的发言轨迹可以一窥他的心理变化和行为冲动, 根据他的好友和粉丝以及访问者记录可以判断他的社交圈。因此, 各国安全机构对于社交媒体的监控也就成了必然的事。但是, 要让这种监控有所收获, 必须保证社交媒体有空前的自由度, 社交媒体平台对于用户有充分的置信度。如果人们噤若寒蝉、不会对着社交媒体吐露心声, 那么利用社交媒体来预防犯罪只能像猴子捞月一样不靠谱。

因此, 我们看到, 新媒体的发展并不会让社会更加混乱, 只会让社会更加有序和可控。而传统的“舆论控制论”(认为控制社会稳定必须控制舆论) 将不适应新媒体时代。

总之, 新媒体时代, 重要的是要革新我们的思维模式, 而不简单是谋求技术上、工具上、流程上的革新。没有现代的思维模式, 就没有新媒体时代的繁荣。

本书中不少是经验之谈, 并有意避开了一些传统的传播学理论, 其中的漏洞和错误在所难免, 希望专家学者予以批评指正。撰写本书, 用意在于抛砖引玉, 促使人们对新媒体予以更多思考和讨论, 倘能达成这个目标, 也就足以让我欣慰了。

最后, 对本书付诸出版提供帮助、付出辛勤劳动的电子工业出版社编辑表示深深的感谢。

谢少常

2015/9/15 于北京

目 录

C O N T E N T S

第一章 媒体的本质与沿革	1
1.1 认识传媒的本质	2
1.2 传媒存在的意义	6
1.3 信息技术对传媒的推动	13
1.4 中国的现状	16
第二章 从有序到混沌：新媒体到底颠覆了什么	19
2.1 传统传媒的经营模型和产业环境	20
2.2 新媒体的特征	28
2.3 新传媒的分类与经营模式初探	35
第三章 共浸：新媒体的方向与策略	83
3.1 目标受众的确定	86
3.2 传播介质与跨界融合	90
3.3 商业模式梳理	98
3.4 利基市场：方向的选择与坚守	105
3.5 投资策略	111
第四章 利益的分配——媒体平台的运作之道	113
4.1 传统媒体的利益分配模式	115
4.2 新媒体的利益分配模式	117
4.3 基于广告利益分配的策略	119
4.4 演艺平台和内容直播平台	122
第五章 新媒体的内容生产管理	125
5.1 workflow管理	127
5.2 Push 模式与 UGC 模式	130
5.3 Push 模式会死掉么	144
5.4 新媒体时代的编辑部和编辑	147

5.5	如何提升内容团队的战斗力	153
5.6	网站专题	161
第六章	新媒体的整合营销	165
6.1	内容营销	172
6.2	品牌塑造	176
6.3	广告及未来的广告	181
6.4	新媒体的广告客户管理	187
6.5	调研服务与大数据	191
6.6	竞争情报分析	196
6.7	会议展览	199
6.8	从 O2O 活动到 O2O 模式	204
6.9	高价值内容销售	208
第七章	移动媒体与 App	209
7.1	媒体是不是要开发自己的 App	212
7.2	移动终端的发展远景	215
7.3	在移动媒体之外的空间	220
7.4	视频和演艺 App	222
7.5	内容碎片化、多元化与洗脑	226
7.6	App 团队的建立	231
第八章	新媒体公司的管理策略	235
8.1	传统媒体和新媒体组织架构对比	236
8.2	面向业务发展方向的绩效考核	239
8.3	重视技术团队和数据分析团队	241
8.4	建立面向未来的合作性组织	244
8.5	小就是美	245
第九章	面向未来的新媒体	247
9.1	新媒体推进多元化世界发展	250
9.2	新媒体对政体的影响	251
9.3	信息技术的发展对新媒体的影响	253
结束语	对瓶颈问题的思考	257
附录		259
附录 1	常用媒体术语	259
附录 2	仅与新媒体相关的常用术语	263
附录 3	互联网广告基本样式和收费方式	266

第一章 媒体的本质与沿革

众所周知，媒体是信息的载体。但如何认识媒体的本质，给新媒体下一个确切的定义，并制定新媒体管理的战略和战术，是我们媒体人应该探讨的问题。

- ※ 认识传媒的本质
- ※ 传媒存在的意义
- ※ 信息技术对传媒的推动
- ※ 中国的现状

尽管有大量的书籍以及网上资料对“媒体”一词进行了解释，而且人们对“媒体是信息的载体”这一概念也没有多少疑问，但本书还想就这个概念做一个更深的探讨。因为没有这种探讨，或者说，没有对媒体本质的深刻认知，就无法对新媒体有正确的认识，也就无从制订新媒体管理的战略和战术。

1.1 认识传媒的本质

马歇尔·麦克卢汉（Marshall McLuhan，1911—1980年），是20世纪媒体理论研究比较有代表性的人物之一。他的一生几乎都在大学校园里度过，从工科转到文学，然后转到文化研究，最后转到媒体研究。他提出的媒体理论在很多人看来是高深莫测的，对于媒体管理者来说似乎没有实际操作的意义。但他的观点有利于让我们从更深的也是更宏观的层面上去理解媒体一词，这对于我们展开讨论新媒体一词是有益的。

麦克卢汉在《媒介——论人的延伸》一书中，惊艳地提出了两个论点：第一，媒体（或者说“媒介”）即是人的延伸；第二，媒体即讯息。这两个论点的本质是：（1）媒体只有在人类的视角下，才有存在的意义以及探讨的价值，或者说，媒体是与人的活动相关联的，且唯有与人的活动相关联，探讨“媒体”一词才是有意义的。（2）媒体的物质载体是不重要的，重要的是这个载体要传达的信息。

麦克卢汉有关媒体的界定，是非常宽泛的。他的媒体世界已经远远超出了商业媒体的范畴，超出了报纸、广播、电视、书籍之外，涵盖了人类生活的一切领域和一切层面——机械电力、语言文字、娱乐游戏、科学技术、艺术世界，等等。这些都是媒体，因为这些事物都在延伸人类的活动，或者延伸人类本身。麦克卢汉说：“一切媒介均是人的感觉的延伸。”“我们的感觉器官和神经系统凭借各种媒介得以延伸。”轮子是脚的延伸，文字是眼睛的延伸，电视是眼睛和耳朵共同的延伸，这是与器官相关联的。另外，货币（希望和动机的）、游戏（内心生活的）与心理的整体的延伸相关联。还有与肉体的整体延伸相关联的，例如：服装——皮肤的延伸，住宅——人体温度控制机制的延伸。麦克卢汉特别指出，电子媒介是中枢神经的延伸，电子媒介把人又重新整合为一个统一的有机体。

很遗憾，麦克卢汉没有学医学，如果他精通医学，就不会将电子媒体单列出来，说它是“中枢神经的延伸”，什么媒体不是中枢神经的延伸呢？失去人的感觉器官、失去人脑的存储与分析，探讨媒体有什么意义呢？可见，学院派媒体理论家经常在不经意的地方犯错。

麦克卢汉真正要表达的，是他的第二个论点，即：媒体即讯息。他首先区分了“信息”与“讯息”是两个不同的概念。在他看来，信息（Information）的定义是：facts or details about a situation, person, event etc（有关事态、人物、事件等的事实或细节）；而讯息（Message）的定义是：a spoken or written piece of information that you sent to another person：以口头或书面形式传给他人的一组信息。这个区分不难理解，信息就是事实真相，比如一场灾难本身；而讯息就是这个信息真相被人报道或说出的内容，比如，对这场灾难的新闻报道。

麦克卢汉的这个释义是非常有意义的，但显然过分理论化了。显然，他忽略了介质本身的重要性。笔者认为，介质本身也是媒体，因为它也在传播它本身的信息。一个青铜器

和青铜器上的铭文，在麦克卢汉眼里，只有青铜器的铭文是有意义的媒体，当然铭文背后的历史事件同样重要。问题是，青铜器所附带的信息的价值取向与其铭文的价值取向可能是不同的，其媒体的“受众”也是不同的：研究铭文的可能主要是历史学家，而研究青铜器的可能还有冶金专家、艺术家以及文物贩子。换句话说，如果剥离开青铜器以及青铜器上的铭文，这看似是两个完全不同的媒体。

按照麦克卢汉的说法推演出去，我们不难得出一个结论：万物皆媒体。

这是笔者的一个观点，也是本书的一个出发点。为什么万物皆媒体呢？这是基于两点：①万物都是有讯息（“讯息”这个名词在下文中，一律用“信息”所代替）的，即万物都是有信息的，或者更深一步说，万物皆是由信息所构造的。②万物皆可称为信息的载体，即它不仅显示自己自有的信息，也可以承载被附加上来的信息。简单的例子，比如羊皮卷，比如岩画，等等。

读者一定会说，你定义了一个看似是准确的概念，本质上却是毫无意义的。因为你的定义无非是说：媒体即世界。是的，这是本书的一个出发点，但绝不是本书的关键。认识这个概念的重要性在于，让那些浸淫于传统媒体中的人能尽快地跳到新媒体这条船上来。因为你必须把视野放得更广阔，才能见到真实的世界。在新媒体环境下，你将看到更多的硬件，它们在充当着日用品的同时，也充当了媒体的载体。

要了解媒体的本质，首先要了解信息的本质。什么是信息？

1900年，一位非常有艺术天分的德国物理学家，在研究物体热辐射的规律时发现，只有假定电磁波的发射和吸收不是连续的，而是一份一份地进行的，计算的结果才能和试验结果相符。这样的一份能量叫做能量子，每一份能量子等于 $h\nu$ ， ν 为辐射电磁波的频率， h 为一常量，它非常小，大小为 $6.62606957(29) \times 10^{-34} \text{J} \cdot \text{s}$ 。这就是普朗克常数，这位伟大的物理学家是马克斯·普朗克。

后来的量子物理学家将这个常数的概念予以拓展，形成了一个新的概念——普朗克面积 $2.61223 \times 10^{-70} \text{m}^2$ 。并认为，这是一个无法再细分的信息载体，每个普朗克面积代表着一个基本信息单位，即比特（bit）。当然，这个比特和计算机科学里的比特、量子信息学里的比特定义不一样。这样一个小的面积几乎超越了我们人脑能想象的“小”的概念。我国战国时期的思想家惠施关于大小有个著名的论断，他说：“至大无外，谓之大一；至小无内，谓之小一。”这个“小一”，我们就可以理解为一个普朗克面积。这就是一个被量子化的信息。

基于这个概念，我们可以想见的是，对于一个比特来说，一粒沙、一粒种子的信息量都是极大的。这契合了佛教的理论。《华严经》中说：“一花一世界，一木一浮生，一草一天堂，一叶一如来，一砂一极乐，一方一净土，一笑一尘缘，一念一清静。”客观事物，不论其大小，都蕴含着极其丰富的信息，它们本身即是信息的载体，也是信息本身。

人类通过自己的感觉器官、通过技术手段可以认识到这些信息，并从中发掘出对人类生产生活有用的信息，这是对“天然媒体”的解读和利用。人是有创造力的智慧生命，他愿意把自己的心念“记录”下来，从而达到个人的某种目的。这种“记录”包括在岩石上的图画，也包括一切生产活动和艺术创作活动。通过这种“记录”，那些天然媒体附加了人类的痕迹，形成了新的表现形式。我们因此可以把媒体分成两大类，一种是未经

人类改变的物质形态，我们叫它“原生媒体”，一种是经过人类有意识的改造，我们叫它“二次媒体”。

为什么叫二次媒体？原因是物质不论经过人类的怎样改变，其本来的信息都或多或少地保留着，无法被人附着上的信息完全湮灭。

显然，人本身即是原生媒体，也是二次媒体。一株在大自然中生长的树，未受到某个人的有意识的影响或改造，我们就称它是原生媒体（也可以称为“一次媒体”）；而一株盆景，我们就可以叫它二次媒体。

这样对媒体的最本真的划分，还是一种泛泛划分。我们抛开原生媒体，单说二次媒体。

二次媒体是伴随着人类的出现而产生的事物，它依旧不同于现代“媒体”的概念。但我们真的无需去为现代媒体的概念来屈就我们的讨论，因为我们不论怎么讨论，技术不论怎么进步，我们终将发现一个事实：人本身是最初的媒体，也是最终的媒体。

当我们的祖先学会用符号记录他们的想法时，“现代意义的媒体”就出现了，因为这种记录是有传播性的。而最早的人与人之间的信息传播，无疑是采用口口相传的方式的，这种看似“落后”的方式，也是最现代的方式（互联网时代的各种口碑媒体争相涌现），同时也必然是未来的方式。

传播和复制信息，是人的一种本能。自古以来，人们用石头、树叶、羊皮、泥板、龟甲、竹木、金属制品、丝帛等但凡你能想象到的东西记录信息和思想，并试图进行复制、保持和传播。人类的记录信息的方式经由画符到抽象的符号化文字的演变，使得“媒体”这一概念的内涵逐渐增加，外延也逐渐缩小，直至缩小到我们经常挂在嘴边的媒体形式：书刊、电视电影、广播、书籍等。在这种演变过程中，我们似乎把“可复制性”当成了媒体的一个必要属性。

一旦我们将可复制性当成了媒体的一个必要属性时，我们对媒体的定义已经走向了狭义。而随着技术进步，这种可复制性将逐渐失去意义，因为我们最终会发现，二次媒体中，几乎没有不可复制的。因为人们对二次媒体的诉求更多地表现在人类在一种原生媒体上所做的印记的关注。就是说，你买一本书，你更加关注的是这本书上的文字内容、图片内容，而不是这本书的纸张，乃至更细微的，这本书的纸张的纤维如何。

“二次媒体”并非完全可以复制，因为它本身是原生媒体。任何原生媒体都是不可复制的。哪怕是一片树叶，通过人工的方式你也不能造出一个一模一样的树叶来。而二次媒体首先是原生媒体，因此绝对的复制是不可能的。但人这种功利性很强的动物，仅仅需要对上面人为增加的有用信息复制即可。

可复制性作为媒体的一个重要属性存在了几千年了，而且还将存在下去，但随着信息技术的普及和深入，这种性质存在的意义将大打折扣。因为在未来世界，我们将更加凸显一个具体的人作为一个媒体的存在性质，并且，所有媒体都将极大地带有互动性的基因。而互动性的本质是一段过程，而不是一个结论；互动性像一片独立的树叶，有着其完整的历史，个性化的存在，以及难以复制性。

我们之所以更宏观地审视媒体，而不沿用传统的媒体划分，就是因为本文的重点在于新媒体。作为一位新媒体管理者来说，其实你完全不需要明白传统的、狭义的媒体的划分方式，你可以经由“万事皆媒体”的概念一跃而至新媒体环境。

图 1 所示为不包含新媒体的媒体分类。

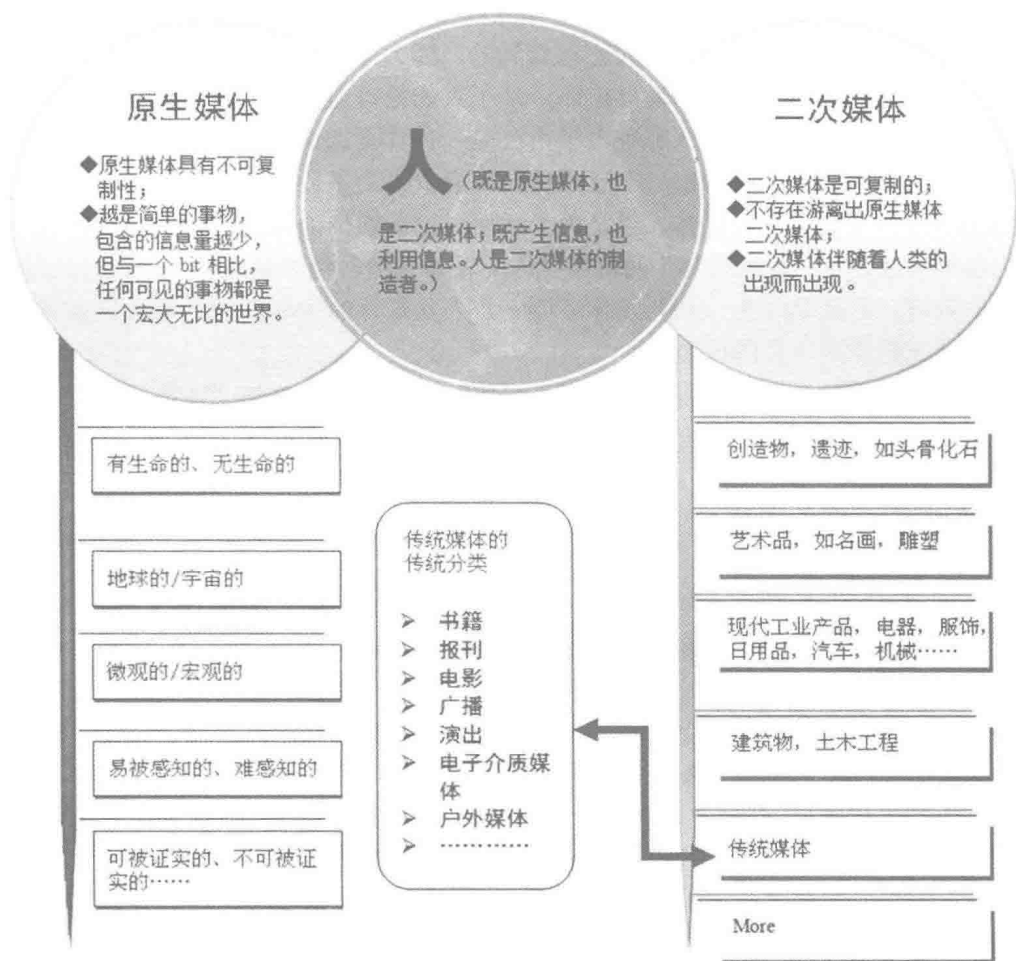


图 1 不包含新媒体的媒体分类

在图 1 里，人在中间，既是原生媒体，也是二次媒体；既产生信息，也利用信息。人是二次媒体的制造者。在一个人的身上，既有自然的特质，也有被后天改造的痕迹。不仅如此，人本身之所以是一种特殊的媒体，是因为：一个人完全是以自己的方式（基因的，思想的）进行成长和存在，虽然他会受到外界的影响，甚至被“洗脑”，但他吞进来的所有食物（客观的食物和思想的食物）都必须经过消化才能吸收利用。也就是说，一个人接受了别人的观点，并不是在接受的霎那用别人的观点直接改变了自己，而是经过吸收转化，形成了自己的观点，从而改变了自己的某些行为取向。这就是说，人具备原生媒体的全部特质。而从第三方的外视角看一个人时，你会看到一个完全受到环境影响甚至是“左右”的人：他的发型往往是第三方的创作，他的服饰也往往来自商店，代表第三人的感觉，而这个人因为穿着这些东西而确实发生了某种改变，并附带了某种信息，这种信息是具备可复制性的；人的另外一种能力是模仿。模仿的本质是要与被模仿者无限地接近，而不是要表现自己本身的东西（你当然可以认为，模仿者在极力表现自己的模仿能力），这种可模仿