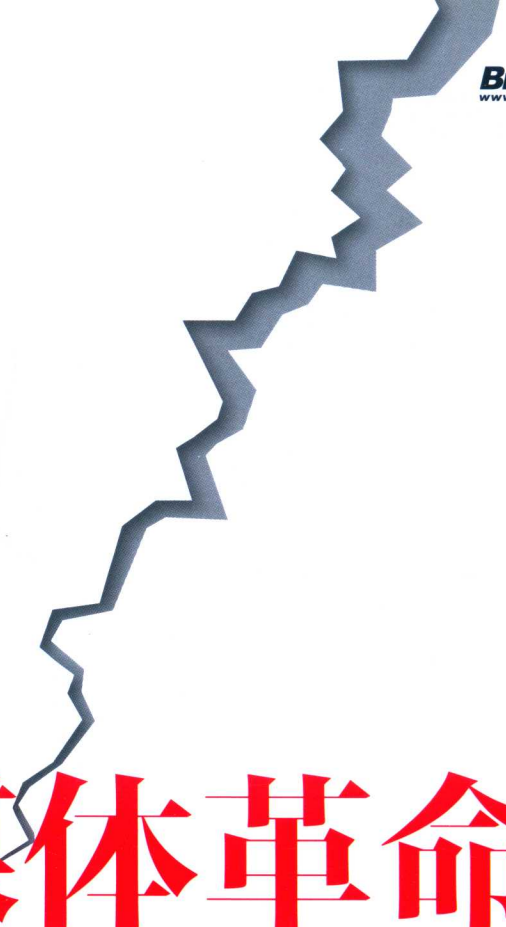




新媒体革命

为什么传统媒体屡战不胜

孙坚华◎著

所有的模式都是好的，没有模式是小的或者不好的
关键是你能不能把握住机会，随机应变



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>

新媒体革命

为什么传统媒体屡战不胜

孙坚华◎著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书分两个部分，第一部分是著者近期写的六篇文章，其实是一个系列，讨论的主要问题是互联网上为什么传统媒体屡战不胜，以及，应该如何在这里寻求扳回一局的机会。第二部分，是大约十五年前的一系列文章，提供了一个清晰的新媒体景深。那些文章讨论的问题，与今天的热门话题，居然还有着牵扯不断的关系。

互联网思维是什么？不是什么？人们的论述多得看不过来。我的理解比较简单，是与非就两个字，科学与民主。科学，意味着最新的技术，无限的可能；民主，意味着开放、平等、融合、互动。这两个字无论字面还是内涵都是令人敬畏的。

新媒体是科学与民主联姻的花朵，她前所未有的绚烂，但一点儿都不完美，而且还长刺。翻看一下“新媒体三部曲”，也许会不经意地帮助你不被它伤着。

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

新媒体革命：为什么传统媒体屡战不胜 / 孙坚华著. —北京：电子工业出版社，2016.1
（新媒体三部曲）

ISBN 978-7-121-27610-1

I. ①新… II. ①孙… III. ①传播媒介—文集 IV. ①G206.2-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 277743 号

策划编辑：刘 皎

责任编辑：安 娜

印 刷：三河市华成印务有限公司

装 订：三河市华成印务有限公司

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：720×1000 1/16 印张：27 字数：507 千字

版 次：2016 年 1 月第 1 版

印 次：2016 年 1 月第 1 次印刷

定 价：79.00 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 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

“新媒体三部曲”编写委员会

丛书总策划：刘九如

丛书总主编：方兴东

丛书主编：赵婕

执行策划：刘伟、孙雪、杜康乐、李宇泽

丛书编辑支持单位：数字论坛、博客中国

丛书编辑合作单位：互联网实验室、浙江传媒学院互联网与社会研究中心

“新媒体三部曲”总序

方兴东

毫无疑问，社会信息传播的变革是人类文明进步和社会各个层面变革的根源。所以，可以毫不夸张地说，过去 20 年发生在中国的互联网与新媒体浪潮，其影响的深远和意义的非凡，超越了当下所有的书写。可惜，这场媒体的深刻变革依然深深埋藏在媒体自身制造的浮躁与喧嚣之中。谁来全局性地记录和勾勒这 20 年来波澜壮阔的新媒体革命？谁来给传统媒体全局性的且战且退的被动与迷惘指点迷津？谁能告诉我们中国新媒体的未来究竟将如何重塑中国和世界？

现在，搁在你面前的这部“新媒体三部曲”就是对上述近乎“不可能的任务”进行的尝试。也许，我们不敢说这已经真正抵达了上述问题的核心，但是，我们可以说，这肯定是国内最接近答案的努力！可以说，“新媒体三部曲”是迄今中国新媒体在史、论和法等多个层面最富有原创性思想，也是最接地气的作品。在中国新媒体和媒体融合上升为国家战略的今天，一定能为学界、业界和政府层面提供不可替代的启发和参考。

“新媒体三部曲”的独特性来源于三位作者的独特性以及写作本书过程的独特性。首先，三人全程参与中国互联网与新媒体的发展历程，20 年的人和事都有着第一手的亲历和认知。三本书的写作几乎贯穿了 20 年，可以说是 3 个人 20 年的经验和思考精华，都是集 20 年之功的精华。

其次，交叉和跨界，是三位作者的共同特点，三人几乎都不同程度地参与了业界、学界和政府三个层面的工作。三人对新媒体的思考都富有原创性思想，这些思想不单单来源于书斋，而且来源于三人都曾经深度参与在新媒体第一线的实践。

最后，也是最关键的。当下中国新媒体领域，最需要的可能并不是大概念、大理论和大思想。而是如何踏踏实实把这场变革、趋势以及实践的方向，能够说得正确，能够说得清楚，能够说得直白。能够为听得到炮火的实践者、社会各领域的研究者和负责政府顶层设计的决策者，提供正确的理论和思想指导。“新媒体三部曲”没有太多恢弘的理论，没有太多奇巧的新概念，但是，对于当下的新媒体实践，对于过去 20 年刚刚发生的过去，以及对于正在到来的全新未来，试图给出迄今为止最清晰、最有概括性、最具参考性的解答。

可以说，能够组织出版这三部曲，是我的一个心愿，也是一种使命，更是一种荣幸。闵大洪和孙坚华两位对我来说，亦师亦友。都是在 20 世纪 90 年代后期新媒体浪潮之中先喜欢上他们的文章，再开始深度的交往。20 年如一日，文如其人，人如其文。无论是为人还是为文，都可以在内心给你一种独特的温暖，都达到了值得我敬仰的高度。

闵大洪，中国最早的新媒体研究开拓者。年龄上属于老师辈。交往起来，却是老家大叔一般，雄厚朴实，也仿佛中学语文老师一般，随和亲切。面容富有沧桑感，更像很有亲切感的传统媒体。话语不多，语速不快，对新媒体的认识、对问题的把握，是从价值观的“道”的层面看透，不多的激情时分，却始终理性、明晰。多年前退休，但依然是学界不能或缺的学者。闵大洪这本《中国网络媒体 20 年》的写作，是这些年每年年度大盘点的集大成，几乎就是 20 年中国新媒体最完整、最忠实的记录，不可替代、不可重复。

孙坚华年龄略长于我，是中国新媒体最早的实践者之一，阳光帅气，本身就如同朝气蓬勃的新媒体一般。话题一打开，就可以娓娓道来，无论是国内，还是国外，敏锐、自信。小伙子一般，激情洋溢上来。聊天本身，答疑解惑，颇具军师风范。孙坚华的新媒体评论，爆发于上个世纪 90 年代后期，当时他的个人网站“新媒体观察”，以及他在浙江在线创办的“新媒体评论”……《新媒体革命》多是当年思想的汇聚。虽然从 2000 年之后，他就淡出了新媒体领域，但当时他评论的全局性、深刻性以及可操作性，在我心目中，国内迄今还没人能够超越。这几年他能够重新焕发写作激情，实在是一件幸事。

相对而言，我的这本是三部曲中最芜杂最不成体系的了，但是野心勃勃。与闵大洪和孙坚华相比，我更属于一位互联网旗手。缺乏传统媒体的经验，没有太多包袱，几乎就是 100% 的互联网色彩，所以观点和思想比他们更激进、更彻底。

中国新媒体 20 年的成就大大超越了国内与国外的认可和评价。可以说，在移动互联网用户是美国 3.5 倍的“术”层面已经超越美国，在“法”层面不亚于美国，但

在至关重要的“道”层面，还远远落后于美国。希望这个三部曲能在新媒体的道、法、术三个层面都努力勾勒清楚，更重要的是把新媒体之“道”说得更清晰点。

中国新媒体 20 年的历程惊心动魄，内在的变革力量还在厚积薄发，正在到来的以网络空间为基础的新格局必将更加波澜壮阔。“新媒体三部曲”希望站在国内和国外新媒体的全局性历史上，为面向未来的大家贡献我们力能说及的智慧。

前言

很多年前，老朋友林军问我怎么看 tom.com，要我为他主编的新锐杂志《知识经济》写个述论。今天可能很少有人还记得 tom.com 这个中国新媒体垦荒时期的“恐龙”。恐龙只能在博物馆里找到自己的位置，但是，它可以告诉我们很多博物馆外面的故事，有关生死存亡。这篇名为《TOM 的跨媒体平台还缺什么？》的文章，收在本书中。我觉得，在热火朝天地讨论媒体融合之时，也许值得抽空读上一遍。而重点就在文章的标题：TOM 的跨媒体平台还缺什么？

缺什么？现在看来，其实十分明白：互联网思维。

有一个超人，李嘉诚，花了老鼻子的钱，找了最优秀的人，以高瞻远瞩的战略指引，扛着十分有号召力的跨媒体大旗，全面整合传统媒体和互联网新媒体资源，进行了一次轰轰烈烈但很快被忘却的试错。这样的试错不止这一次，更著名的美国在线与时代华纳的联姻，结局更为窘迫。

有钱有势有人有战略并不一定能够解决问题。互联网、新媒体发展的短短二十年历史告诉我们，成功的互联网商业模式，几乎百分之百来自草根，来自那些毛头小伙儿脑子里的一星半火花。决不能无视这一点。指望不惑之年功成名就的各路战神，带足粮草、人马在陌生的互联网新世界中开疆辟土，多半可能像李嘉诚那样失望。他们可能什么也不缺，就缺互联网思维。

在闵大洪老师、方兴东和我的这所谓“新媒体三部曲”中，我不知道有没有互联网思维，有没有如何做新媒体的方法论。但是，我知道这里有中国新媒体的历史，有对新媒体最初、最稚嫩、最生动的第一手认知。虽然不成体系，欠缺章法，但可以看到破茧而出的新生命，看到不期而遇的恐龙——当时还神气活现。从中，也许可以找到如何不起个大早，赶个晚集的线索。

二

在互联网新边疆，为什么传统媒体屡战不胜？这个问题相当沉重。十五年前，中国网络媒体的垦荒期，这个问题根本不存在。当年，第一代传统媒体人投身于互联网，信心满满地扯开大旗，摆开架势，希望能够在互联网上复制网下的辉煌。他们不知道，这是一次新的名副其实的长征，前途艰险。他们缺粮、缺钱、缺技术、缺互联网思维武器，他们拥有的只不过是传统精英媒体人的那份使命感与理想情怀。而对手是那些用华尔街资本武装到牙齿的当时被称为商业网站的互联网新兴企业。当时，这些企业甚至把大街上的公共汽车全都刷上了自己的形象广告。

他们更不知道的是，新闻、媒体、传播，所有这一切，在互联网平台上竟然会一夕之间经历那么突然的异化。媒体，在互联网上正在经历史无前例、持续不断的基因突变，种种“病毒”正在入侵。如果因此而说“非战之罪”，恐怕不会过于牵强。

我是其中的一员，好奇还爱琢磨的一员。一边做着网络媒体，一边琢磨着该怎么做，于是写了120多篇关于网络媒体的笔记、文章，放在我的博客《新媒体观察》里。做着做着，写着写着，烦了，于是就不再做不再写了。

十五年后，为什么传统媒体屡战不胜这个问题变得十分刺眼。更为残酷的问题是，传统媒体在媒体融合的大潮中，能够扳回一局吗？

还在做着他的老牌互联网智库——中国互联网实验室的老朋友方兴东说要认真地回答一下这些问题，要把我的博客《新媒体观察》中的文字结集成一本书，放在“新媒体三部曲”里，还说，这是当年新媒体研究的不可多得的印迹。这话我爱听，说的人还不止他一个。但我严重怀疑碎片化时代是不是有人有耐心来读这些陈旧的文字，自己挑着读了几篇，还读得下去；虽然说的都是陈年往事，但前因后果，似乎都还搭得着调。

十五年前的这些文章不可能解决现在的问题，但是，现在的问题，恰好是从那时衍生的。更有趣的是，这些文章不仅记录了我们当时是怎么做怎么想的，而且，也同步记录了美国的那些传统媒体当时是怎么做怎么想的。为了“偷拳头”，我把大量的时间花在了实时观察美国的主流媒体在互联网上都在干什么。比如，其中的一篇文章名为《谁将成为21世纪传媒赢家？——小苏兹伯格的新媒体哲学》，说的是《纽约时报》如何在互联网上披荆斩棘。《恐惧，为美国网络新闻业定位》《欧美网络媒体的“绝对隐私”》《网上报纸的“原罪”》说的也都是类似有些悲壮的往事。

传统媒体屡战不胜，不仅仅是中国的故事，也是美国的故事。全球所有的传统媒体在互联网上打过不少场胜仗，其中包括一些关键性战役，但是，从来没有在任

何一个角落赢得过这场战争。用闵大洪老师（“新媒体三部曲”共同作者）的话说，我退出互联网江湖已经很久了，但是，我一直通过互联网静静地实时关注着传统媒体在互联网上的进展，无论是中国的，还是美国的。

非常遗憾的是，我的结论是屡战不胜。这个结论来自最近写的系列长篇述评《为什么传统媒体屡战不胜》。如果有人认为我的结论走眼了，请告诉我，好让我明白，我的问题究竟是老花，还是近视。

三

本书分两个部分，第一部分是近期写的六篇文章，七八万字，其实是一个系列，讨论的问题主要是在互联网上为什么传统媒体屡战不胜，以及该如何在这里寻求扳回一局的机会。

第二部分，是大约十五年前的一系列文章，提供了一个清晰的新媒体景深。那些文章讨论的问题，与今天的热门话题，居然还有着牵扯不断的关系。

当时，我问过自己一个问题，网络传播规律有哪些？我哆嗦的回答写成了一篇文章，是那么生涩、牵强，发表在当时的好几家报刊杂志上，也收在本书中。有趣的是，不少学者在登堂入室的学术论文中，还会时不时地加以引用。我在这里提及这些，既不是要寒碜自己，也不是要踩踏他人。我想说的是，十五年后，这个问题还是问题吗？或者，成为了一个更大的问题？回顾一下十五年前，人们是如何思考这些问题的，是不是有助于今天来更好地回答这个问题？

我们的国家最高领导人是球迷，但他没有给出具体指标；也许，为中国足球给出指标既不重要，也不管用。与此相对的是，最高领导人给出了打造一流新型媒体集团的指标。在有关中国新媒体生态与新媒体集团的顶层设计中，明确提出了互联网思维这一直指靶心的要点。方向十分明确。

但是，互联网思维是什么？不是什么？人们的论述多得看不过来。我的理解比较简单，是与非就两个词，科学与民主。科学，意味着最新的技术，无限的可能；民主，意味着开放、平等、融合、互动。这两个词无论字面还是内涵都是令人敬畏的。

举个简单的例子，原创与整合。传统媒体出身的人，十分在意原创，原创是高贵而昂贵的；但在互联网上，这种思维方式是落伍的。十几年前陈彤就教会我认识到了这一点。在互联网上大行其道的是整合。千万别以为整合不是技术活，恰恰相反，这是互联网上的第一技术工种。互联网技术的发展，为整合与分享提供了无限

的可能。整合与分享，是互联网之所以有意义与效率的根本。

我很喜欢一家十几年前印度新闻网站自我标榜的口号：**News & Views**。当然，这口号看你怎么理解。如果你的理解是，我们提供所有的新闻与观点，那就 **OUT** 了。如果从 **“We report, You decide”** 的角度出发，理解为“我们的新闻，你们的观点”也不错。当然，最理想的是“你们的新闻，你们的观点”。在互联网上，谁在乎你的观点？哪怕你是大 **V**，也可能瞬间被唾沫的洪流所淹没。大家在乎的是你们的观点，或者说是我们的观点。当我变成我们，你变成你们，民主的脚步声就响起来了。

因此，互联网新媒体是没有中心的媒体，是缺乏秩序的媒体。正如方兴东所说，新媒体不是教堂，而是集市。这里，没有人可以说教；这里，人人都在说教；这里，人在做，天在看。一只蝴蝶的翅膀，通过简单的分享，瞬间就可以引起全球风暴。

扯远了。据我所知，中国互联网事业的发展，其中一个重要的动能，是各级有识党政官员的默默推进；而现在来自最高层的基于互联网思维的顶层设计，必将带来中国互联网事业的一个新的华彩篇章。中国的媒体人从来没有过这样的机会，可以拥有充分的资源，在一个没有边界的新世界里，凭借自己的思想与才华，开疆辟土，建功立业。永远不要小看中国人的执行力。

四

顺便说一下，在一片唱衰声中，中国的传统媒体人根本不必妄自菲薄，中国并不乏有深度、厚度与力度的传统媒体，在任何时候，他们都是不可替代的，都会青春常在。只是，他们必须接受一个残酷的现实，他们的空间正在被互联网无情地挤压；更残酷的是，在互联网上复制传统媒体的辉煌，既不可能，也无必要。

互联网上需要的是一种全新的媒体，是每一个你每一个我都可以做主的媒体。对此，思想准备必须非常充分。换一个说法吧，互联网上的媒体不是传统意义上的媒体，而是一种基因突变后的媒体，是大媒体、超媒体、跨媒体。这说法有点儿玄乎。看一眼 **BAT** 吧。百度的专业是搜索，它是媒体吗？阿里的专业是交易，是媒体吗？腾讯的专业是交流，是即时通信，**QQ**、微信，是媒体吗？**BAT** 非媒体，但他们是互联网上最强势的新媒体。互联网的自组织能力，使 **BAT** 这样的平台，很可能成为最有影响力的媒体集团，通过迅雷不及掩耳的并购，**BAT** 早就在最传统的媒体领域里纵横驰骋。

显而易见的是，在互联网上成功的从来不是什么媒体，而是媒体平台，是让“大量的人花大量时间生产与销售大量信息”的媒体平台。互联网上没有所谓读者、观众。每一个网络用户既是读者；也是作者；既是观众，也是表演者。两者的界线从

来没有这么模糊过。

或者说，在互联网上比较成功的从来不是什么原创的媒体，而是整合的平台。千万不要搞错方向。以互联网思维推进媒体融合，是一个伟大的方向性决策。就像搞“大飞机”，是一个非常英明的决策。大飞机平台，可以派生出很多用处。但是，怎么搞大飞机，什么是大飞机？几架小飞机加一块儿出不来大飞机。能够搞出两弹一星的人，搞个大飞机，也不会是什么大的问题。

打开苹果手机，你可能会发现，很多模块、部件都是中国制造的；甚至，最终组装也是由富士康公司在中国完成的。在苹果产业链上，中国企业及其产品暂时无法替代。但无论他们的工艺如何提升，他们只是其中的一个部分。好在，国产手机有华为、中兴、小米、联想。这些手机将与苹果、三星分庭抗礼，而苹果上莫须有的种种后门，必将加速这个进程。

我想说的重点是，在互联网这个高效的自组织平台上，你定位自己是一个被组织者，与定位自己是一个组织者，出发点不同，归宿也不一样。富士康是一个非常了不起的企业，郭台铭从生产模具开始，到组装苹果，他带领富士康创造了工业制造的奇迹。但是，是参与苹果生产的富士康会飞得更高，还是做着自己小米的小米会飞得更高？两者之中，谁更有可能成为一个伟大的企业？

借助新兴的社交媒体平台，主流媒体的“机构自媒体”风生水起，粉丝数、用户量放了不少卫星。借问一下，这是中兴之路吗？能不能也像小米一样，勇敢地往风口站一站？

众所周知，新媒体的风口是平台。

遗憾的是，主流媒体在搜索战役上的一次著名失利，使人们对于“平台”望而生畏，唯恐避之不及。这种对于主流平台建设的恐惧本身，比失利，更令人恐惧。因为，这将使得主流媒体与平台渐行渐远。

而构筑在主流互联网应用之上的主流互联网平台，比如，搜索、社交媒体、即时通信工具，等等，恰恰是新媒体的生命之源，是互联网上的像水、电、煤气、石油、高速路网一样的命脉型公用事业。对这些事业敬而远之，是理性，还是非理性？

坦率地说，到“新媒体三部曲”中寻找互联网思维，并不是什么好主意。但这个系列中提出的一些问题，也许值得浏览一下。

五

方兴东关于新媒体的最新定义是“基于网络空间的媒体”。我觉得，这个定义远

不如十几年前，他自己的另一个定义。那个定义是，新媒体是“源代码开放的媒体”。

这个定义是从他的博客叙事中引出的。他的核心观点是：博客的意义在于媒体的源代码开放。博士是不是都这样，爱把话说得文绉绉的，让人不明觉厉。他的意思是，博客通过互联网解放了媒体，把可口可乐配方那样的东西也都拿了出来。我在为他的书《博客》写的序言中用大白话翻译了一下：博客是零成本、零技术、零时差、零许可、零编辑的零门槛个人意见平台。媒体的源代码开放，是博客为代表的新媒体的真正意义所在。

现在我发现，当时我完全搞错了。当时所谓零门槛的个人意见平台（自媒体），事实上还是有门槛的，但是，人们锲而不舍地在努力降低门槛。这种有计划、有目的、有步骤、全方位降低门槛的过程，并非以博客为起点，但在有了博客的积累之后，迅速升级，由此创造出了无数的商业机会与传奇：微博、微信、Facebook、Twitter、YouTube……你可以说出名字的任何一款最新的杀手级应用，都与博客精神——媒体的源代码开放，息息相关。无远弗届的分享，举手之劳的参与，把整个世界的议题设定权限，从少数人、少数机构手中夺了过来，拱手奉献给了每一个人。

在中国，博客如今已经不再时尚，更时尚的是微博、微信。微博、微信，总有一天，也会洗尽铅华。新技术催生的新时尚总是层出不穷，而新媒体也由此正无限地接近于它的内核：“零门槛”。这个过程不会终结。“零门槛”的新媒体肯定会以这样或那样的方式影响、干预、骚扰、破坏社会。它可以是一种全方位的积极的建设性力量，也可以是一种毁灭性的破坏力量。而新技术提供的种种前所未有的可能，正在不断强化这样一种力量。敬畏这种力量，是每一个人、政府、公众、媒体的唯一正确的态度。

我并没有危言耸听，你懂的。新媒体的媒体工厂属性正在缩水，新媒体的个人意见平台（自媒体）属性正在强化。这意味着，媒体机构的话语权正在遭受前所未有的侵蚀，而个人的话语空间，正在无限扩张。很难确定，这是谁的福祉，谁的梦魇。当把枪交到每一个人手中时，你就像在可以人人持枪的美国一样，不知道子弹会从哪个方向飞来。

你是否发现，美国的那个首席博客麦特·德拉吉已经很久没有大动静了。原因在哪里呢？原因在于，他已经不叫德拉吉了，这个世界已经不再需要一个叫德拉吉的人来代为爆料。他可以叫任何名字，可以是任何一个人。这不是绕口令。复习一下上海的那几个法官如何丢人、华润宋林如何丢官，就能明白我在说什么了。门槛的逐步降低，也意味着，隐私与非隐私的保护与被保护，机会越来越少，躺枪的概率越来越多。在到处都是木马与后门的网络时代，斯巴达那个海伦的贞操，也就一

不设防的城市。

十几年前，我观察到：由新兴技术驱动的基于互联网的话语权的极度分散趋势，与以资本促进的媒体工业的高度集中格局并存。这两种趋势，共同代表了媒体业的未来。高度集中的媒体集团不可能发展到一手遮天的地步。极度分散的个人出版，作为媒体工业的外延部分，也没有能力与媒体集团整体抗争。”但是，十几年后，地平线上出现的新媒体太阳，不再是同一个了。**Facebook**（脸书）一统天下的大哥角色，正在西方面对强烈的反弹；谷歌的统治地位，除鲁伯特·默多克在美国领头抗击外，欧洲新闻界也群起围攻。突然之间，人们发现，脸书、谷歌的确可以一手遮天。

事实上，潘多拉盒子已经被打开。

当斯诺登从他的口袋中掏出一个又一个惊天丑闻，以凌迟的方式不断羞辱美国政府时，事实上，他是以一种非常高贵的牺牲在告诉人们，技术有时候是多么的邪恶。当邪恶的人拥有这种邪恶的力量时，没有一个人是安全的，包括那个叫奥巴马的人。奥巴马怎么能够知道，他就一定不是那种力量监控的对象、曝光的标的？他怎么能够知道，他身边的某个人，一定不是拥有良知的又一个斯诺登？在比尔·克林顿碰到麦特·德拉吉之前，他不也如同奥巴马一样权威、自信吗？

扯远了。新媒体是科学与民主联姻的花朵，她前所未有的绚烂，但一点儿都不完美，而且还长刺儿。翻看一下“新媒体三部曲”，也许会不经意地帮助你不被它伤害。

2015年1月

目 录

第一部分 为什么传统媒体屡战不胜	1
戏说传媒（上）：新闻业在数字时代有没有解决方案	1
戏说传媒（中）：解密新媒体微笑曲线	11
戏说传媒（下）：直面中国新媒体的超级权重	21
平台型媒体：来自硅谷的另一种媒体融合	36
自媒体的中国故事 vs 博客的美国传奇	46
受伤的美国报业望族逆袭互联网	70
第二部分 网上报纸的“原罪”	75
《德拉吉报道》与崛起的新媒体	75
新媒体的崛起与传统媒体的终结	82
微软：美国报业“公敌”？	86
ICP 海外兵团火爆登场	89
网络童话：一个网上个体户的故事	92
门户之战：地方化、专业化……	95
网络童话：一个网上个体户的故事（续）	103
报业别来无恙？	106
互联网：胜利大逃亡	115
金色阳光初照网上报纸	117
美娱乐业围攻硅谷	119
内容为王：积累的习惯	122
互联网上的德拉吉王朝	124
新浪网们赢在哪里？	127
网络童话与童话网络	130

一个多媒体与媒体多的时代——戏说新媒体格局的诞生与演变	132
传说中美丽的草原	135
嫁接传统媒体的优势	136
网上玩赢家通吃的游戏	139
新媒体·新新闻随想录	141
与新浪网等的合作	144
更绿的新媒体草原	147
假如明天来临	151
互联网：无微不至的服务	154
服务的旗帜	156
赞美自然	158
新老媒体：阴影中的蜜月	160
传统媒体不败	163
请按游戏规则玩	166
网络“单打冠军”	168
无眠的网上报纸：美国大报网络版总编辑谈新媒体	171
叩问整合	175
王府井在哪儿？	180
信息汉化：ICP 的第三种选择	185
最值钱的与最不值钱的：关注网络版权	189
你（网络）精彩所以我精彩：一个上网学者的故事	191
新媒体：加法与减法	193
跨越世纪门槛之际展开一个话题：21 世纪的主流新闻网站	198
营建互联网上的学术绿洲：CJR 缘起、背景及宗旨	208
投资内容：一个并不轻松的玩笑	210
内容为王的感觉	212
忠告网络广告玩家	214
报业走出微软阴影：来自比尔·盖茨的威胁只不过是一种幻觉？	217
163.net 说明了什么	220
新闻媒体网站与社会投资	222
新闻媒体网站的市场营销	224

美国在线与时代华纳联姻：全球第一媒体巨人告诉我们什么	227
IT 英雄发烧友	230
不忠的网上读者？——解决方案：忠于自己	233
雅虎的下一个与下一个雅虎	237
新千年：报业走出网络版	241
难以量产的思想	245
明天的报纸什么样	247
网上报纸的“原罪”	250
网络时代媒体风采依旧？	255
互联网：为人性的弱点服务？	257
互联网符号分析师	259
建筑在新闻之上的新闻	262
个性与个性化服务	267
危险的媒体	269
预测未来	271
新 ICP 与 50 年不变的商业模型	274
追逐互联网时尚	277
互联网：进入中国传媒业的跳板？	281
新闻网站现状与流变	289
为新媒体确立标准	293
关注媒体（网络）产业	298
收费：互联网公司未来之路？	300
网络门户：自信的理由？	305
为叶克勇喝彩	308
第四媒体：倾斜的地平线	311
互联网：东边日出西边雨	317
呼唤努哈斯	321
恐惧，为美国网络新闻业定位	323
从牧师到网络出版先锋	329
欧美网络媒体的“绝对隐私”	333
美国网络记者：“门外汉”？	339