

张桂萍 著

2014年中国GDP总量为63.6万亿元人民币,折合9.5万亿美元,位居世界第二。其中,中国GDP总量占世界GDP总量的14.5%,美国GDP总量占世界GDP总量的18.5%,中国GDP总量占美国GDP总量的78%。中国GDP总量占世界GDP总量的14.5%,美国GDP总量占世界GDP总量的18.5%,中国GDP总量占美国GDP总量的78%。中国GDP总量占世界GDP总量的14.5%,美国GDP总量占世界GDP总量的18.5%,中国GDP总量占美国GDP总量的78%。

CBD 商圈成为全国第一大商圈

3D 内循环巴士解决内部交通

餐饮业户提供饮食服务

 南方日報出版社
NANFANG DAILY PRESS

转型与升级

传统媒体的互联网 +

张桂萍 著



南方日报出版社

NANFANG DAILY PRESS

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

转型与升级 : 传统媒体的互联网+ / 张桂萍著. — 广州 : 南方日报出版社, 2015. 11

ISBN 978-7-5491-1323-1

I. ①转… II. ①张… 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 247138 号

ZHUANXING YU SHENGJI

转型与升级——传统媒体的互联网+

著 者: 张桂萍

出版发行: 南方日报出版社

地 址: 广州市广州大道中 289 号

责任编辑: 刘志一 郑 颖

装帧设计: 肖晓文

责任技编: 王 兰

责任校对: 王 燕

经 销: 全国新华书店

印 刷: 广州市怡升印刷有限公司

开 本: 889mm×1194mm 1/16

印 张: 9.75

字 数: 200 千字

版 次: 2015 年 11 月第 1 版

印 次: 2015 年 11 月第 1 次印刷

定 价: 48.00 元

投稿热线: (020) 87373998-8503 读者热线: (020) 87373998-8502

网址: <http://www.nanfangdaily.com.cn/press> <http://www.southcn.com/ebook>

发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

自序

2015年7月4日，国务院印发了李克强总理签批的《关于积极推进“互联网+”行动的指导意见》，传统上一直属于“引领”社会文化发展方向的传媒产业，在经过两年“断崖式下滑”仍看不见筑底迹象的彷徨时刻，也走到了历史转折的关键节点。

转型，升级，乃至颠覆，几乎所有媒体都在行动——伴随而来的，是普遍存在的迷茫和“混乱”。

传统媒体的代表之一、上海报业集团掌门人裘新说要“野蛮生长，从而万物生长”；以互联网巨头为代表的新、旧媒体则直接以“基因突变”的形式重塑整个新闻业：

——谷歌宣布推出一套名为“新闻实验室”（News Lab）的新工具，记者写稿时可以在谷歌地图、谷歌提示（Google Alerts）以及公共数据查找器（Public Data Explorer）等工具中查找信息，并在YouTube上建立新闻发布频道，发布权威的、有新闻价值的内容。

——全球第一科技巨头苹果宣称正积极打造一款名为“Apple News”（苹果新闻）的新闻聚合应用。

——Facebook为吸引权威媒体入驻，开出了极具诱惑力的条件——广告收益百分百归合作媒体，Facebook不收取一分钱。

——以创新颠覆面世的BuzzFeed也称要“全面转型”，从过去一直主打娱乐新闻转型到更加注重严肃和深度的信息传播。

——擅长报道国内政治动态的美国《华盛顿邮报》，在被电商巨头亚马逊公司的创始人杰夫·贝佐斯收购后，声称要做媒体界的Uber，推出自由撰稿记者的线上网络平台“才华网络”，力图通过促成新闻媒体组织与自由撰稿记者的工作配对找到自己的商业模式。

一方面各路巨头纷纷以前所未有的创新模式横切过来抢食新闻蛋糕，另一方面普通用户和企业由被动接收者变成了真正的“主角”：通过原创、编撰、加注、标签、收录、分享等方式，全方位参与到内容生产、创造和消费当中来，“移动”和“社交”被拱成信息传播的主流，社交媒体以及专注分众的各式各样社群大量涌现，通信、社交、自媒体无缝衔接整合，个人和机构都出现了角色分身的多样性、重叠性，一个网状而非流水线传播作业模式出现了——对这样颠覆式的新格局，《赫芬顿邮报》创始人、总编辑阿里安娜·赫芬顿（Arianna Huffington）用一句话进行了高度总结：

“新闻媒体如神一般的日子不复存在了，但人们对新闻和信息的渴望一如既往，现在是新闻的黄金时代。”

确实，对整个传媒业而言，现在真是一个悲欣交集的年代。

本书正是在这样的背景下，以专访和论述两种形式，集腋传媒业界和学界的思考力和前瞻性，力图给仍在经历涅槃重生的传媒业界以启迪和借鉴。

作为“全球最具影响力人物100强”和“福布斯亚洲商界权势女性榜”人物，连续成功创办《财经》杂志和财新传媒的胡舒立，在《传媒转型的中国问题》专访中称，“传媒转型中关键要建立现代公司模式”，“复杂而专业的新闻主要靠专业新闻组织完成”。她坚持认为，传媒春天的蓬勃到来更要“通过保护版权来解决新闻原创内容的价值变现”。

中国近代史最著名的报人范长江之子、汕头大学长江新闻与传播学院代院长范东升认为，“参与、协议和社区式传播是未来传播格局下的新生态”，“媒体转型成功与否的标志在于是否与用户建立了‘联结’”。但是，中国传统媒体从中央到地方的数字化转型目前仍看不到明朗的曙光，转型的困局不在改良而在“基因”的彻底改造上。事实上，2015年，“媒体融合”已成了以习近平为总书记的新一届中央领导集体推崇的12个“习式热词”之一，专业媒体传播力不足的危机感和紧迫性已上升到国家层面。

探索融合转型和创新之道已成为众名家的共识！一批传媒“思享者”——暨南大学新闻与传播学院院长、南方报业传媒集团原董事长范以锦，中山大学传播与设计学院院长张志安，新浪网总编辑周晓鹏，移动新闻资讯应用“一点资讯”总编辑（搜狐网前总编辑）吴晨光，南方报业传媒集

团副总编辑、南都报系总裁曹轲，腾讯·大粤网执行总裁易海燕等——都给出了清晰有力的回答：

“媒体融合的标志是获取和服务用户的成功！”

快速迭变时刻更需要埋头苦干者。在这个通信、传播、文化乃至经济缠绕在一起的新时代，“首届媒体融合发展及投资高峰论坛”主办方、羊城晚报报业集团管委会主任刘红兵用两句话进行了高度提炼和总结：

一是，“媒体融合的关键是思想先行”；

二是，“在云时代媒体融合更要接地气”。

除了这些很给力的答案，在内容操作和传媒专业信仰层面，本书也有一些答案。比如中国著名的新闻法学家魏永征等人谈到了“媒体重构和法理保护”，已连续任职普利策奖评选委员会主席12年的Sig Gissler教授在卸任前夕接受访谈时则谈到了“普利策奖的坚持与改变”。

新传播时代正以一元二次方的加速度方式，将我们每一个人席卷其中，这个自人类诞生之初就开始的传播活动，正在从一个古老的社会现象，转向史无前例的蜕变和重生。本书作为一种广纳集萃的传播“轻资产”，希望能给你带来一些传播创新的信息、意义和情感价值。

目 录

contents

第一部分 融合访谈篇

第一章

传媒转型的中国问题 2

第二章

困境下的传媒转型：再论媒体重构和法理保护 13

第三章

传统媒体需放下身段做“人”的文章 31

第四章

创新报业经营模式：与用户建立“联结” 64

第五章

媒体融合的标志是获取和服务用户的成功 85

第二部分 创新传播篇

第一章

媒体融合的关键是思想先行 118

第二章

在云时代媒体融合更要接地气 125

第三章

普利策奖的坚持与改变 132

第一部分

融合访谈篇

第一章

传媒转型的中国问题

——中山大学传播与设计学院原院长、财新传媒总编辑胡舒立专访

随着全球数字化技术和信息通信技术的突飞猛进，各种网络新媒体和移动媒体深刻地改变了人们的生活方式和思维习惯，这为人才沉淀丰富的传媒业提供了全新的机遇，也构成了巨大的冲击和挑战。在中国，一方面是互联网、手机终端、多媒介传播和数字发行的相继崛起，另一方面是传统媒体业在过度管制、条块分割和机关事业单位式体制中的挣扎求生。人们担心，传统媒体就这样被迫进入“死胡同”了吗？在目前“体制”和“市场”双面夹击的局面下应该怎么办？传媒单位、传播内容和传媒人究竟应该怎么转型？2013年9月23日和25日，我专访了时任中山大学传播与设计学院院长、财新传媒总编辑胡舒立。

传媒转型中关键要建立现代公司模式

张桂萍：近两年，技术驱动导致的传媒市场正在发生着根本性变局，已无法独善其身的传统媒体纷纷调整和转型，比如南方报业传媒集团依托原有的传媒优势继续发展老本行——一方面走全媒体发展之路，另一方面借“南方传媒”品牌“向外向下”跨区域办报，发展城市日报群及走人群细分路线等；浙江报业传媒集团的董事长高海浩认为“主编将死”，把浙报直接定位

为“互联网企业”，在传媒布局时根据“人性需求”（比如人类有娱乐、生活、资讯的需求）布局游戏产业，走O2O模式等，以“用户驱动”模式参与传媒变革。另外，包括深圳广电集团、惠州报业传媒集团、羊城晚报报业集团、广州日报报业集团等都在原有优势的基础上，探索各自的“传媒转型”之路。对此，您怎么看？

胡舒立：南方报业传媒集团和浙江报业传媒集团的转型是两种不同的思路，现在无法判断谁更高明。但如果将媒体看成具有特殊使命的商业企业，其成功标志，应该是看其在发挥社会效益的同时，能否获得经济效益，从而实现商业上的可持续发展。我觉得，对一般的企业来说，商业效益是最重要的，但对媒体来说，社会效益或者说公共利益应该是首位的。如果社会效益和商业效益发生冲突，短期商业效益要为社会效益让位。

张桂萍：传统媒体的整个产业链条比较长，比如一份报纸到读者手上，要经过记者采写、编辑编稿上版、主编审签，同时包括广告公司洽谈广告、印刷厂上版印刷、发行公司送报入户和上报摊零售的路径，这里涉及很多人的就业，由此看来，传统媒体的萎缩和调整是必然的。您说呢？

胡舒立：近年来传统意义的新闻业确实遭遇了困境。事实上美国媒体早已遭遇到类似危机，四五年前出现的金融危机对他们更是雪上加霜。当时，我请教过国内一些都市报的同行，是不是有危机感，他们都觉得中国媒体的好日子还长着呢，至少还有五六年。现在，困境，甚至可以说危机已经来临。

不过，这场危机，就你关心的纸媒而言，对于不同的媒体从业者还是要分别来看。第一块，发行。纸媒发行系统的萎缩是必然的。发行，包括订购和零售，相关配送的规模，都会大规模缩小，报社应当意识到这个转变，帮助这部分人转型转岗。新媒体的进入，对发行端的冲击是致命性的。这当然也包括新媒体对新闻产品呈现形式及相关的印刷业的冲击，不再细说。

第二块，广告人。面对两个挑战：一、纸媒的广告投放会缩减得快；二、媒体广告的投放形式会多样化。从宏观上来讲，由于中国的经济正在从高速增长变成稳定增长，这对广告业也会产生直接影响，并可能体现在媒体广告经营商的投放规模和投放形式上。

第三块，编辑记者。我觉得无论什么样的呈现形式，新闻专业主义都是

有用武之地的，在这个意义上，编辑记者关键还是要保持和提升专业水平。不过在内部机制上，也存在转型挑战。与以互联网为主平台的新媒体公司不同，传统媒体不是公司制而是事业单位制，而且内部还有行政级别，是“官本位”。这肯定不利于转型。

张桂萍：那么，您认为中国的传统媒体转型，应当是什么样的具体路径？

胡舒立：应当承认公司制的效率要远高于所谓的事业制。能不能转型为公司，建立起现代公司治理结构，这也关乎传统媒体的转型成败。

当然，不是所有的传统媒体都要从事业单位转型成公司。以报纸为例，可以是双向的：党的机关报就应当是党和政府的宣传机构，其运营机制可以考虑“收支两条线”，也可以是非营利机构机制，确保其完成宣传任务，当然应当以读者喜闻乐见的形式完成宣传任务。但党报不必有商业考量，不必考虑市场影响力和生存问题，可以搞准政府机制，而其他类型的报纸应当进入市场，以现代公司的治理模式进行管理，走市场化道路。这就是“上帝的归上帝，恺撒的归恺撒”。

前者的道理比较简单。后者，就是两条出路：一是因应新媒体挑战，进行公司化改革，保护版权，最终实现转型；二是像现在这样顺其自然，等待死亡。因为你在市场上遇到的这个挑战极为巨大，人家是新技术、新机制、新思路，你本来就处于战略上的劣势地位。如果不进行脱胎换骨的改革，成功转型几无胜算。

经济学上，有个概念叫“路径依赖”，还有个概念叫“边际创新”。体制内的媒体在政府巨大资金和资源的支持下，看上去可以阶段性地维持，但因为路径依赖，边际创新的空间不大，危机迫在眉睫。当然你会说南方模式和浙报模式还是看得见曙光的。我不说将来究竟如何，“出水才见两腿泥”。应当承认他们的转型努力，都是辅之以体制机制上的改革举措的，不过应当更彻底更清晰才好。

另外，有种看法认为，有政府支持，国字号媒体无论如何也不会死。其实死或不死是概念性问题，关键是还有没有市场地位，有没有见诸市场地位的影响力。

通过保护版权来解决新闻原创内容的价值变现

张桂萍：现代社会是一个“热”的社会，传媒机构和传媒人与其他企业和职员的最大不同点，是“价值坚持”和“创造公共价值”的自我实现。您认为在社会化媒体发达的今天，这会改变吗？

胡舒立：媒体的价值坚守还是很重要的，要把公共利益摆在首位，而不是做纯赚钱的企业。

在这里，我想谈一个中国媒体独有的问题：版权问题。中国这些基于原创的媒体，或你说的传统媒体，在版权维护上或是缺乏意识，或是无计可施。原因不说了，其结果，终将是死路一条。

《纽约时报》到现在已经成功收费，网络版收费收入超过了发行收入。这一商业模式的构建，最早可以追溯到10多年前。当时雅虎找《纽约时报》的老板小苏兹伯格谈合作，要将《纽约时报》的新闻内容直接放到雅虎新闻，大家在雅虎分享未来的可能收益。小苏兹伯格表示，可以给标题和链接以方便读者，但点击要回到《纽约时报》网站上，《纽约时报》可为雅虎带来点击支付年度费用。

这个做法后来成了西方报纸的普遍做法。即使如此，网络时代的所谓“新闻聚合产品”仍然对原创新闻在原创平台的呈现带来极大挑战，转型还是非常难，但毕竟有一定进展，无论是收费模式还是广告模式，许多著名媒体的网站还是成长起来了。如果早年以低价或无价的方式放弃自有版权，后果可想而知。保护自身新闻产品的版权，是保护新闻内容价值的最基本的手段。

对比国内，发展路径很不一样。传统媒体早年间，或是把内容一次性地卖给门户网站，或是允其免费使用。而且因为“囚徒困境”原理，售卖价格不可能是合理价格。这不仅影响了传统媒体自身的新媒体平台成长，而且使版权保护变得格外困难。因为你卖了四五家之后，已经失去了独家性，更多的人其实就在搭便车，当然是“非法”搭便车，保护成本就变得极其高昂。

长此以往，这个行业还有什么出路？所以，必须解决最基本的新闻内容的价值体现，即是要保护版权。但是，因为过去的路走错了，现在如何转回来，这成为目前中国传统媒体转型面临的另一个重要难题。一方面，传媒机构要建立起版权保护的共识，另一方面，政府也应当承担起保护新闻内容版

权及建设法治环境的责任，这都很难。

张桂萍：从《财经》杂志报道的《基金黑幕》《庄家吕梁》《银广夏陷阱》等一个接一个的重磅炸弹，到《新世纪周刊》的《自来水真相》《邵氏弃儿》，以及高铁系列报道、镉米系列报道、中石油腐败案系列报道等等，您领导的媒体都以深度、原创报道见长。在传媒市场发生深刻变革的今天，一些传媒人认为“深度调查报道”才是传媒人的职业发展方向，一些传统媒体特别是报业也开始专门成立“深度调查部”，认为这样才是“核心竞争力”，您怎么看这一现象？

胡舒立：做深度新闻，更要维护版权。为什么？因为如果版权保护不力，深度新闻就很难维持。在一个机构里，记者个人可能不在乎稿子被免费转载，甚至希望自己的报道无处不在，但新闻机构的主管者应当有远见。

深度报道很重要，媒体的确要下决心来做深度报道，但深度报道是有成本的。如果原创媒体要实现商业可持续，不可能单纯靠深度报道，这是一。二是有价值的新闻、花钱做的新闻要实现商业价值，这就要靠原创平台的“广告成长”和“内容收费”的模式。

从呈现方式来看，深度报道可以先用浅层表现形式在网上或移动终端体现，然后再吸引读者进入新闻网站深度阅读。这是传播技术层面的事情了。

另外，应对现在网络和社会化传媒的竞争，传统媒体的一些做法也要发生改变。过去的专业内容都是纸媒呈现的，现在报纸阅读形式发生了改变，因此，单篇稿子的质量提高变得特别重要。不仅深度报道意味着质量，原创媒体的每一篇文章，从消息到评论，都要提升质量。网络阅读不太重视你编辑手法上的“无声语言”，大家更关注新闻本身的内容质量如何。

这种质量的含义包括：一、网络阅读都要注重速度，要快；二、新闻专业性体现在内容丰富、文字精准。由此，记者人才培养就变得更加重要了。

复杂而专业的新闻主要靠专业新闻组织完成

张桂萍：今年开始，一些著名的传媒人士先后离开传统传媒宣布创业，在国外，有做过《名利场》、《纽约客》、“每日野兽”新闻网站和《新闻

周刊》主编的蒂娜·布朗，在国内，有如21世纪传媒原执行总裁、《21世纪经济报道》创始人刘洲伟等。还有不少国内传媒精英纷纷离职去一些网站或企业，有的干脆干起了“自媒体”……优秀人才的流失正在成为传统媒体的另一把“达摩克利斯之剑”。对此，您怎么看？

胡舒立：传媒人转行，或在困惑中，不要把这种现象看成“悲哀”，可以看成是令人欣慰的事情。其实没啥了不起，人就要调整自己，历史上很多产业变迁中，人都需要进行改变和调整。在这种情况下，我们要尊重每个人在变化中所做出的选择。

无论个人转行，还是个人变化，或者个人坚持，都是值得尊重的。但最重要的是，不管你做什么，都要有清晰的利益冲突意识，要有基本的道德准则，不要在利益冲突问题上走入歧途。

作为传媒机构，管理者如何留住人才？应当在公司化改制的过程中，让员工对公司的生存有明确的责任意识，必须建立起同舟共济的精神。一方面，现在生活水平提高，加上通货膨胀问题，提高传媒人的待遇应该是必然选择；另一方面，你也不可能单纯靠提高待遇来留住人才。比如《纽约时报》今年（2013年）上半年扭亏为盈，一是靠增加收入，二是靠与工会成功谈判使员工的高福利有所削减——当然这也避免了裁员。

所以，总体来讲，我的看法是：第一，传媒企业要适当提高传媒人的待遇；第二，建立价值共识；第三，媒体人出现跳槽的现象，传媒企业必须尊重和承认这个行业出现的人员流失和动荡——任何一个市场化的企业和行业，这些现象都是必然存在的，对此需要保持“平常心”。

张桂萍：您认为未来传统媒体会不会由媒体组织碎裂成为自媒体？或者诞生出大量围绕各种体验经济的“自媒体人”？

胡舒立：这涉及传媒人价值实现的方式。我觉得，“自媒体”是一种方式，但未来相当长的时间内，传媒机构的作用仍是不可替代的。自媒体毕竟是少数人，新闻生产是复杂和专业的过程，还是要靠新闻组织来完成的，无论是商业性的新闻组织，还是非营利性的商业组织。

就新闻采集来说，依托一个机构，更加有助于对新闻内容的“检验和核实”，但这个机构是营利性的，还是非营利性的？可能是两种形式并存。

有质量的深度新闻仍是“稀缺资源”

2013年9月25日上午，广东南方电视台与中山大学产学研合作启动仪式在中山大学传播与设计学院举行。作为中山大学传播与设计学院院长的胡舒立，参加了南方电视台TVS1《全民议事厅》题为《竞争？融合？传统媒体转型困惑》的节目录制。作为嘉宾之一，她在与南方电视台主持人和其他嘉宾的互动中，也谈到以下看法——

问：胡老师，从您创办杂志开始走到今天，几经转型：成立了自己的传媒公司，创办了杂志和旗下网站，开始了新媒体尝试，到今天走入学界。在您的心目中纸媒究竟如何？是不是已经穷途末路了呢？

胡舒立：可以说是非常悲观，但是我并没有完全失望。我觉得，作为纸媒这样一种载体的传统媒体，它肯定是要逐渐退出舞台的。今后的纸媒，纸媒载体上新的内容，可能是一种补充的阅读形式，不再是主要的形式，但一些报纸仍然会存在，以后下一代人、下下一代人，他们可能主要是从电子屏幕上来读这些报纸，以后是不是还叫报纸（Newspaper）都很难说，也许叫“新闻”（News）？比如以后《南方都市报》是不是要改成《南方都市新闻》或者《南方都市》诸如此类的名字？我觉得以后无论是名字还是呈现的方式，都是会改的，纸质报纸将来会是一个补充的形式。

问：也就是说在您的判断当中，“报纸”（Newspaper）的称呼可能会消失，但它仍可能处于一个重要的位置，因为它的核心（News）没有发生改变？

胡舒立：中国的情况跟国外的情况不一样。我觉得中国从新闻需求讲，仍然没有改变，但我觉得目前中国整个新闻业的成长，从内容方向上来讲还是处在比较早期的阶段，也就是说，对新闻业的高质量的新闻，市场还是有非常强烈的需求的，长时间内仍然会是一个求大于供的局面。

总体来说，在内容端，我觉得还是有需求和有机会的，但是表达的平台可能会从纸质的平台挪到一个更加接近于屏幕的平台。我注意到，政府现在很重视网站，很多重要的新闻发布现在也已经不再是召集当地的党报发布，而是直接在自己的网站发布，这就是技术的能力，也是市场的表达。

问：新媒体出现已给我们一个极大的冲击，我们过去习惯了每天的截稿时间是晚上11点钟，每天早晨伴随着热腾腾的早餐看一份早报，或者在傍晚的时候看一份晚报，现在几乎每个人，只要拥有手机的人都已经可以对很多新闻事件“亲临现场”，与事件同步了。在发行渠道上，印刷纸质几乎所有人都已经不需要了，因为打开手机屏幕我已经知道发生了什么。是这样吗？

胡舒立：我还是想区分动态性新闻和分析类文章。我觉得一些比较重要的稿件，虽然在网、在微博上、在iPad上可能都可以很舒适地阅读，但是对我个人而言，一些比较长的东西，一些更重要的东西，还是要看打印样或印刷体的，因为你会觉得，有一些东西在屏幕上无法深刻理解和掌握。我相信表达形式可能会改变我们的阅读习惯，读者会变得更加匆忙，脑子变得更好，变得更加过目不忘，但是对于深入一点的东西，我们往往过目忘“义”，不得不看好几遍，或者把一些东西写下来，或者标上一个记号，才能记住和理解。否则，无论是在纸上，还是其他载体上，这些功能如果没有，我就仍然有一个问题，即“我们的阅读或者信息传递的深刻性怎么实现”。

问：即使在碎片化新媒体当中，人们可能更需要一份能够体现深刻性的新闻报道，无论它是以什么样的媒介方式呈现，是这样吗？

胡舒立：对。对动态新闻，很多人就是想知道得越早越好。现在的传播特别快，主要是通过网站、短信、微博、客户端等等的形式。我知道在中国，现在的微博也是一种公众议程的设置者，但是，我还在想，那些比较深刻和重大的话题怎么办？在美国的时候我有一个感受，《纽约时报》的报道经常涉及的是比较重大和严肃深刻的话题，比如说今天早上纽约市有一个人被杀，这个人血淋淋的照片可能会登在其他报纸上，但是《纽约时报》可能就登在末尾版面的一个小角上。《纽约时报》的读者特别是中产阶级会被“培养”成一个习惯，就是会特别留意《纽约时报》在关注哪些严肃重大的话题，这就是议程设置。

《纽约时报》新上任的CEO，就是过去BBC的马克·汤普森，今年2月份的时候对《纽约时报》内部的人也讲转型。所以我想说所谓的媒体转型，就是你最主要的呈现平台在哪儿。这是一个平台的转型。就内容提供而言，美

国很多真正的好记者不得不去改行，但是我觉得中国现在还没到这种程度，因为中国长期以来好记者和好内容还处于稀缺状态，关键是我们把这些好的新闻、有深度的新闻、花了钱的调查新闻……放在一个新的、大家都愿意看到的平台上进行传播。

问：其实我也有一个疑问，美国最近出现的一个叫《赫芬顿邮报》的媒体很有名，它用新媒体的方式在全球范围内征求最优秀的写手，为其提供稿件。这种做法您怎么看？

胡舒立：我认为，媒体是由三个概念组成的：第一，是它的内容，就是它的专业新闻；第二，是它的平台；第三，是它的传播方式。我觉得传统媒体如果指的是平台和传播方式，那么它就是传统的，但是如果是指内容这一块，我觉得它是永恒的。遗憾的是，很多新闻人，包括我尊重的不少出色的新闻人，还是习惯时刻把自己的这种伟大的新闻成绩和他身边的那张纸连在一起，这个可能跟我们财新传媒的记者不太一样——他们写完稿子以后，这个稿子只要能够在网上让人家看见，他们就觉得非常高兴。我再回到“内容”这个议题上，《赫芬顿邮报》我觉得在商业上是非常成功的，但是它不能替代《纽约时报》，也不能替代其他美国报纸。

去年1月份的时候，我在达沃斯论坛参加过一个午餐会，阿里亚纳·赫芬顿本人也在。她当时就说，我们这次筹资后，终于在12个国家聘请了12个记者，我有记者站，开始给我的作者一些稿费。路透社的总编辑Steven Adler当场就说，他们公司宪章上就写了一句话：“世界上任何重大事件发生的时候，路透社的记者都必须在现场。”他认为，新闻的生命在于记者在现场，聚合新闻不能代替真正的新闻行业的存在。

问：您依然相信，一份优质报纸的核心竞争力不会发生改变，改变的只不过是传播的平台和在这个平台上展现的方式而已，是吗？

胡舒立：对。事实上，第一，我们整个传统媒体，从纸质到新平台的转移都太晚了。因为从1998年开始，四大门户网站就已经把传统媒体的原创内容放到了他们的平台上，传统媒体一直依靠这些平台扩大自己的影响，但是自己的网站起步太晚。第二，就是投入太少。