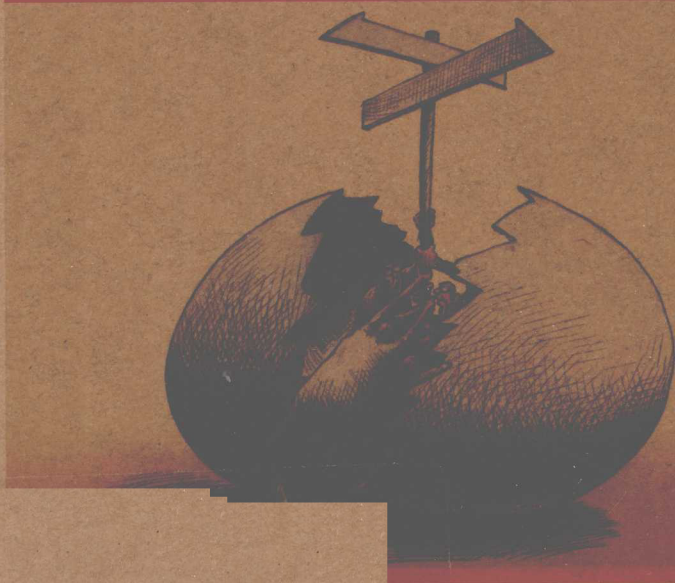


2010
23

南方传媒研究

nanfang media research

南方报业传媒集团新闻研究所 [主编]



全媒体破局

- 曹 轲 庄慎之 南都全媒体集群构想
沈 颢 关于媒体商业模式的几点想法
向 熹 南方周末的“全媒体”设想
喻华峰 转换思维抢占互联网市场
吴 蔚 欧美报业危机下的“全媒体”生产链重构
罗昌平 为何三问央视大火
石扉客 “鸿忠抢笔”——两场 24 小时微博传播战
朱学东 媒体吃的也是青春饭
高井洁司 从食用肉掺假事件看日本的调查报道



南方日报出版社
NANFANG DAILY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

南方传媒研究 · 第二十三辑: 全媒体破局 / 南方报业传媒集团新闻研究所主编. — 广州: 南方日报出版社, 2010.4

ISBN 978-7-80652-995-9

I. ① 全… II. ① 南… III. ① 传播媒介-研究 IV. ① G206.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 065217 号

南方传媒研究

第二十三辑: 全媒体破局

南方报业传媒集团新闻研究所 主编

出版发行 南方日报出版社
地 址 广州市广州大道中 289 号
电 话 (020) 87373998-8502
经 销 全国新华书店
印 刷 广州市怡升印刷有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 14 彩插 0.5
字 数 270 千字
版 次 2010 年 4 月第 1 版
印 次 2010 年 4 月第 1 次印刷
定 价 28.00 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。

南方传媒研究

NANFANG MEDIA RESEARCH

南方报业传媒集团新闻研究所 主编

曹轲 南都全媒体集群构想
庄慎之
陈雨

首先做强做大南都报系旗舰南方都市报，并且通过实施南都跨区域办报确保在传统报刊行业龙头的地位、尝试拓展跨行业业务这一延伸、优先做好跨媒体融合这个关键，力图实现全媒体生产能力、全介质传播能力的跃升，最终构建起南都“全媒体集群”，真正做到“南都，无处不在”。

008



001

南方传媒研究
第二十三辑

吴蔚 欧美报业危机下的“全媒体”生产链重构

与中国各类媒体泾渭分明、格局不同，欧美的报业普遍已经跨界经营，他们所面临的主要问题是，如何整合出符合数字媒介传播规律的生产链。生产链重构，意味着必须在过去各类介质的多条生产链中寻找切入点，斩断原有链条，构建新链条。

087



罗昌平 为何三问央视大火

有太多的人问我，为何选择留守《财经》？现在可以回答了：因为我想把高度敏感的《再问央视大火》发表出来，而《财经》是我反复考察后确定能发此稿的唯一渠道。只要稿子能发出来，我愿意背负所有的骂名。因为我给自己的定位，就是一名调查记者。

103



五脏俱全不及一键还原



珠江新城是站起来的杨箕村吗？拔高了，刷新了，肩并肩亲切地挤成一团。

杨箕村是躺下去的珠江新城吗？窗破了，墙裂了，手握手顽强地连成一体。

都在广州大道旁边落脚，都在广州这个环境里长成，彼此之间显然有着共同的基因或者理想追求，让他们的优点缺点如此明显如此相似，两者之间一定有着千丝万缕的血缘关系，让他们从对方身上看到自己熟悉的影子。

越来越相信，城中村的梦想不外乎成为新城区，新城区的前身不外乎上一辈的城中村。大胆下个结论：能在杨箕村当村长的，一定管得了珠江新城，因为能把珠江新城建成另一个杨箕村的，一定是村长派来的。

报业是面临拆迁改造的城中村吗？命所系，利所在，活力强劲焉能自毁家园。

新媒体是新版新景的珠江新城吗？情所系，梦所在，乱云飞渡难以托付终身。

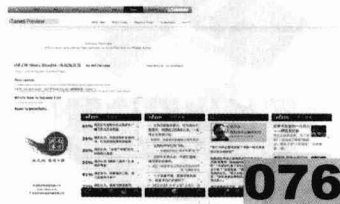
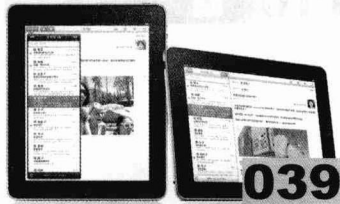
站在南方报业的大楼上，北望紧邻的杨箕村，知道多少的记者同事从这个城中村起步，伴随着一份份先锋报纸事业的辉煌。东望广州大道对面的珠江新城，知道个别的同事在这个广州新中心 CBD 落户，却不知他们是否怀念着杨箕村的杂乱热闹。越来越相信，这种巧合里隐藏着意味深长的象征和昭示。难免有个联想：新媒体、多媒体、全媒体，一定是传统媒体的远亲近邻，因为热衷讨论新媒体的，往往就是报人和办过报的人。

五脏俱全的杨箕村，五行相生的杨箕村，五味杂陈的杨箕村，五色迷乱的杨箕村，五体投地的杨箕村。说穿了，你就是我们最早接触的全媒体。

五音不全的珠江新城，五官不灵的珠江新城，五方不辨的珠江新城，五谷不分的珠江新城，五马分尸的珠江新城。看透了，你就是我们最先厌烦的新媒体。

躺着站着的城中村，迷宫一样包围着我们困惑着我们，无意中提示着一种复杂多变的路径。新版旧版的村中城，迷魂阵一样纠缠着我们诱惑着我们，刻意地宣示着一种难以抵制的前途。❶

目录 Contents
NO.23



卷首 002

002 | 曹 轲 五脏俱全不及一键还原

传媒人语 006

本期焦点「全媒体破局」008

- 008 | 曹 轲 南都全媒体集群构想
庄慎之
陈 雨
- 019 | 沈 颖 关于媒体商业模式的几点想法
- 027 | 向 熹 南方周末的“全媒体”设想
- 031 | 易海燕 移动互联网周期的媒体应用及策略
- 039 | 吕 剑 移动媒体时代报业战略思考
- 048 | 王 军 全媒体受众模式浅议
- 055 | 巫 伟 “报网合一”打造全媒体内容提供商
- 061 | 郭全中 全媒体战略下的跨区域发展战略
- 066 | 孙朝阳 报纸发展新媒体的一些想法
- 072 | 喻华峰 转换思维抢占互联网市场
- 076 | 陈菊红 时刻想着用户的需求
- 080 | 陈 峰 用户中心 技术驱动
- 084 | 杨 斌 转型全媒体当破釜沉舟
- 087 | 吴 蔚 欧美报业危机下的“全媒体”生产链重构
- 094 | John Lloyd 编辑主导的全媒体新闻工作室
- 096 | 范以锦 全媒体决非“大而全”
霍 慧

003

南方传媒研究
第二十三辑

记者讲述 103

103 | 罗昌平 为何三问央视大火

庭荣视界 110

110 | 支庭荣 从读图时代到身体传媒时代

传媒观察 117

119 | 石扉客 “鸿忠抢笔”——两场24小时微博传播战

127 | 宋志标 从启蒙到社运：社论的幸与不幸

133 | 何三畏 “地沟油”的政治正确

东瀛专稿 138

138 | 高井浩司 用DNA鉴定揭发“伪牛肉”
——从食用肉搀假事件看日本的调查报道

新闻会客厅 147

147 | 蒋志高 怎么操作好“反新闻”的新闻
——由《蚁居》引发的讨论

采写编 161

163 | 段功伟 打开党报政治报道增量空间

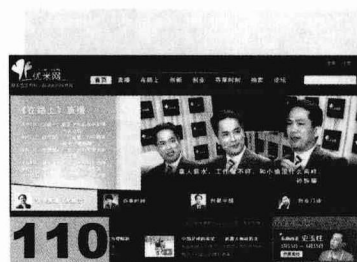
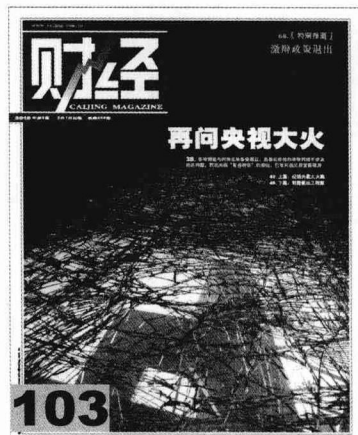
169 | 周自牧 浅谈头条新闻

学者视窗 174

174 | 麦尚文 地方媒体在国际传播中的角色转型与
路径选择

——以南方报业海外报道实践为例

183 | 张志安 深度报道30年：轨迹回望与专业反思



传媒茶座 191

- 193 长平 文人与新闻
196 朱学东 媒体吃的也是青春饭
199 笑蜀 媒体人怎样给公众更多一点希望和信心
201 李平 媒体的镜头该瞄准谁
204 邹高翔 网站采访权的悖论与前景
207 洪丹 时评如何更有力量

围观版面 210

- 210 3·14广东四报的封面，哪家比谁还要有光辉？

传媒资讯 212

- 212 业界资讯



编后记 223

- 223 本刊编辑部 见山不是山

中间插页

- 南方影像 方谦华 污染之“美” 现实之丑
朱淑萍 大旱望云霓
图片赏析 翁倩 特殊时期的特别画面

编委会

主任 杨兴锋

编委会委员

杨兴锋	王春英	张东明
王培楠	丘克军	江艺平
蔡玉明	欧阳农跃	王更辉
黄常开	曾少华	吴爱平
文建明	王垂林	曹珂
陈广鹏	孙爱群	黄灿
向薰	李晖	庄慎之
沈颖	陈志红	陈永

执行主编 罗永新
编辑 吴自力
封面设计 墨白
封面漫画 邝飏
版式设计 伍圣游
编务 张巧玲

特邀编辑

(按姓氏笔划排序)

邓科	刘琼雄	何志毛
吴蔚	张平	张璐
李丹婷	陈智峰	易海燕
林斌	金强	饶原生
曾繁旭	谢晓	蓝海

特邀媒体顾问

(按姓氏笔划排序)

王昭琴	王万然	朱英中
许焕平	刘照丁	李幸
陆世强	陈映怀	陈新
陈国章	陈真泉	陈文波
张玲	范以锦	胡仲初
侯六一	高德民	谭乐生
潘伟	薛桂荣	戴晓军

地址 广州市广州大道中289号
电话 020-87373998-3364
传真 020-87363753
邮政编码 510601
电子邮箱 nfcmyj@vip.163.com
nfcmyj@163.com
网址 http://media.nfdaily.cn

005

南方传媒研究
第二十三辑



“在媒体领域，中国的体制内的报纸，电视台缺乏完全意义上的竞争，并没有形成具有独立人格和媒体理想的组织，所以没有权威和尊重。”

2月3日，搜狐公司董事局主席兼首席执行官张朝阳在“2010·中国新视角高峰论坛”上表示，没有充分的公平的市场竞争，就没有就业机会，没有稳定，没有中国真正的崛起。



“当政者常说要有忧患意识，最大的忧患莫过于……官员缺乏有力的舆论监督。尊重舆论监督的官员，才有道德的力量。没有道德力量，与民心、党心相背，任何官员手中的权力都是靠不住的。”

3月12日，中宣部新闻局原局长钟沛璋在《青年时报》上撰文，谈对“录音笔”事件的看法。



“对于传统媒体，一定要在新的数字化传媒生态中适应并得以继续成长，要努力互联网化，要参与，要体验，不仅要获得数字化传播能力，也要适应受众在数字化传媒生态中所需的内容新需求，要以变赢变，才可能有明天。”

2月2日，新闻集团全球副总裁高群耀博士在接受人民网记者采访时如是表示。



“你不能说上街掏人家包偷了五毛钱，人家找你讲理，你还有理了，说，就五毛你也好意思要？”

南方都市报3月23日报道，网络赫赫有名的《赖宝日记》作者杨小星发表关于黄健翔涉抄袭微博事件的看法时说，转发分享是好的，但要注明一下来源，起码写个“转”字累不死人。



“政府监管互联网，是比较自然的事情，百度非常理解。”

时代周报报道，3月28日，2010年中国IT领袖峰会在深圳开幕，马化腾等多位IT名人抱怨互联网一刀切的监管方式，只有“得利者”百度董事长李彦宏这么认为。

传媒人语

| WISDOM |

“中国办有报纸，但遗憾的是中国的编辑们不愿将真相告诉读者，他们不像你们的报纸讲真话。中国的编辑们在讲真话的时候十分吝啬，他们只讲部分的真实……由于不能诚实地说明真相，我们的报纸就失去了新闻本身的高贵价值，也就未能成为广泛传播文明的方式了。”

1896年9月2日李鸿章对《纽约时报》记者说的这番话，由于张发财的微博以及由此产生的抄袭争议，百年后在网络上广为传播。



“这样的媒体是抓了芝麻，丢了西瓜。”

3月31日，潘石屹在微博中这样评论一些媒体热衷于王益与赵薇、刘芳菲的关系的探讨，把贪渎案件的焦点转移到娱乐新闻的做法。



“网络媒体已经基本完成了从配角到主角的转换，中央和地方党政领导对网络媒体认可度大大提升。”

新华网3月22日报道，人民网总裁何加正在2010博鳌国际旅游论坛“媒体与旅游主题论坛”上表示，新兴媒体的迅速崛起，是最近几年来传媒业最大的变革，而网络媒体已经成为主流媒体重要组成部分。



“互联网并没有什么‘特殊’的，只是一个‘信息交流平台’，它应像书籍、电影和报纸一样，接受审查。”

光明日报报道，澳大利亚联邦通讯部长康内（Stephen Conroy）4月1日表示，作为信息交流平台，互联网不能独立于法律之外。



“我所获得的所谓影响力，其实是很虚无的。我也自问并没有真的改变这个社会上的不公平，或者具体帮助到某个人。”

4月3日，美国《时代》杂志评选的2009年度全球100名最有影响力的人物中提名了中国作家韩寒。韩寒在接受南方都市报记者电话采访时表示，也许是御用的文人太多了，偶尔出来一个不那么御用的就比较引起关注。



007

南方传媒研究
第二十三辑

南都全媒体集群构想

□曹轲 庄慎之 陈雨

008

NANFANG
MEDIA RESEARCH



庄慎之

引言

2009年，南方报业传媒集团董事长杨兴锋提出：在媒介融合趋势下，南方报业传媒集团要想真正做强做大做优，从单一媒体、单一品种的运作为多媒体、全媒体的运作，就必须建立全媒体的生产能力，形成全介质的传播能力和提高全方位的经营能力，向全媒体集团转型。

南方都市报在2009年提出构建“南都全媒体集群”，希望从内容、形态、渠道、影响等方面达到全覆盖，这种集群建构正是贯彻杨社长及集团整体战略思路并作为集团全媒体试点步步推进。

一、南都对集团向全媒体转型的理解和行动

我们希望南都按照杨兴锋社长的构想，首先做强做大报系旗舰南方都市报，并且通过实施南都跨区域办报确保在传统报刊行业龙头的地位、尝试拓展跨行业业务这一延伸、优先做好跨媒体融合这个关键，力图实现全媒体生产能力、全介质传播能力的跃升，最终构建起南都“全媒体集群”，真正做到“南都，无处不在”，最终实现全方位的全媒体运营能力（如图1）。

“跨区域”办报，实现城市群全覆盖。南都全媒体，首先并不是弃守本业的标新立异，而是继续强化报系旗舰南方都市报的核心竞争力。从1997

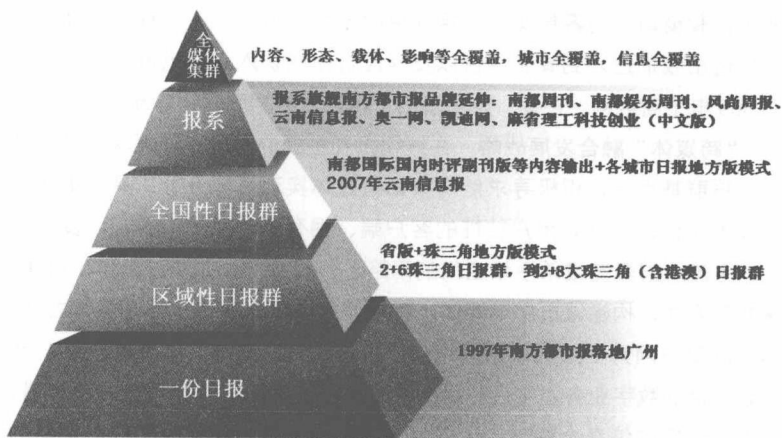


图1: 从一份日报, 到南都全媒体集群

009

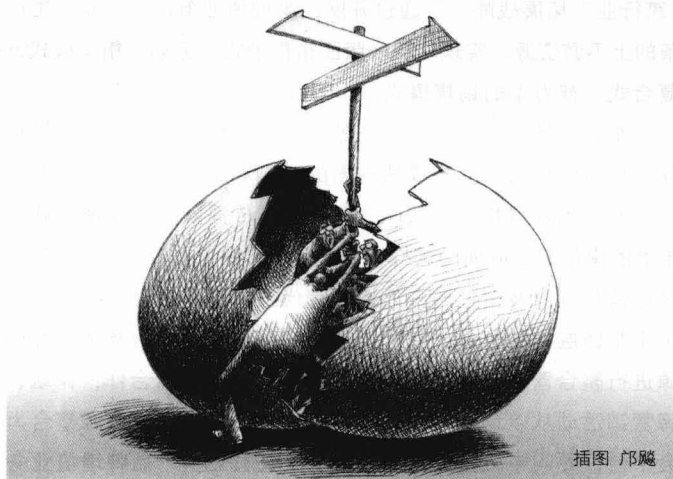
南方传媒研究
第二十三辑

年广州一份日报起步, 实现“2+6 珠三角城市日报群”; 接下来创办港、澳读本, 实现“2+8 大珠三角(含港澳)城市日报群”。同时, 希望通过复制云南信息报模式, 实现从区域性城市日报群, 到全国性城市日报群的布局, 抢占信息源, 为新媒体业务和品牌增值业务的进入确立立足点。目前有5—6家不同区域的城市日报正主动与我们接洽合作。而且南都报系中的《南都周刊》《南都娱乐周刊》《风尚周报》《麻省理工科技创业》中文版, 全国发行, 在各自不同的行业、专业领域内深耕、深覆盖, 与全国性城市日报群的全覆盖, 遥相呼应。年前为上海《新闻晚报》提供改版服务, 加上后续的南都相关内容整体打包输出, 我们是希望在云南信息报这种关键人员加上国际国内时评等内容输出模式外, 创出报纸行业内的制播分离模式。

“跨行业”拓展战略, 是通过开展品牌增值业务, 开掘新闻生产、传播链条的上下游资源, 实现从单一版面销售模式、劳动密集型模式升级为整合复合式、智力型的销售模式。2009年, 南都传播研究院成立, 先后又成立汽车、房地产、视觉、经济等行业性的南院分院, 这正是在全媒体方向下项目孵化与新业务模块探索的机制准备。不断升级现有业务的层次: 从发行到发行物流; 从珠三角日报群传播网到逐步覆盖珠三角核心城市群的南都LED联播网这样一个全介质传播的重要端口;《淘宝天下》广东区运营代理以及全社通户外广告牌代理, 进而由代理经营的深度介入而带来整体层面的合作; 南都娱乐周刊、奥一番茄网及南方都市报娱乐资源进行整合营销, 并拟与雅虎中国娱乐频道全面合作; 论坛、公益等品牌营销活动从以创意和传播为核心的活动平台到以资源整合为核心的社会平台, 呼叫中心已成为新闻业务、经营业务、品牌增值业务的重

要平台和窗口；内容售卖由直接的单向出售到将其作为一种全媒体资源而创造出我们进入到其它平台以及深度合作的切入点。也孵化出南都南方 365 电子商务网、咨询、娱乐演出、培训、数据库营销等新业务。

“跨媒体”融合发展战略，在继续报刊主业的同时、在逐次展开的城市日报群基点上，积极寻求能与南都新媒体实现资源互补、具有更强大的技术平台、更具有用户粘性的客户端、拥有更专业的内容，以及更庞大的主流人群覆盖或杀手级应用的网络、公司合作，并通过合作、自建、兼并等方式，构建城市广电媒体、新媒体渠道群，在传统报刊媒体之外，构建以奥一网为枢纽的联通网络、广电、无线、移动、户外的文字、音视频融合的数字业务主平台。目的是让南都全媒体集群实现全介质传播，实现对城市的信息全覆盖，让任何人在任何地点、任何时间获得想要的东西，满足用户对信息的规模化需求、即时即地需求、多样化和一体化需求。2009 年与广东电台新闻台合作以南都内容为主导的“南都视点·直播广东”，初步实现南都内容节目化、产品化、品牌化。虽然只是一个每天半小时档的节目，却是南都试水广电领域的重要一步，而这个节目的成功，打开了南都进军广播电视领域的大门，也为在媒体品牌之下创出一系列跨媒体的内容产品品牌（比如：南都视点）初步积累了行业与市场知名度、认知度。12 月，与潮声卫视签署联袂拍摄《商帮之旅》协议。接下来，加强与珠三角城市电台电视台的合作，实现从内容到内容捆绑经营合作、从栏目到频道整体合作，进一步积累平面媒体内容怎么有效转化成音视频内容、转化到广电媒体等不同的介质上去传播的经验。2009 年，入股凯迪网，探索网络言论价值产品化、产品商品化。除继续



由奥一发布早中晚三期的彩信版南都手机报外，还开发了 iPhone 等多款智能手机的客户端，同时在奥一网与手机阅读器共同开发了南方微博，与深圳一家公司合作手持阅读器项目也在密切推进中；无线移动终端，一定是未来媒体的必争之地，南方、南都绝不能在这个领域无所作为或轻易让渡甚至放弃主导权。

二、构思南都全媒体集群时的两个着眼点

构建全媒体集群前应该想清楚什么？南都通过初步探索，认为应该注重“两个着眼点”：

第一点，在跳出媒介融合、站在三网融合的格局下来谈全媒体集群

三网融合是媒介融合的一个大的产业背景和技术背景，IT 业与电信业等产业力量将全面向传媒业渗透，更高层次的融合将会在电信、IT 界与传媒业等相关行业的各类机构大汇流的基础上出现。因此真正的媒介融合，不再是之前的局限在媒介范围内来搞融合，应该要站在电信产业、传媒产业、互联网产业三者融合之上来探讨和实践南都全媒体集群，这样的话我们在融合中可选择、可折腾、可合作的空间豁然开朗。

第二点，将采取媒体 + 平台的方式，南都全媒体集群既是一种事业，也是一种市场

“媒体 + 平台”的战略取向，是“媒体”在前，首先这是一个媒体平台，南都新闻观和价值观是平台运转的第一法则，平台兼具事业和产业性质，在可控可管中求发展求市场，其核心就是双面属性下的做大做强。

大凡成功的新媒体模式，几乎都是在考虑和利用传统媒体某些固有价值特性上的一种功能延伸、泛化或价值扩张，媒体产生核心价值并通过核心价值盈利的本质并没有改变。也许采编部门生产价值观、发行部门向读者推广和传播价值观、广告部门向客户推广和销售价值观，这样一个价值观产业链，其链条将被溶解以及产品化、用户化、一体化、体验化，用户和微博等社会化媒体将成为我们价值观的推荐引擎。南都，其生产包含着高度的智力和独特品格，它不断介入社会公众议题，主动担当社会责任，它的新闻观、价值观，以及公信力，都集中体现在“办中国最好的报纸”的目标追求与“时代进程的记录者，言说者；现代社会的培育者，陪伴者；公民意识的启蒙者，同行者”的角色定位中。

随着数字技术、网络信息技术和现代通讯技术的融合发展，“信息生产——传输渠道——消费需求”无限爆发，资源瓶颈被打破，“匮乏的竞争”、

“有限的竞争”进化到“丰裕的竞争”。报纸以前靠刊号、行政区域等形成的竞争区隔，以及大众传播模式中信息传受主体之间垂直的、线性的、分隔的通路，都逐渐被一一消解；技术突破了各产业间的市场壁垒，促使内容、渠道、终端各方的关联部分加深，进而在横向、纵向、交叉、系统层面发生融合，终端也具有逆向生产信息的功能，由此实现规模化、又保证了差异化；媒体、读者、用户、客户之间的关系将从原来的单向、被动变为双向、直接、主动、甚至角色互相转换直至一体化；融合式的生产方式提供融合式的消费产品，“内容为王”、“渠道为王”的说辞在新媒体环境下变得不再具有市场，至少应该有新的含义。因此，报纸靠控制垄断某个环节获得竞争优势的战略不再适用，而应该向平台方这个核心角色转换。而所谓平台，就像购物商场之于买家和卖家、信用卡之于商家和消费者，通过一定的“通用介质”即“数字技术、互联的网络和通用的传输协议标准”，在用户和信息源提供方之间搭建一个扁平的、通用的交互场域，双方主体只要通过接口接入这个交互场域，就可以实现与另一方中任何主体的联通。

信息传输形态和产业组织形态的变革必然带来市场格局的重构。内容和介质、市场利益主体和功能从一体化到分离，谁先占领平台，谁就将掌控未来的整个市场。包括报纸、广电和电信等原有市场利益主体最重要的战略调整必然是朝着基础平台运营商的方向发展，抢占平台高地（如图2），而这场平台争夺战中除了胜利者，其他角色将转变为服务于这个基础平台的应用平台甚至专项服务的提供商。对于报纸等纸质媒体来说，如果不能利用好自身的内容生产理念和能力优势，储备向平台过渡的技术和资源基础，很有可能在未来沦为单纯的图文信息内容的提供商。

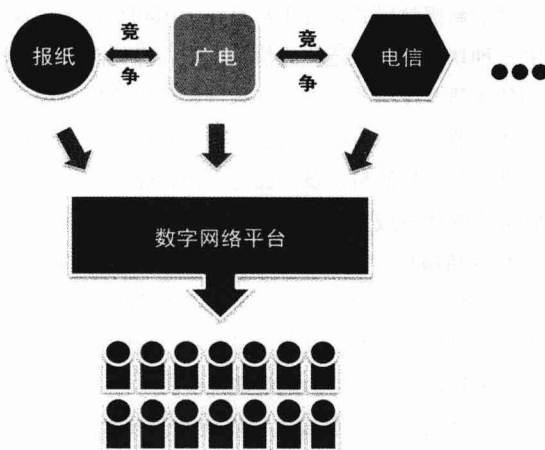


图2：传媒信息产业各市场主体竞争关系与格局演变

三、南都全媒体集群目标实现的路径选择

南都全媒体集群的目标：全媒体数字信息运营商，媒体和信息的混合运营商，成为现代通讯社。我们是这样界定这个目标的：不仅仅是信息提供商，更是信息运营商；不是全媒体渠道、介质的拥有者、运营商，而是全媒体信息平台的提供商；不仅仅是信息的生产者，也是信息的集成者；更加是传承南都媒体功能、输出南都社会价值及商业价值的媒体品牌信息运营商。虽然目前我们不可能控制那么多网络、信息终端，但逐渐具备的信息规模化和差异化优势，以及平台所具有的集成和运营优势，就可以粘住更多的渠道、终端，控制更大范围的市场，吸聚更多的外部内容。

1. 从内容入手，建设“基础平台+应用平台”

可以看到，腾讯、阿里巴巴、盛大、苹果等的成功在于它们采取了平台模式，平台模式是一种具有高度破坏性的竞争方式，是以对传统产业造成颠覆性破坏和整体重构来获得发展的。例如维基百科对传统百科全书产业的颠覆，苹果手机对手机产业的颠覆，谷歌云计算模式对微软个人电脑的挑战。因此，在整个社会经济模式向平台化转变的过程中，不向平台模式学习，就会被采用平台模式的竞争者所击败。其中，苹果手机代表的是以终端构建平台的模式，苹果并没有为其手机捆绑过多的功能，而是把大量的精力用于打造一个具有完美用户体验的终端产品、开发具有开放程序接口的手机操作系统，以此形成的网络效应来构建一张无形的虚拟网络。再通过 iTunes 后台，把前端的需求与后端的应用程序供给连结起来，形成一个具有交叉网络效应的多边平台。

南都全媒体集群应该选择什么样的方式切入平台体系建设呢？我们是这样考虑的：

第一，平台是一个网络的概念，有层级，第一层的基础平台不能决定一切，基础平台的价值在于能否构建起一个多样化的价值网络，“谁控制关键环节就能控制整个产业”的传统产业链竞争法则逐渐失效，这就给具有鲜明价值观的报纸媒体转型留有了空间。其中，基础平台捆绑应用平台组成完整的产品组合提供给用户。基础平台架构基础网络，提供基础产品和服务，但不直接向最终用户提供产品和服务，结合应用平台才能实现功能性服务；应用平台，依托于基本平台，通过内生和与产业生态中的伙伴合作，搭建各种功能或者专业性的平台，开发应用服务产品，通过最终产品和服务与用户相连。

第二，应用平台彼此之间是有关联和层级关系的，越往上走关系就越间接，就越难以直接开发。第一级应用平台“内容平台、支付平台、商务平台、信息平台”是第二级应用平台“媒体平台、经营平台和广告平台”的基础，内容平台是建立媒体平台的基础，商务平台与内容平台的结合就是经营平台，商务平台与信息平台的结合就是新型的广告平台。电信拥有基础平台、但没有很好的内容平台，如果电信不能跟强大的内容平台形成联合关系，电信就不可能一步上去开发媒体平台和广告平台，这正是电信在媒体广告市场开发方面一直做不起来的重要原因。

因此，对于南都来说，目前优势资源在图文内容及其内在的内容生产理念和能力上，而且不像电信、广电那样拥有通讯网、广电网，不可能同广电电信一样采取从基本平台做起、吸聚其他应用平台的路径选择，只能从内容平台的做大做强开始，通过做大做强中间层级的内容平台来吸聚上中下各层级平台的资源并成为平台生态体系的重要组成部分。如果把内容平台做到很强了，就可以与基础平台谈判，也可以延伸到其他应用平台。现在自身不能做、不够实力谈合作的平台，就必须先放一放。（见图3）

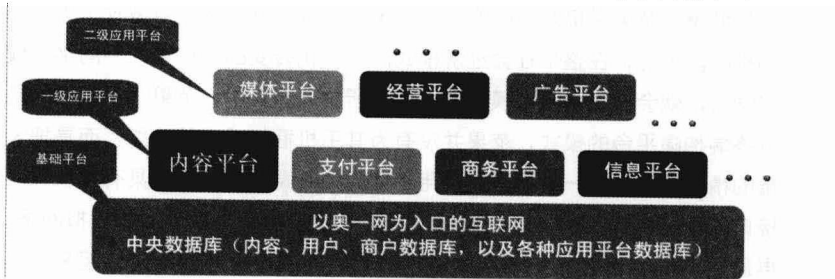


图3：南都全媒体集群平台路径选择

2. 平台搭建的阶段性目标步骤是：

第一步，从中间层级的内容平台入手，从而建立起“应用平台层面的内容平台+基本平台层面的内容数据库+奥一网”这样的价值网络。其中，基本平台的思路是“以奥一网为入口的有线和无线移动互联网+中央数据库”。广电和电信都有一张数字化网络作为基本平台，但新媒体是一个无疆界的组织，无论是下一代广电、下一代电信，最终都是下一代互联网。中央数据库是平台形成交互的核心，包括：内容、用户、商户数据库，以及各种应用平台数据库的整合。内容平台的思路，先做强自身的多媒体信息产品，组建一个包括南方都市报、南都周刊、风尚周报、奥一网、凯迪网、手机报、移动终端阅读器、广播电视节目、户外LED联播网、各区域城市

日报等信息源的内骨骼化的价值网络，做出品质，做出品牌，做出市场。

第二步，依托强大的内容平台、奥一网、内容数据库，通过合作掌控更多来自社会机构、终端、互联网的信息源等网络资源，完善中央数据库和应用平台网络。在内容平台层面，通过提供一种支撑环境，一种市场运作、合作、利益分配机制，构筑一个多接口的数字化的开放型平台，组建一个外骨骼化的价值网络，让社会上的内容生产组织、机构、企业主动吸附到这个平台上来，形成紧密型的内容利益联盟。

四、南都全媒体平台再造的九大支持

一是内容平台和数据库建设（见图4），包括以下四个部分：保持网络化的、实时动态的线索库即报料平台。原创库即素材平台，信息采集和媒介剥离，线索转化成素材，素材信息条理化、结构化、智能化。中央库即待编辑库，为原创提供一个存储分类市场，把原创更加模块化、结构化、精细化，这是一个初步加工内容产品的平台。应用库即集成平台，编辑按照用户的需求和结合信息接收终端两项指标，对内容产品分类并进行加工，

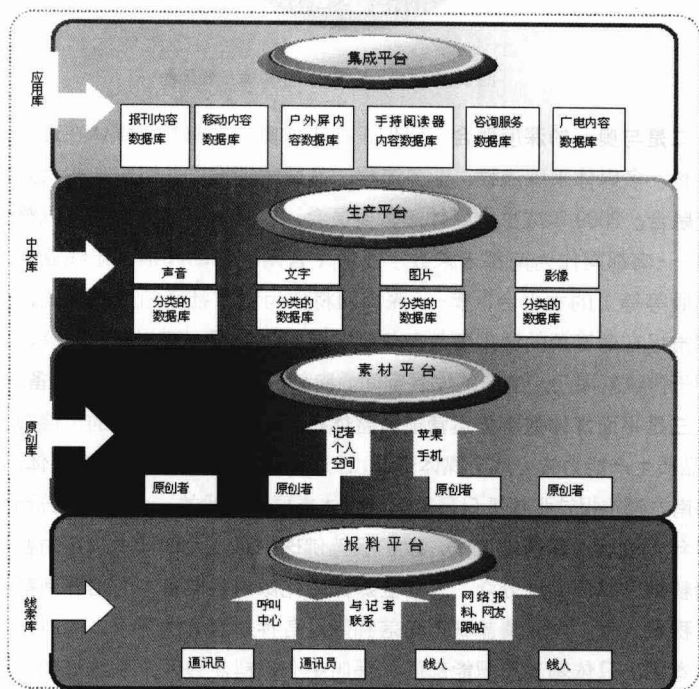


图4：内容数据库