

# 英国媒体 数字化转型： 案例与模式

王垂林 张志安◎主编

刘颂杰 曹 斯 张 纯◎著

DIGITAL TRANSITION OF BRITISH MEDIA:  
CASES AND MODELS

深入走访BBC、《金融时报》、《经济学人》、《卫报》等主流媒体，  
考察英国主流媒体的转型路径和成功经验



南方日报出版社  
NANFANG DAILY PRESS

本书得到广东省宣传文化人才专项资金资助

# 英国媒体 数字化转型： 案例与模式



王垂林 张志安◎主编

刘颂杰 曹斯 张纯◎著



南方日报出版社  
NANFANG DAILY PRESS

中国·广州

## 图书在版编目 (CIP) 数据

英国媒体数字化转型：案例与模式 / 王垂林，张志安主编. — 广州：南方日报出版社，2017.5  
ISBN 978-7-5491-1578-5

I. ①英… II. ①南… ②中… III. ①数字技术—应用—传播媒介—研究—英国 IV. ①G219.561-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 027053 号

YINGGUO MEITI SHUZHUIHUA ZHUANXING

## 英国媒体数字化转型：案例与模式

---

编者：王垂林 张志安

出版发行：南方日报出版社

地址：广州市广州大道中 289 号

出版人：周洪威

责任编辑：刘志一 郑颖

装帧设计：邓晓童

责任技编：王兰

责任校对：阮昌汉

经销：全国新华书店

印刷：广州市尚铭印刷有限公司

开本：787mm×1092mm 1/16

印张：12

字数：190 千字

版次：2017 年 5 月第 1 版

印次：2017 年 5 月第 1 次印刷

定价：32.00 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。

# 序

## 转型实践案例与厚重学术功力相匹配的力作

范以锦

《英国媒体数字化转型：案例与模式》一书，是以全国新闻出版行业领军人才王垂林同志主持的课题为基础，邀请中山大学张志安教授联袂主编的重要成果。这部将跨国调研案例分析与当今中国媒体状况结合起来思考的力作，对业界转型有指导意义，对学界进一步深入探讨媒体转型也提供了有益的思路。

课题组调研的话题选得好，抓住了媒体转型的靶点、关注点和痛点。推动传统媒体和新兴媒体融合转型，是当下中国媒体改革发展的核心命题，转型已由媒体自身的行为，提升为国家为巩固主流舆论阵地而推进的重大战略，从国家高层到各级政府都积极推动这一工作的进程。传统媒体与新媒体各自有其内在的规律，融合发展并不容易，而且这是前所未有的事业，没有现成经验和做法可复制。传统媒体在转型中从设立电子版、开办新闻客户端、构建“中央厨房”、利用商业互联网公司的平台创建这个号那个号，到传播活动中的视频直播、VR技术的试水，等等，转型声势不可谓不大，转型成果也有目共睹，但总体来说依然处于艰难的探索中。从国家的媒体发展战略来说，就是希望建成一批新型的、具有强大实力和影响力的媒体集团；各地也期待强化自身的舆论平台阵地，将主流声音传播出去。要实现媒体做强做大的目标，其标志有两个，一是要有强大的传播影响力，二是要有强大的经济实力。从传播力来看，自从有了互联网的渠道，有了各类平台的合力传播，媒体的内容传播力不成为问题。也就是说只要做出了有影响力的内容，一定有平台广为传播，形成强大的内容传播影响力。但是，我们可以看到这种传

播影响力相当多的是通过互联网公司的平台和自媒体去实现，大多数传统媒体及其办的新媒体自身的平台的传播力依然不强。借助民间舆论场去传播当然也是好事，但长此依赖别的平台而受制于他人，并非长远之计。所以，传统媒体转型的一个重要任务就是要将自身的传播平台打造得非常强大。从经济实力来看，目前转型的最大难点之一就是商业模式不清晰。没有商业模式，再好的媒体也很难坚守。因为没有强大的经济实力，就没有足够的资金进行技术改造、平台提升，无法吸纳和留住人才。从媒体的转型来看，恰恰是在如何强化自身平台的传播力和寻找商业模式方面碰到了瓶颈，这已成为传统媒体应对新媒体挑战求生存、谋发展亟待解决的问题。

寻找突围之路，虽然在国内有的媒体也做得比较好，但成功的案例并不多，我们必须把视野扩展到国际领域，从中寻找“他山之石”。之所以要把英国媒体作为研究的样本，这是因为英国媒体产业在世界处于领先地位，他们正在走的路可能就是未来要走的大体路径。英国早于中国介入互联网，更早地感受到互联网技术对传统媒体的巨大冲击。当我们的传统媒体还处在阳光灿烂的时候，英国媒体已进入严冬，因此转型的紧迫感比我们来得早，其转型探索行动比我们早了十年。我们正在走的弯路他们早走过了，我们还在艰难探索中的一些问题他们已有所突破。无论是成功的经验还是走弯路的教训，对我们都有启示。

《英国媒体数字化转型：案例与模式》一书的编者、作者，组成了具有产、学、研联动特点的“南方报业—中山大学传播与设计学院联合课题组”，他们正是为了探讨中国媒体的现实问题而对英国的媒体产业进行了比较全面的调研。这个课题组团队的搭配体现了业界与学界、实践与理论的良好结合，领衔主持课题的本书主编王垂林有丰富的记者从业经验和管理经验，曾任南方日报副总编辑，现任南方报业传媒集团总经理，全国“四个一批”重点人才。联袂主编张志安是中山大学传播与设计学院院长、教授、博士生导师，是有深厚的学术功底青年才俊。调研团队成员兼本书执笔者有：中山大学传播与设计学院博士、讲师刘颂杰，其既有财经业界从业经历，又有专业的学科训练，曾师从著名传

媒人胡舒立；南方报业传媒集团资深编辑张纯、名记曹斯，她们都精通英语并具有留学英国的背景，从求学英伦开始即长期跟踪观察，深谙英国媒体的发展历史和现状。刘颂杰博士还直接与英国主要媒体的管理层对话，取得第一手资料，将新鲜热辣的内容呈现出来。曹斯在英国读研时就研究过英国报纸，这次作为课题组的成员，她根据自己掌握的资源联系到卫报国际事务发展部部长，对她进行了访谈，还做了泰晤士报的综述。正是由于有了这样精干的团队，因而形成了既有厚重学术功力又有丰富实践经验呈现的调研报告，并由南方日报出版社出版发行，让学界人士共同分享调研成果。

本书所呈现的调研成果，有很强的针对性，其抓住的问题都是当前中国媒体融合转型中面临的关键问题。这些问题包括如何重构舆论场，发挥主流媒体的影响力和引导力；如何找到新型产业模式，改变盈利模式没有取得实质性突破的局面；如何再造新闻生产流程，既要始终把握内容的核心价值，又需要通过大数据和云计算等内容挖掘技术、全媒体形态的信息呈现技术、交互设计及表达的传受互动技术等实现融合传播；如何坚守新闻专业主义，平衡好媒体公共性和商业利益。

提出问题最终要落实到问题的解决上。为了更有效地探索现实的问题，寻找解决问题的钥匙，课题组以英国不同类型的主流媒体为研究对象，涵盖了传统媒体的主要表现形式即平面媒体和广电媒体，类别则包括时政类、大众类、专业类尤其是财经媒体。自2015年底起，课题组赴英国伦敦实地调研了英国广播公司（BBC）、金融时报、经济学人、卫报等主流媒体机构，也对每日邮报、泰晤士报两报社的转型情况进行深入研究。在这基础上，形成英国主流媒体转型路径的案例报告，包括：《〈经济学人〉：多平台模式下的变与不变》《〈卫报〉：免费“开放新闻业”的商业模式》《〈金融时报〉：“受众参与”和“付费墙”的持续探索》《邮报传媒：报网分化运营，全球扩张版图》《〈泰晤士报〉：综合性日报如何在数字时代盈利》《英国广播公司：公营媒体机构在数字时代的开放式发展路径》。虽然他们各自的转型路径不同，但转型中的用户至上理念、改变传统的运营模式等做法却是相通的。同样的道理，中国的媒体由于国情不同，英国媒体的不少做法我们无法照搬

照套，但转型中的理念、运营模式的创新、新闻专业主义的坚守等等，都是有参考价值的。

中国传媒学界和业界对英国媒体的研究一直在进行中，但课题组并非在“炒冷饭”，本书所展示的调研成果不仅有了更系统的归纳和更科学的理论提升，而且由于调研比较细，起到了拾遗补缺和释疑解惑的作用。笔者看了本书对英国《金融时报》转型成功的阐释，受益匪浅。笔者一直在研究《金融时报》的转型。这家报社的纸质版在不断地压缩，而电子版不断地上升，设立付费墙之后，收费的电子内容产品已超过了纸质版。中国有不少报纸也自称为品牌报纸，也试图设付费墙进行收费，却未达到预想的效果。笔者认为，我们的一些自称为品牌的报纸其实品牌价值是不高的，放到网络上更显示不出其品牌价值，所以电子版一收费用户就流失。相反地，《金融时报》在经济领域的媒体品牌地位是非常牢固的，那些热衷于上网的经济领域的人士自然会将他们喜欢的《金融时报》的纸质版转移到电子产品上。加上《金融时报》的付费墙设置的技巧娴熟，因此《金融时报》将品牌价值成功地延伸到了网络上。这是笔者过去对《金融时报》的认识。看了《英国媒体数字化转型：案例与模式》一书之后，笔者对《金融时报》有了更深的了解。原来《金融时报》对用户的关注不同寻常，高度重视“受众参与”，甚至开发独立的软件来帮助编辑记者与受众互动，而且建立专门的受众参与部门，让受众“参与到新闻第一线”。从书中可以看出，《金融时报》的转型成功并非一两个举措就可完成，内容的品牌价值要与技术、渠道、平台、用户“一体化”才能成功。从中国媒体现状来看，如果不坚持“一体化”原则，转型也是很难成功的。

当下中国媒体出现的一个乱象就是对新闻专业主义坚守的偏移。在求生存的商业利益压力之下，有的媒体机构放弃了过去秉承的专业规范，试图让采编人员和经营人员一样承担经济责任，采编、经营混岗的情况突出。这种混岗不仅使采编人员不能集中精力从事新闻内容生产，还因为利益驱动出现了有偿新闻、新闻敲诈等问题。在互联网技术冲击之下，英国的主流媒体却能够坚持公共性和商业利益的平衡，其中的制度安排与设计是值得我们认真思考的。

除了案例分析，《英国媒体数字化转型：案例与模式》一书最为精华的部分，是调研团队整体讨论、反复切磋之后总结归纳的《启示录：传统新闻生产的整体重构与创新》这一章，触及媒体融合的顶层设计（制定符合自身的转型战略）、融合的价值观（坚持高品质和专业化的内容）、业务流程重构（基于“用户参与”，推出优质内容产品）、商业模式（数字内容收费的差异化策略）、业务多元化（以媒体内容的品牌效应和信息资源为依托）和国际化（打造国际品牌，提升传播力与影响力）等六个层面。有比较才有鉴别。相信中国传媒业界和学界同人研读之后能有所得。

转型没有固定的模式，而且此一时彼一时。就英国媒体而言也是变幻莫测，别的不说，就拿媒体老总来说换得也很频繁。正是因为媒体具有日新月异的特点，媒体研究者更要与时俱进地持续关注。期待有更多的像南方报业和中山大学这样的团队进行联合调研，把这种调研蔚成学界和业界的良好风气，使中国媒体的转型能得到更多的具有前瞻性的学术支持。

（作者为暨南大学新闻与传播学院院长、教授、博导）



# 目录

## contents

### 第一章 他山之石：英国媒体的转型探索 / 1

- 一、缘起 / 2
- 二、媒体转型框架 / 5
- 三、研究现状 / 7

### 第二章 《经济学人》：多平台模式下的变与不变 / 17

- 一、多个平台，一种声音 / 19
- 二、保持“贵”的声誉：《经济学人》的商业模式 / 24
- 三、更加宽容的数字化成长土壤 / 31
- 附录：《经济学人》副主编Tom Standage访谈实录 / 33

### 第三章 《卫报》：免费“开放新闻业”的商业模式 / 45

- 一、走向数字化的新闻媒体 / 47
- 二、开放的新闻生产 / 49
- 三、多媒体助力传受互动 / 54
- 四、开放的媒体盈利模式 / 57
- 附录：《卫报》国际事务发展部部长Penny Jones访谈录 / 62

#### 第四章 《金融时报》：“受众参与”和“付费墙”的持续探索 / 67

- 一、受众参与：数字化编辑室的新要素 / 69
- 二、业务流程重构：适应“数字优先”“受众优先”的需求 / 73
- 三、新版付费墙：降低门槛培育更多长期付费订户 / 76
- 四、“灯笼”（Lantern）助力编辑记者深入了解受众 / 77
- 五、产品创新：以“创新基金”孵化新产品 / 82
- 附录：《金融时报》副主编James Kynge访谈实录 / 89

#### 第五章 邮报传媒：报网分化运营，全球扩张版图 / 97

- 一、坚定的数字业务扶持战略 / 100
- 二、独特的报网分化运营模式 / 102
- 三、人性的内容策略网站设计 / 104
- 四、进击的全球用户扩张版图 / 109

#### 第六章 《泰晤士报》：综合性日报如何在数字时代盈利 / 113

- 一、盈利模式探索：作为品牌的《泰晤士报》及其付费墙 / 114
- 二、获利的付费墙 / 118
- 三、业务流程重组：《泰晤士报》的全媒体生产 / 120
- 四、用户体验变革：《泰晤士报》的小报化与阅读体验 / 125

#### 第七章 英国广播公司：国营媒体机构在数字时代的开放式发展 路径 / 129

- 一、服务公众：BBC数字化转型的三阶段 / 131
- 二、流程重组：打造全媒体平台，实现真正的媒介融合 / 135

- 三、从用户体验出发，进行产品创新 / 137
- 四、平台扩展战略：社交、地方和国际 / 140
- 附录：BBC数字与技术总监James Montgomery访谈录 / 143

## 第八章 启示录：传统新闻生产的整体重构与创新 / 153

- 一、中英媒体比较分析 / 154
- 二、顶层设计：制定符合自身的转型战略 / 157
- 三、媒介融合价值观：坚持高品质、专业化的内容 / 158
- 四、业务流程重构：基于“用户参与”，推出优质内容产品 / 160
- 五、商业模式：数字内容收费的差异化策略 / 162
- 六、业务多元化：以媒体内容的品牌效应和信息资源为依托 / 163
- 七、国际化：打造国际品牌，提升传播力与影响力 / 164

## 附录 报业数字化转型的制胜之道——赴英学习培训的三点启发 / 166

- 一、挑战OR机遇：报业数字化转型是大势所趋，互联网和新媒体是挑战也是机遇 / 167
- 二、免费OR收费：免费阅读抢夺眼球，付费阅读有望成为主流选择 / 168
- 三、内容OR技术：品牌和内容是报业优势所在，技术和人才是转型制胜之道 / 171

## 后记 / 174

The background features a complex, semi-transparent digital interface. It includes a world map with a glowing grid overlay, a panel titled "ASIA WORLD MAP" with some illegible text, and various geometric shapes and lines that suggest a high-tech or data-driven environment. The overall aesthetic is clean and modern, with a focus on global connectivity and digital information.

## 第一章

### 他山之石：

### 英国媒体的转型探索

## 一、缘起

自从2014年“推动传统媒体和新兴媒体融合发展”由行业政策提升为国家政策以来，包括报业在内的中国传统媒体拥抱和融入互联网的力度和深度都在强化。在媒介融合发展中建设新平台、拓展新业务、探索新模式，已经成为传统媒体应对新媒体挑战求生存、谋发展的必然选择。

### （一）当前中国媒体融合与转型面临的关键问题

我们认为，中国报业融合必须应对五个方面的挑战，并且把这五个方面的挑战作为关键问题来抓。

1. 如何重构舆论场，发挥主流媒体的影响力和引导力？当前舆论场的确存在一些结构性的缺陷，包括：传统媒体在舆论场中的影响力逐渐下降，官方舆论场在重大事件中缺乏引导能力，民间舆论场过度以微博为主导和驱动，舆论场中缺乏多元主体的共同参与，媒介融合环境下舆论引导的难度增加，等等。

2. 如何创新媒介融合的产业模式？总体上看，中国报业集团迄今尚未找到可供复制的新型产业模式，大多数只在“转场”过程中获取了新的利润来源，但尚未在“转型”过程中实现传统报业的内容价值在互联网平台上的变现；在新型盈利模式、运营模式等方面却没有取得实质性的突破；限于体制性的因素，报业集团内部难以建立真正的现代企业制度和创新的治理机制。

3. 如何再造新闻生产流程？报业集团在媒介融合的过程中，要逐步打破以“报纸”为核心的生产流程，建立以“互联网”为核心的全新生产机制。关键要解决这些问题：速度和深度的问题，如何从快到深地报道新闻；成本和效率的问题，如何更优化、更高效地开发新闻资源的价值，实现内容的集成化、形态的多元化和传播的多平台化；内容和形式的问题，既要始终把握内容的核心价值，又需要通过大数据和云计算等内容挖掘技术、全媒体形态的信息呈现技术、交互设计及表达的传受互动技术等实现融合传播。

4. 如何实现多元产权和治理创新？当下，不少报业集团都在组织内部开始尝试“项目孵化”制度，但中国的报业集团在多元产权制度和内部治理机制创新方面还是顾虑重重、限制多多。未来，应该在产权方面吸收国有企业改革的一些先进经验，尝试不同的产权模式，比如“绝对产权控制”“绝对产权控股、相对产权共持”“绝对产权与相对产权均相对控股”等。只有在内部治理机制上真正有所创新，报业集团才可能留住人才、激发活力，孵化出真正有竞争力的项目。

5. 如何优化政策体系和战略规划？政策制订和战略规划的主体是党委和政府，相关政策层次包括媒介融合的行业政策规制、媒介融合中的版权保护机制、媒介融合中的市场退出机制等。其中，媒介融合的产业政策尤其重要，比如确立对党报、广播电视台的补贴机制，制定有关媒介集团融资的政策，探索传媒企业的特殊管理股制度等。

上述五个方面的挑战，又可以主要归结为三个方面的根本矛盾：限于体制性的因素，报业集团内部难以建立真正的现代企业制度和创新的治理机制；报业集团媒介融合的过程中，盈利模式和运营模式没有取得实质性的突破；一线从业者和管理层对媒介融合的认知和文化存在冲突。

## （二）英国媒体融合转型经验对中国媒体的借鉴意义

互联网技术对传统媒体的冲击是不分国界的，或早或晚，全球各国的媒体机构都终将面临媒体产业的根本性变革。中国媒体也不能例外，

在艰难探索自身的转型之路的同时，也需要学习借鉴各国经验与教训。其中，英国媒体的转型经验尤其值得中国同行学习。

首先，相比中国同行，英国媒体产业的转型要早10年左右，目前已积累了一定的经验。英国媒体产业在世界领先，也更早地感受到互联网技术对传统媒体的巨大冲击，更早地进行了数字化转型的探索。比如，英国的一些主流媒体在20世纪90年代末即建立自己的网站，并探索“广告一发行”模式在互联网时代的商业模式转型；从21世纪初期开始，业界学界即在深入探讨传统媒体面临的冲击和未来变革；大约在2005年前后，报业广告收入出现断崖式下降，英国媒体产业进入剧烈动荡、加速调整时期。相比较而言，中国媒体的转型要滞后10年左右：直到2014年前后，中国报业才真正感受到严冬的到来。

其次，在互联网技术冲击之下，英国媒体较好地保持了媒体公共性和商业利益的平衡。互联网对传统媒体的冲击最重要的是体现在对其商业模式的颠覆，打破了报业的“饭碗”。在求生存的商业利益压力之下，很多媒体机构都放弃了过去秉承的专业规范，编辑部门和经营部门之间的“防火墙”界限越来越模糊。中国媒体的“事业部”制盛行，在多元化经营中商业利益越来越侵蚀内容的独立性。而英国的主流媒体却能够做到坚守公共性和商业化的平衡，其中的制度安排与设计是值得探讨和借鉴的。

最后，中国媒体对英国同行的转型路径的探讨不够充分，研究还不够全面和深入。目前，美国主流媒体如《纽约时报》《华盛顿邮报》《华尔街日报》等相对而言更受到中国新闻业的关注，英国媒体如《卫报》《金融时报》等在个案层面也受到一定的关注，但《每日邮报》《泰晤士报》等在数字化转型方面的成就则不为人熟知，更缺乏从总体层面对英国媒体转型路径的研究。

为此，南方报业—中山大学传播与设计学院联合课题组在2015年底以来，赴英国伦敦实地调研，拜访了英国广播公司（BBC）、《金融时报》、《经济学人》、《卫报》等主流媒体，也对《每日邮报》《泰晤士报》的案例进行了深入研究，目的就是通过对英国主流媒体转型路径的考察，总结经验，为我国媒体的转型提供镜鉴。

## 二、媒体转型框架

我们认为，研究媒体转型，先要建立一个基本的研究框架。这一框架至少应该包括如下四个层面：

1. 内容及产品创新。在新媒体、新技术语境下，英国媒体如何提升新闻品质？如何在新闻产品层面进行创新？有哪些新的技术趋势？

2. 新闻生产流程重组、组织机构再造。为适应新技术的挑战、新产品创新的要求，新闻机构的业务流程如何进行重组再造（Business Process Re-engineering），这需要借鉴管理学理论、创新理论进行研究。比如在《卫报》，“数字第一”的开放式新闻业，如何重新塑造其新闻生产流程？在《金融时报》，对“读者参与”的重视，如何带来了一个全新的用户研究部门？

另外，还可以研究媒体公司股权结构的变化、收购兼并的趋势，及其对新闻生产的影响。如《金融时报》和《经济学人》股权变动的案例。

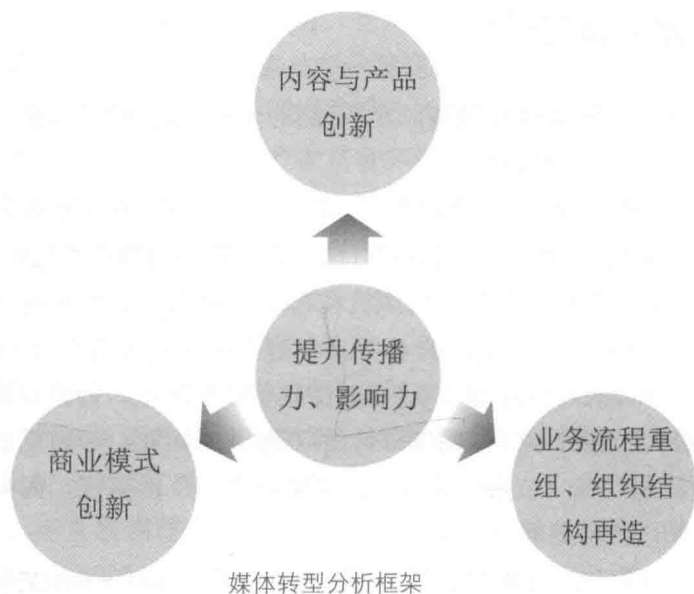
3. 商业模式的探索。英国媒体是如何在商业模式上进行探索的？付费墙、付费阅读的适用范围、前景如何？在业务的多元化方面，媒体如何开展诸如数据库、智库、活动、电子商务等业务？媒体公司内部的内容产业与其他产业的关系怎样？

值得探讨的是，新闻专业主义的操作规范是否发生了改变，体现在哪些方面？在数字化转型中，新闻编辑部和经营部门的关系如何处理？

4. 怎样提升传播力、影响力。在全球化时代，英国媒体如何通过平台开拓和介质融合来提升内容及品牌的传播力和影响力？在这一方面，《金融时报》的国际化战略，《每日邮报》在美国、澳大利亚市场的拓展策略等，都值得关注。

案例分析都将参照这一分析框架深入进行。





在本书中，主要采取了个案研究法、深度访谈法等研究方法。选取的个案如下：

表1-1 选取案例分析

	媒体名称	关注点
1	经济学人	多平台模式下的变与不变
2	金融时报	“受众参与”和“付费墙”的持续探索
3	卫报	免费“开放新闻业”的商业模式
4	泰晤士报	综合性日报如何在数字时代盈利
5	每日邮报	报网分化运营，全球扩张版图
6	BBC	国营媒体机构在数字时代的开放式发展路径

在深度访谈方面，我们选择了专访《经济学人》、《金融时报》、BBC和《卫报》的相关负责人，他们多数具体负责数字内容发展业务。