

The

Transformation of Media Giants

纽约时报集团

维亚康姆集团

迪士尼集团

贝塔斯曼集团

传媒巨轮如何转向

移动互联网时代的国际传媒集团

张咏华 曾海芳 柯文浩 刘鑫 郭玲◎著

他们当年的彼时彼刻，一如我们的此时此刻。

那些长时期在世界舞台上叱咤风云的传统媒体集团，世纪之交以来接连遭遇第一代互联网和移动互联网的巨大冲击，他们是如何艰难开启其转型之旅的？让我们一道追寻这些激荡人心又关乎理想和信念、远见与坚持的故事……



南方日报出版社
NANFANG DAILY PRESS

The Transformation of Media Giants

传媒巨轮如何转向

移动互联网时代的国际传媒集团

张咏华 曾海芳 柯文浩 刘鑫 郭玲◎著



南方日报出版社
NANFANG DAILY PRESS
中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

传媒巨轮如何转向：移动互联网时代的国际传媒集团/ 张咏华，曾海芳，柯文浩，刘鑫，郭玲著. — 广州：南方日报出版社，2014. 1

ISBN 978-7-5491-0930-2

I. ①传… II. ①张… ②曾… ③柯… ④刘… ⑤郭… III. ①报社—企业集团—企业管理—研究—美国—现代 IV. ①G219.712

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 008123 号

CHUANMEI JULUN RUHE ZHUANXIANG

传媒巨轮如何转向——移动互联网时代的国际传媒集团

作 者：张咏华 曾海芳 柯文浩 刘鑫 郭玲

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) 83000502

经 销：全国新华书店

印 刷：广州市怡升印刷有限公司

开 本：16 开

印 张：15.75

字 数：300 千字

版 次：2014 年 1 月第一版

印 次：2014 年 1 月第一次印刷

定 价：38.00 元

投稿热线：(020) 83000503 读者热线：(020) 83000502

网址：<http://www.nfdailypress.com/>

发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换

目 录

CONTENT

第一章 绪论 / 1

- 一、从信息社会中一天的景象谈起 / 1
- 二、数字化技术大放异彩时代的媒介转型研究 / 4
 - 1. 社会转型背景下的媒介转型 / 4
 - 2. 世界著名传媒集团典型个案的研究缘由 / 5
 - 3. 研究意义与目标 / 8
- 三、视野、方法与基本内容 / 9
 - 1. 研究视野 / 9
 - 2. 研究方法 / 10
 - 3. 学术资料和基本研究内容 / 11

第二章 《纽约时报》：“传播形态融合”的创新与扩散 / 15

- 一、是危机，也是转机 / 15
 - 1. 危机冲不垮的美好憧憬 / 15
 - 2. 《纽约时报》数字化进程研究的缘起、视角与方法 / 18
- 二、博弈与嬗变：数字化背景下报业生存状态的写照 / 19
 - 1. 新媒介的崛起及其与传统报业的博弈 / 19
 - 2. 冲破危机的突围尝试：美国报业的以变应变 / 25
 - 3. 《纽约时报》的发展动态：美国报业嬗变的缩影 / 33
- 三、数字化背景下《纽约时报》的生存、发展及特点 / 37
 - 1. 数字化变革：美国报业渐进性创新发展的崭新阶段 / 37
 - 2. 《纽约时报》的网络版创新及成就 / 42
 - 3. 如何获利？——《纽约时报》的网络运营探索 / 52
- 四、随人移动的报纸：报业在移动智能平台上的创新 / 56
 - 1. 移动媒体的崛起与报业数字化创新的深入 / 56
 - 2. 移动版/手机报：《纽约时报》创新发展的新亮点 / 59

- 3. 移动平台上的内容生产模式 / 62
- 五、报业组织结构嬗变：报业创新活动的主体保障 / 65
 - 1. 报业组织结构嬗变的原因 / 66
 - 2. 基于数字化发展的整合之路 / 69

第三章 维亚康姆：以退为进的“内容卫道士” / 79

- 一、国际传媒集团寻路中国 / 80
 - 1. 中国市场的“三道门槛” / 80
 - 2. “大佬们”的机遇与前景 / 87
- 二、维亚康姆的数字化转型 / 91
 - 1. 从汽车影院到传媒航母 / 92
 - 2. 新维亚康姆的“翻身仗” / 97
 - 3. 辅助业务与加盟费的“秘密” / 116
- 三、尼克儿童频道的“野心” / 118
 - 1. 海外扩张 / 120
 - 2. 入华策略 / 121
 - 3. 本土化尝试 / 124
 - 4. 数字化拓展 / 128
- 四、中国传媒集团的破局之道 / 139
 - 1. 制定“全媒体”框架 / 139
 - 2. 深耕新媒介平台 / 140
 - 3. 内容与社交同步 / 142
 - 4. 速度与深度共生 / 145
 - 5. 新型商业模式探索 / 147

第四章 迪士尼：“一只老鼠”的“全媒体”转身 / 151

- 一、“一切都从一只老鼠开始”：迪士尼的发展历史和战略 / 152
 - 1. 从动画制作到主题公园经营 / 152
 - 2. 收购危机·复苏振兴·全球化扩张 / 153
 - 3. 初识数字化 / 154
 - 4. 发展战略：拓展核心竞争力与技术创新 / 156

二、迈向数字化之路：“老鼠”转身 / 161

1. 开拓数字媒体业务 / 161

2. 数字媒体战略实施过程中的成败得失 / 176

三、迪士尼的“中国旋风” / 179

1. 登陆中国的筹码 / 179

2. 如何“搭台唱戏” / 180

四、迪士尼转型的启示 / 185

1. 中国传媒产业数字化发展现状 / 185

2. 迪士尼的“他山之石” / 190

第五章 贝塔斯曼：出版巨擘的“创造性价值”聚焦 / 197

一、贝塔斯曼的“光辉岁月” / 198

1. 新媒体概念及其发展趋势 / 198

2. 媒介创新思路指导下的创业史 / 200

二、贝塔斯曼的数字化创新与探索 / 206

1. 早期探索的甜蜜与苦涩 / 206

2. 新老业务的平衡 / 217

3. 数字化的新起点 / 224

4. 在中国市场上的新媒体战略 / 230

三、在华发展现状及对中国传媒企业的启示 / 231

1. 贝塔斯曼在华发展概况 / 231

2. 图书业务退出中国前后 / 233

3. 如何在危机中寻找契机 / 235

后记 / 242

第一章 绪论

对于传媒研究者来说,20世纪90年代以来的岁月可说是迄今最为激动人心的岁月。伴随着以电脑、电脑联网技术和移动通信技术为代表的信息传播新技术的日新月异,横空出世的互联网在世界范围迅速普及且功能不断拓展,移动终端上网现象异军突起,种种数字化传播新形式在电脑互联网络平台上和移动互联网络平台上不断涌现,人们的传播行为、交往互动方式乃至整个生活方式都发生了巨大的变化。如果我们把现代大众传媒史上印刷传媒在社会传播系统中占主导地位的阶段称为“谷登堡星系”时代(借用麦克卢汉的话),把广电传播占主导地位的阶段称为“麦克卢汉星系”时代(借用《信息时代三部曲》的作者卡斯特尔的话),那么我们现在正在步入的阶段,则是“互联网星系”时代(借用卡斯特尔的话)。在这一阶段,先是由大量电脑互联网络组成的国际互联网以其全球瞬时传播等一系列特点迅速在世界范围普及,形成了以电脑网络为载体的全球信息传播系统,后又见证了大量网上传播新形式的推出,并因移动通信技术和互联网的结而使国际互联网的联结“持续不断”、无时不在,从而使移动互联网成为当下发展态势尤为剧烈的数字化传播创新形式。不仅如此,传统大众传媒早已加盟互联网,形形色色的网上传播方式、形形色色的移动互联网应用技术正在大众传媒业中结合运用,融合了各种媒介形态的、多形态的、多渠道的数字化传播系统正在形成。这些现象,为传媒研究者提供了鲜活的材料。

一、从信息社会中一天的景象谈起

中美传播学者合力撰著的《大众传播通论》一书,描绘了“在一个更加先进的信息社会里典型一天的情形”:

“早上好!”你床边的多媒体电脑的扬声器在讲话,“现在是早上7点,您的咖啡已经准备好了。室外的温度是3摄氏度,气象预报说有大雨。”

但是你太困了以至于不能通过远程遥控器的声卡连贯地作答,所以你用键盘控制打开百叶窗并在起床前调节好房间的温度。透过打开的百叶窗,你看见外面的天气真的很糟糕,你就通过语音呼叫索要最新的天气地图,在卧室墙上的超平

背投上就出现了全彩的气象图。卫星图像告诉你风暴距离此地还有不到15分钟，交通线路图也指出可供你走的高速公路已经全部堵塞。所以你决定今天要在家里用电脑进行远程工作。

你喝完第一杯咖啡，梳洗完毕，并穿好牛仔裤和圆翻领毛衣，以便使自己看起来仪表像样，然后你就拨通办公室经理的视频信箱通报你的决定，同时你意识到需要把11点的办公室会议改为四通道电视会议。接下来，通过宽带网络，你接通了办公室的电脑，下载了关于昨天跨文化研究项目成果的一些数据和视频资料文件，其中包括一些最新的来自日内瓦、新加坡、悉尼和芝加哥的研究点的多媒体信息。

在吃早餐百吉饼的时候，你分析了来自每一个研究地点的数据，并将分析结果揉合成一个三维四色的展示图表，立即与全球合作研究者共同分享。悉尼的同事建议修改其中一个图表中的一个较小的版式。经过思考，你很快同意了他的建议并作了修改。在一个半小时之内，你就准备好了多媒体报告，并且将之和国内外研究同行们分享。

短暂的休息之后，你到多媒体中心预览来自43部叙事录像的预告片。但是当天供新闻发布的最新的商业宣传预告片太多了，用快速浏览软件都不能方便地预览，所以你输入了几个关键词：故事片长度，国内的，哥特派的和悬疑故事，然后发现有三部今天发布的预告片符合这些标准。你浏览了这三部预告片，你认为你可能会看其中的两部，于是你通过电脑调用有关这两部的评论。有一部的评论是高度肯定这个片子的，所以你就做出了你的决定。

你在个人数码助理上记下这部预告片的名字和号码，并告诉个人数码助理在你的电子日历上留个便条，说明今晚你将观看这部预告片。这部片子有三种版本可供观看，一个强调了从认知角度去解释犯罪，第二个更加注重于个性的发展过程和罪犯、英雄的心理，第三种充满动作场面，这些场面是为了制造悬念而设计的。你决定等到晚上晚一些的时候再视心情而决定看哪一个版本。当然，如果你想要和影片进行互动，你可以选择“自由式”的版本状态，你甚至可以参与到解决这个疑案的过程中去。

因为你计划一整天都在家独立工作，你想你大概会想要一些人陪伴你，所以你就登陆了你所在城市中的“悬疑故事”BBS，并在电子留言箱里留下了“请回复”的留言给三个悬疑故事迷朋友。虽然你到现在还没有与他们中的任何一个进行面对面的接触，但是通过电子邮件和电脑会议这种电子文化，你已经和他们很亲密了。

现在是上午10点45分，虽然马上就要召开电视会议了，但是你还是要问候

一下你的母亲，于是就通过母亲的电脑声卡呼叫她。因为她使用轮椅，而且有一个乱放遥控器的习惯，所以你还发了一个信息，大意就是这个呼叫不紧急——你仅仅是问候一下。她的交互式声音反应系统检查你的安全许可，在确定你的特殊地位之后，指出你母亲正在网上和她专职护士在一起进行一种远程医学监控。

你换了一杯新的咖啡的工夫，你的母亲就回复你的寻呼了，她的笑脸就出现在你的屏幕上。

“妈妈，谢谢您这么快回复，护士说什么？”

“我的情况还不错，甘油三酸脂含量降低了，血压又恢复了正常。这肯定是病毒消失的缘故。今天早上我查看了老年人和残疾人的电脑会议，发现另外三个人和我有同样的症状。”

“您感觉好点了可真好。晚上我早些回去看您。您还需要什么吗？”

“不需要了，谢谢。昨天在线/网上药店给我补充了一张药方。对了，今天有一个惊喜。张贴在我的健康会议上的一个消息说今天晚上外科主治医师会来市里参加一个关于新式的高级网络保健改革立法的多媒体演讲讨论会议。

我用电脑预定服务已经选择并预定了会议上比较好的轮椅专位，并且订好了往返汽车接送业务，而且我还安排了会议结束后在 Valencia 享受一顿美味的意大利晚餐。我选了一份新推出的钠含量很低的小牛肉片，这个菜在立体菜单上看起来很好吃。因为我要早一点出去，你能不能在6点之前回来呢？”

“当然可以了，我会在5点15左右去看您。我必须走了，11点有关于我和 Benke 博士的新的研究项目的电视会议，我们研究组的成员都会在线等待。”

“那好吧，再见，亲爱的。谢谢你的问候。”

“妈妈，再见。晚上见。”

你的一天就这样过去。当你工作的时候，你不会去想由于国际电子信息高速公路的基础设施的到位使你节省的时间和精力以及避免的工作上的矛盾。你从来不会去想每分钟都在全球交叉传递的千万条信息，正是这些信息允许你工作生活上很少受到限制。^①

该书中所描述的信息社会一天的图景，就细节来说大约不会全部与我们生活中的情形相重叠，但是其中所提到的交往互动的技术手段和服务方式却已切切实实地出现在我们的社会中。而且，出现在我们生活中的场景还不只如此。公交车和地铁上许多人手捧 iPhone、iPad 或其他手机、平板电脑津津有味上网冲浪，盯着手机屏和平板电脑屏上的内容，这样的景象已成为当下人们社会生活中的一道

^① [美] 杰伊·布莱克，詹宁斯·布莱恩特，苏珊·汤普森，[中] 张咏华，《大众传播通论》，上海：复旦大学出版社，2009年，5—6。

新的亮丽景观。如果 20 世纪 80 年代以前出生的读者仔细回忆，当不难发现，我们今天的生活状态与互联网出现前相比，显然是差异巨大的。当然，差异的动因并不仅仅在于新技术的出现，只是我们此书的关注焦点，在于同信息传播新技术的突飞猛进相关的传媒业转型。因此，我们在谈到我们生存状态的变化时，偏重于探讨与此类新技术相关的变迁。

二、数字化技术大放异彩时代的媒介转型研究

当前，信息传播新技术的发展不仅是改变我们生活方式的重要因素，而且也依据经济产业结构划分的社会特征紧密相关，与农业社会和工业社会向信息社会的转型密切相关。

1. 社会转型背景下的媒介转型

美国罗格斯大学（Rutgers University）的乔格·谢蒙特（Jorge Schement）在 20 世纪 80 年代末指出信息社会有 6 个显著的特征：

- ①信息物质化，或者说信息被当作商品来交换；
- ②大量的信息技术工作者；
- ③个人和公共机构之间的互联；
- ④科学知识的特殊地位；
- ⑤充斥着信息和渠道的社会环境；
- ⑥广泛扩散的信息技术。^①

这些特征，彰显出信息与信息传播产业在当今社会的特殊重要性，也彰显出信息传播高新技术在当下的特殊地位。而诚如 20 世纪 80 年代曾在华盛顿特区的乔治敦大学任教的小威尔逊·迪扎德（Wilson P. Dizard Jr.）所言，在信息社会，我们始终处于进化的过程中。^②当信息成为社会生产的重要资源，信息传播产业成为社会的支柱产业时，传媒业这一从经济部门角度而言属于信息传播产业部门的行业，当然首当其冲地受到信息社会态势剧烈的变迁的冲击，也不可避免地处于嬗变的过程中。

试看今天的报社或广播台、电视台，电脑和网络的使用，已渗透至其新闻和其他内容的生产流程的各个环节，移动设备的应用正日益展现其优势；而媒体机

^① Jorge Reina Schement. The Origins of the Information Society in the United States: Competing Visions, In Jerry L. Salvaggio (ed.) (1989. The Information Society: Economic, Social, and Structural Issues (29-47), Hillsdale, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates, 1989, 30-31.

^② Wilson P. Dizard Jr. (1989) The Coming Information Age: An Overview of Technology, Economics, and Politics, New York: Longman, 103.

构的结构,也不乏变动:增加新媒体部门的做法,在媒体中已成普遍现象。而中国许多媒体利用社交媒体的功能开官方微博的举措,也是传统媒体将新媒体融合进自身传播活动的佐证。

在上述媒介转型的大背景下,本书集结了上海大学国际传播研究中心4位青年成员(先后在上海大学孜孜求学的博士研究生和硕士研究生)分别对纽约时报集团、维亚康姆集团、迪士尼集团以及贝塔斯曼集团的数字化转型展开研究的成果。这些研究分别是中心承担、展开的世界著名传统媒体在数字化时代的生存与发展研究项目的组成部分,其成果文稿集结在一起,构成这一耗时数年、由上海市教委重点研究基地——上海大学影视与传媒产业研究基地立项、资助的研究项目的最终成果。

2. 世界著名传媒集团典型个案的研究缘由

本书选择以上述这几家各具特色并且在各自的类别中长期以来享有盛誉和坐拥牢固地位的世界著名传媒集团作为研究对象,通过它们考察传统媒体的数字化之路,是经过一番慎重考虑的。

①深受信息传播高新技术影响的传媒转型。既然媒介的转型如同整个社会的转型一样,深受信息传播高新技术的影响,那么,作为新闻传播研究领域的学人,作为传媒研究者,探讨数字化技术作为重要影响因素的、社会转型背景下的媒介转型,顺理成章地成为了我们乐意为之做贡献的研究课题或者说研究领域。而正是因为考虑到信息传播数字化高新技术的崛起对媒介转型及宽广的社会转型的有力影响,我们在这一领域的研究中不禁要把探索的目光,投向既有的传统媒体如何在数字化时代或者说信息化时代的大背景下,适时进行调整和变革,以变应变,以适应变化了的传媒格局,在新的格局中找到自己的增长点和自己的位置。而一些世界著名的传媒集团,不仅因其久享盛名而常常成为其他媒体机构的标杆,而且也确实为了维护自身在传媒界的地位、自身内容产品的品牌和市场份额及利益而不遗余力地在这方面展开尝试,这使得它们在媒介转型中,同样深有影响力,因而深入分析它们的转型策略和时间,对于这一领域的研究,同样具有典型意义。

而作为高校国际传播研究中心的成员,我们在研究中也往往会考虑我们的研究方向,这也促使我们倾向于对国际上著名的传媒集团的有关实践投入较多的关注。此外,这些世界著名的传媒巨擘,长期在市场经济下运作,对于在市场上为了自己的生存和发展不断调整自己的业务以适应传媒环境的变迁,长期以来可说是得心应手,游刃有余,而中国的传媒,则在市场经济下运作的历史还不长,还不够成熟:中国在1992年才正式提出建立社会主义市场经济的目标,传媒集团在中国出现得更晚。此外,当今时代也是全球化时代,传媒领域像其他领域一样,

其运作已经不止于一国的疆界之内。世界著名传媒集团均是分支机构遍及世界上许多地方的媒体。因而，它们在数字化背景下创新转型的实践，不论是卓有成效的成功，还是未能达到目标的败笔，不论是经验还是教训，对中国传媒业在当下时代背景下的发展，均有一定的启迪意义。

有鉴于此，我带领上海大学国际传播研究中心的几位青年成员——孜孜求学的博士研究生和硕士研究生，承担和开展了世界著名传媒集团的数字化转型研究。诚然，传媒转型、传媒融合等与数字化新媒体问世后新老传媒的博弈与互动相关的研究，在国内外均算不上全新的领域，而是已经开展了20来年，相关的研究成果发表，也已达到较大的数量。但是，如下这样的研究，说少见即使不算保守，至少可以肯定地说并不夸张，即系统、细致地聚焦于典型的跨国、跨媒体经营的传媒机构，对其数字化转型的实践进行深入研究，将之置于其历史发展脉络和现实依据中展开分析；不仅通过既有相关文献和报道，而且通过收集这些媒体集团的年报、出国访学期间的访谈等多种方法收集第一手资料；在一定的理论视野下处理所得资料，考察其实施数字化转型的路径和经验，透视其在网络领域、移动领域和传统业务领域的创新与再创新及经验得失，探索其组织结构等方面的相应变革；并结合中国的传媒业发展，从中找出它们的实践可资参考和借鉴之处。而选择不同类型的世界传媒业巨擘作为研究对象，分别对之展开具体、深入的系统研究，更是本研究的特点。

②选定主营不同业务起家而殊途同归成为综合传媒集团的4家媒体作为研究对象。在展开世界著名传媒集团的数字化转型研究中，我们选定了以纽约时报集团、维亚康姆集团、迪士尼集团和贝塔斯曼集团这4家世界级传媒集团作为研究对象。《纽约时报》不仅是具有150多年历史的美国“老字号”报纸，而且有档案记录报纸之称，以其充实的内容、详尽的资料而享有高层次的读者群，尤其是包括了美国乃至世界很多的政界风云人物。而且，它历经一个多世纪的沧桑而发展成跨国、跨媒体经营的集团公司，且依然保持着长盛不衰的声誉，在美国报业乃至世界报业中极具影响力。此外，该集团在数字化平台上的在线业务也日趋发展，其网站的读者遍布全美乃至全世界；在移动媒体伴随着移动终端的智能化发展而悄然崛起的当下，纽约时报集团在发布移动版，布局移动互联网应用领域的创新发展中也走在前列。因此本研究将之作为报业的典型而列为研究对象，重点考察其在“传播形态融合”中的创新与扩散。

维亚康姆同样是极具盛誉的世界级传媒集团，2011年的数据显示它是全球第四大传媒集团，在全球传媒市场有着举足轻重的地位，而且它的一些媒体业务早在1995年起就逐步进入中国，步入21世纪以来更是与中国媒体展开了多种形式

的合作。尽管 2006 年起它曾一度陷入业务发展困境,但该集团积极推行数字媒体战略,有惊无险地渡过了金融危机。作为主营电影、电视,以 BET 电视网、MTV 电视网和派拉蒙影业为主体的传媒集团,其目前的业务已涵盖电视、电影、网络和移动平台,观众/用户遍布世界上 160 多个国家和地区,其经营的品牌中包括数百个数字媒体品牌。本研究因而将之作为电影电视业的代表而列作研究对象,重点探讨其将“内容为王”与渠道拓展有机结合的数字化转型的过程及其实施效果。

以制作动画片起家的迪士尼公司是世界五大跨国传媒集团之一,并且号称“全球最大的娱乐传媒帝国”。经过长期的发展,目前其业务已涵盖电影、主题公园、其他娱乐事业和房地产等多个领域。并且,该集团在数字化战略转型方面尽管初时曾有些反应滞后,但后来积极调整,立足于自身内容与品牌发展数字平台,并且已于 2008 年成立迪士尼互动部门,集中管理游戏和在线服务,从而具有了媒体网络、主题公园、影视制作、消费品和互动部门五大业务部门。本项目将迪士尼公司选为代表娱乐传媒业的典型,重点探析其数字化时代的发展概况和战略,以及该集团在中国的发展状况,尤其是该集团如何采用具体措施在发展数字化媒体平台中适应当地文化。

以书刊出版印刷起家的德国贝塔斯曼集团之历史可以追溯到 1835 年,创立之初仅为一家经营出版印刷的家庭小作坊。而今,经过 177 年的风雨历程,它已发展成世界五大传媒集团之一,在 4 个主要领域积极展开业务,即报纸杂志出版,图书出版和书友会/书友俱乐部,包含音乐、电视和多媒体的娱乐业务,以及印刷、纸张生产和其他传媒相关领域的产业业务。其遍布世界上不同国家和地区的数百家子机构中最为著名的有在欧洲处于领导地位的广电娱乐内容制作和传播公司 RTL 集团,全世界最大的图书出版集团公司兰登书屋,欧洲最大的杂志出版商古纳雅尔 G+J,音乐公司 BMG/Music,全球联网的媒体和沟通服务供应商欧唯特集团 (Arvato),媒体俱乐部直播集团 (DirectGroup) 等。对我们的媒体数字化转型研究而言,尤其值得一提的是贝塔斯曼也是最早涉足新媒体业务的大型传统传媒公司之一,早在 20 世纪 90 年代中期,该集团就已经开始与美国在线组建合资公司开拓数字化市场,此后贝塔斯曼始终坚持其在数字化媒体领域的探索,不畏数字化道路上的困难与曲折,在数字化业务开拓中有出色的表现。更为重要的是,这家分支机构遍及世界上许多国家和地区的跨国传媒集团,也是较早深入中国传媒市场发展的国际传媒巨头,在中国积累了相当的知名度。将这样一家世界著名传媒集团作为书刊出版印刷业发展的代表列为研究对象之一,重点探究该集团如何在数字化技术处于方兴未艾之时即率先开拓新媒体业务,如何直面数字化

战略实施过程中的困难和曲折,总结经验教训继续探索在当今数字化新媒体时代的生存和发展,这对于我们的研究项目而言,同样顺理成章。

3. 研究意义与目标

本书深信,一项对象覆盖印刷、广电和娱乐传媒业,探讨力求细致深入,分析阐述结合中国传媒业发展的研究,对于弄清数字化时代传统传媒业何去何从颇具现实意义。尽管这一领域的研究成果已有较大数量,本书的付梓出版依然有其价值。

①研究意义。概括而言,从理论上来说,本研究的展开和成果发表,通过在大量资料的基础上对几家分属不同类别的世界传媒巨头在数字化背景下的发展实践和战略进行系统考察和深入分析,有助于加深我们对于以它们为典型代表的欧美传统媒体在当今时代背景下的运作及其背后的传媒理论和经营理念等的认知,并为中国学术界和业界展开传媒企业的数字化运作研究,提供一定的参考素材,从而有利于当前语境下新闻传播学科的专业知识更新及新媒体研究领域的学术积累。就像当下日常生活中我们在厨房中的做餐活动,早已不再和烧木材或烧煤球(煤饼)相联系,当今传统媒体集团生存和运作的生态环境,也早已不再是以往传统的大众传播生态环境。将当初建立在传统大众传播语境下的国际著名传媒集团置于电脑网络和移动网络在社会传播中风生水起的生态中进行考察,可望于大众传播理论在数字媒体时代的丰富与发展有所贡献。这是本研究的理论价值所在。

从实践价值的角度来说,纵观全球知名的传媒集团的成功史,适时进行媒介创新是其成功背后的重要原因。而今,面对基于数字化技术的新媒体的崛起,朝着数字化方向、媒体融合方向发展已成为世界范围内传媒业发展的历史潮流。诚然,数字化业务在经济上而言前景依然不很明朗,然而从数字化新兴媒介在公众中快速普及的势头来看,从它们在满足公众的交往互动等信息传播及相关需求中的优势来看,媒体数字化发展的趋势却无法阻挡,这是中外传统传媒业均需正视的媒介现实。而对于中国传媒业而言,还需直面自身在市场经济下运作还不够成熟,在世界传媒市场上的竞争力亟待提高的现实。对这几家世界著名传媒集团在当今全球化及数字化媒体大行其道的时代背景下的生存和发展状况进行深度剖析,探讨它们如何应对新媒体咄咄逼人的发展态势的挑战,进行发展战略调整以化危机为新的发展机遇,探讨其数字化转型过程中的得失成败,能为中国传媒企业寻找一条适合自身发展的数字化道路提供借鉴和参考,也有助于为中国传媒业在国际传媒市场上提升整体竞争力和地位,提供一得之见。

②研究目标。本书的研究目标是:通过具体考察上述4家世界著名传媒集团

在当今时代背景下拓展数字化业务的战略、实践和成败得失，寻找传统媒体在当今数字化语境下的生存和发展规律，从一系列方面——新老传媒的特点及优势与弱点，传统传媒业在与新媒体产业的博弈中如何扬长避短，如何在新的全球传媒生态中与后者和谐并存、互补发展，如何不断以媒介创新及采纳新媒体业务保持和提升自身的实力等方面，探讨规律，并进而从这些规律中探寻推动中国传媒业在数字化时代的发展之元素，从而为中国传媒业的发展提供参考。

三、视野、方法与基本内容

由于对4个研究对象的研究，分别是由4位青年研究者展开的，其研究分别有自身的特点，研究者所使用的理论视野、内容框架、研究方法和写作风格，也不尽相同。（事实上，由于被研究的4家国际著名传媒集团的数字化转型过程各有不同，研究的框架等也不可能完全一样。）为了尽可能保持这些研究成果的文稿的原貌，客观地反映本研究的不同组成部分，本人在对全书进行统稿中没有强求一律。在这里，本人也同样无意于刻意用统一的话语概括各个研究部分或对其视野和方法进行详尽的介绍。因此，笔者将仅对本书中所使用到的理论视野和研究方法，以及基本研究内容的大的方面（在这些方面本书的4个组成篇具有一致性），进行大致的概括。

1. 研究视野

本书的几个组成篇中涉及到的研究视野主要有：

①媒介生态学。这是《〈纽约时报〉：“传播形态融合”的创新与扩散》那一章考察问题的主要理论视野。在这一视野下，纽约时报集团的数字化转型被视为是开放的、不断演进的媒介生态系统同政治、经济、文化和技术等因素之间相互影响的必然结果，反映了媒介生态系统在与人类社会和自然界的互动中的最新演变。

②创新与扩散理论。在《〈纽约时报〉：“传播形态融合”的创新与扩散》那一章中，该理论也是研究者使用的主要理论视角；她运用这一理论视角，分析了网络版/网络报、移动版/手机报等创新事物在美国报界的扩散过程，尤其突出探讨了纽约时报集团作为创新扩散中的“早期大多数”之一对这些媒介创新的采纳，以及在采纳过程中的再创造举措。这一理论视角同样也是《贝塔斯曼：出版巨擘的“创造性价值”聚焦》那一章考察贝塔斯曼集团数字化新发展的研究视角，研究者将媒介创新视为贝塔斯曼发展史上的指导性思路，视为该集团成功的原因。

③产业经济学的视野。本书的4个组成篇可以说均或多或少地应用了这一视

野，在这一视野下或探讨研究对象拓展数字化媒体业务乃至跨领域业务的经济运营，或分析研究对象的经营理念及其变迁，或探究研究对象的数字化转型举措带来的经济效应得失，等等。

④媒介管理学的视野。这一视野在本书中，主要用于透视研究对象为应对数字化新媒体的挑战而调整其组织结构，推行组织结构革新。

此外，书中还涉及到传播学中的受众本位论等。

2. 研究方法

根据本书的研究目标、研究对象和我们所处的研究条件，我们在研究过程中交叉使用了文献研究法、历史分析法、个案研究法和比较研究法；在条件许可的情况下，还部分使用了实地考察法和深度访谈法。鉴于本书的4家研究对象，都是国外的（更确切地说都是欧美的），本书的4个组成篇章一致采用的最主要的研究方法是文献研究法，这里的文献不仅是指相关研究的学术文献，而且也是指关于研究对象的事实性资料，4位研究者想方设法，从各种信息资源渠道获取这些事实性资料而且做到尽可能纳入最新资料，其中包括研究对象官方网站上的事实性资料，研究对象的年报及财政报告，以及其他国外信息资料，其中不少资料是既有的相关研究成果中所未有的。而这些事实性资料对于作为应用性研究的本项目也许更重要。此外，还有与研究对象有关的新闻报道等。历史分析法也是各组成篇章都运用的主要研究方法。各研究者均将研究对象的数字化转型置于其整个发展史中予以考察。再有，其中1家研究对象的研究者利用自身曾到美国访学的机会，在研究中还使用了实地考察和深度访谈法。此外，书中还涉及到个案研究法。例如，《维亚康姆：以退为进的“内容卫道士”》篇，将该集团旗下的尼克儿童频道在数字化语境下进入中国市场发展业务的战略当作个案展开了细致分析。另外，根据本研究的目标，即旨在从寻找当今数字化语境下传统媒体的生存和发展规律的基础上，从中寻找推动中国传媒业在数字化时代的发展之要素，本书也在一定程度上使用了比较分析法。

如上一段所述，文献研究法是本研究中采用的最主要的研究方法。文献资料中，事实性基础数据资料，即研究对象的官方网站上的事实性资料，研究对象的年报和财政报告，以及与研究对象有关的新闻报道中的数据，等等，构成我们探讨分析研究对象的基本材料，就像砖头是砌墙的基本建材一样。这些，读者可从本书4个组成篇章中看到。而国内外既有的相关研究学术文献，则从研究思路、研究视角等方面为我们提供了许多有益的参考和启发，也为我们判断数字化语境下传统媒体的生存和发展研究领域存在哪些哪怕是微小的空白和盲点，存在哪些可供进一步开拓、探讨的课题和空间提供了依据，并为我们深入研究本项目的研

究对象,奠定了学术资料积累的基础。鉴于本研究属于应用性研究而非基础理论性研究,我们的重点也并非空泛的理论探讨,因此,在绪论中以下部分本人将仅限于简单归纳直接相关的学术资料的大类别,并简单列举代表性的文献。至于为我们提供理论视野的纯理论文献,考虑到其中经典的文献已经为研究界熟知,而本研究并非理论性的基础研究,且对于此类文献的探讨也宜深不宜过于简化,在此限于篇幅,就不作讨论了。

3. 学术资料和基本研究内容

①学术资料总体说来,根据我们对 Sage 在线期刊库、牛津期刊库、中国知网等学术性的电子数据库的检索,以及通过图书馆中的资料收集,我们发现,既有的直接围绕数字化语境下传统媒体的生存和发展的研究成果,按其主要覆盖的大方面或者说大的主题,主要包括:

新媒体与传统媒体的关系研究。从 20 世纪八九十年代互联网开始在全世界普及起,新老媒体的关系研究就是国内外学者关注的一大研究主题。例如,著名美国传播学家桑德拉(鲍尔-洛基奇(Sandra Ball-Rokeach)早在 1988 年就以其学术睿智和对传播新现象的敏感,关注到了基于形成与发展中的信息传播新技术的传播形态同现存的社会传播形态的关系问题,探索了:这究竟意味着现存的社会传播形态即人际传播或大众传播形态的延伸,还是意味着人类传播的第三种社会形态的出现?她与凯瑟琳·里尔登(Kathleen Reardon)合作发表了题为《独白、对话和电子对话》(Monologue, Dialogue and Telelog)的论文进行这方面的探讨,提出了人类传播形态的 10 个方面的评判标准,据此把以信息传播新技术为手段的传播,概括成电子对话式的传播形态。①

又如,有的学者从受众对广电媒体使用习惯受到新媒体影响的角度,讨论了新老媒体的关系问题, Jane Delano Brown 和 Kim Walsh Childers 等人 1990 年发表的《新媒体和家庭结构对青少年广播电视收视习惯的影响》(The Influence of New Media and Family Structure on Young Adolescents' Television and Radio Use),②就是一篇这样的文章。

20 世纪 90 年代,新媒体与传统媒体的关系问题,还曾引发争议。在中国,关于国际互联网/因特网的兴起是否意味着传统媒体将像“泡沫”化为乌有于 20 世纪 90 年代引发了第一波争辩。朱光烈、邵培仁、张咏华、段京肃等均曾围绕互

① Sandra Ball-Rokeach and Kathleen Reardon, (1988) Monologue, Dialogue and Telelog: Comparing an Emergent Form of Communication with Traditional Forms, in Robert P. Hawkins et al. (eds.) (1988). *Advancing Communication Science: Merging Mass and Interpersonal Processes*, Newbury Park, California: Sage, 135-161.

② Jane Delano Brown, Kim Walsh Childers, et al. (1990) The Influence of New Media and Family Structure on Young Adolescent' Television and Radio Use, in *Communication Research*, Vol. 17 (2), 65-82.