

转合

移动互联网时代 媒体访谈录

腾讯集团市场与公关部媒体中心 出品



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

序一

媒体转型易与难

《转合》这本书，把媒体转型放到“移动和互联网时代”的背景下，是对转型新阶段的一个讨论文集。趁此书出版之机，我想谈谈对媒体转型的近期思考。

首先，传统媒体和新媒体的区别究竟在哪里？传统媒体要转型，应当放弃哪一部分？

因为新媒体是以互联网形式出现的，人们最早看到的是载体变化。转型的希望和困境，集中于如何选择转入网络新媒体的战略。走到今天，曲曲折折，常规意义上的大型传统媒体，都有了自己的网站，还有了所谓的“两微一端”（微博、微信公众号和客户端）。而在全世界，网刊（报）一体，记者跨平台作业，都已经相当普遍、理所当然了。

那还有没有传统媒体呢？当然有。主要是传统媒体有一块东西，其实是不能放弃，反而要坚守的。这就是其核心价值：新闻的生产方式。和新媒体主要依靠已有内容聚合不同，传统媒体目前处于已经被拉长的新闻生产链的上游，主要进行新闻原创，通过“记者在现场”来体现其重大公共责任。

传统媒体的编辑部主要由新闻记者和编辑组成，一线采访的专业记者远远多于编辑，而且，编辑也具备记者能力。编辑和记者在某种意义上都是记者。另外，编辑部与经营部之间设有“防火墙”，确保新闻报道的独立、客观、公正。而这一切构成了对读者的承诺。无论如何转型，这是专业新闻机构的基石，是必须坚守的新闻专业主义传统。

在这个意义上，其实对新媒体也存在某种转型。传统媒体在载体平台、表达方式、传播渠道都向新媒体转型，寻求融合。而新媒体，如果确实想承担新闻媒体功能，也需要转型，转为更多追求传统新闻专业主义的核心价值。

眼下，中国最成功的大型新媒体平台对原创新闻都相当看重，并开始有所尝试。它们还通过推动和支持众多自媒体平台的搭建，使原创新闻获得另一种生根发芽的机会。微信公众号这种新的自媒体形态，已推出“原创”功能，为新闻原创开辟了广阔的空间。而分散在各种号，如微信号、企鹅号、头条号之中的自媒体，可能有相当一部分是按新闻专业主义原则从事原创性生产的，只是发展、整合尚待时日。

机器人写稿、数据可视化、UGC（User Generated Content，用户生产内容）分发以及对已有新闻素材的聚合、编辑和再分发……这些新媒体的手段仍然在丰富新闻内容，提升表现力和传播效率，并逐步为市场所认可。但新闻专业主义的价值越来越居于核心地位，一线采访、一线记者越来越受到重视——新媒体、传统媒体皆然。

其次，怎么看媒体的收入模式？机会在哪里？

下滑，颓势很明显。

怎么办？在英文世界，一些品牌媒体主要靠内容收费墙补充收入，维持经营再平衡，例如纽约时报、华尔街日报等。但现在看，也不可寄望过高。因为即使在英文世界，多数媒体也很难收上费。互联网本身具备免费特征，使用户更热衷于免费阅读；而且，新闻具备公共性，实行完全收费制必然直接冲击影响力。所以，媒体想通过收费墙获得成功，还是非常困难，在中文世界，因为版权保护不足，收费只有更难。特别需要明白，靠纯收费支持成本，可以成为部分企业的成功之道，但不太可能成为媒体这个行业的救命稻草。因为具备维护公共利益的功能，你需要影响力。而收费与影响力在多数情况具有互斥性，这也是为什么媒体行业的广告模式曾经是“美好的模式”。

媒体广告和收费的努力都应当继续，可以并行。与此同时，恐怕还要寄望乃至推动行业整合，优胜劣汰。观察者对于行业可能出现的收购、兼并、退出，恐怕要有平常心，切不必大放哀声。坚持下去而且能笑到最后，需要更多的毅力和更强的应变能力。

在这里还想强调，微信公众号的出现，对于改变中国媒体的版图，已经和必将产生新的作用。如果微信公众号能够开启收费功能，则对于重塑行业意义会比较重大。

第三，怎么创新？有没有可能找到新的爆发点？

这个问题还没有答案，我只知道不应当做什么。对有志有为之专业新闻媒体而言，我觉得绝不能采用美国媒体那种压缩编辑部支出、大规模裁员的办法来削减成本，而必须在创新中求发展，不仅要勇敢地跨到新媒体的平台上，实现融合大业，

而且应当有跨度更大的创新探索。

至于创新本身，我也只能强调几条底线、原则和看法。

一是应当承认专业新闻媒体的各种创新尝试，相当一部分还是收入驱动型，包括设定直接和间接的盈利目标。因为专业新闻机构坚持的“记者在一线”的这种新闻编辑部模式，本身成本非常高昂。而旧有的广告收入为主的商业模式受到了颠覆性冲击，不足以支持成本。不过，面对财务紧张的现状，我还是不主张、不同意以创新为名，颠覆媒体正直性的基本原则，比如“防火墙”原则、“利益冲突回避”原则等。因为新闻媒体是代表和维护公共利益的，正直性就是生命线。这是底线。

二是新闻机构的内部创新，还是与离职个人的创新有很大区别。就成功的前景而言，恐怕各有优劣。在两种情景下，都可能出现伟大的成功。在机构内部创新而获得成功，腾讯的微信可以说是迄今最光辉、最伟大的典范。但也应当承认，机构的优秀个人纷纷出走，“孤独求胜”，创业成功的概率并不高。所以，应当尽可能开拓机构创新空间，研究机构合理的组织形态，让内部创新成为发展动力。

三是必须承认创新是必要的，但创新首先是需要花钱的，所以必须考虑成本。资金来源包括公司自有资金，也包括外部资金，例如政府补贴、慈善捐助、风险资本或是资本市场其他资金等。不过，不管使用什么样的资金，机构都应当有好的治理结构，有内容与财务纪律的约束。无约束的造梦恐怕都难以持久，最终会受到经济规律的惩罚。

四是专业新闻媒体的内部创新。其实是两个方向，一是做人所不为或少为，走在潮头，一是依照已经看得比较清楚的商

业模式，在存量基础上做一块新的增量。前者风险大，失败的概率比较大，当然也是高收益型的；后者则相反，成功的把握比较大。我觉得，处于转型中的媒体应当务实地考量自己的比较优势。把握创新机会，要步步为营，不要过分追求“炫”。

总之，这个行业的发展仍然艰难，也难以期望很快出现柳暗花明的局面。其实，即使在当初日子比较好过的时候，坚持做新闻做到底的人就不多，现在行业人才大量流失，更不足为怪。不过这仍然是一个具有无穷魅力和神圣使命的行业。总有许多人会因为珍爱而留下来，也有更多的人因为热爱而加入进来。我们迎难而上，步履蹒跚，路途遥远，却觉得希望无限。

是为序。

胡舒立

财新传媒总编辑

2017年1月

序二

传媒业发展的“紧要关头”：呼唤传媒研究者的责任与智慧

“这是一个最好的年代，也是一个最坏的年代；这是一个智慧的年代，也是一个愚昧的年代。”狄更斯在其小说《双城记》开篇语中这句宿命式的名言，似乎总适用于每一个发展变化中的大时代。就中国传媒业的当前发展而言，人们普遍的心结是，无法判断这是一个最好的年代，还是一个最坏的年代，但几乎人人都是可以确认的是：这是一个充满迷宫式选择与错愕的纠结年代。在以互联网为代表的技术革命的主导下，中国传媒业正经历着一场深刻的革命，从未有哪一发展阶段的传播格局像现在这样纷纷扰扰、万象横生。显然，中国传媒业所处的发展阶段，在历史发展的大坐标系上，恰正处在一种必须做出某种重大抉择的“紧要关头”。如果说，在非“紧要关头”时，我们尚可以将关注的重点放在“如何做”这类战术性问题上的话，那么在“紧要关头”时，我们必须将关注的重点放在“在哪做”“做什么”这类战略性的问题上，因为它是“系好衬衣的第一个纽扣”。正是在这个意义上，我们说，做正确的事比把事情做正确更重要，方向比速度更重要。

然而，时下的中国传媒业的研究如同一个寓言所描述的：在黑夜里，有一个醉汉丢了钱，他在路灯下一圈一圈地寻找，直到倒卧在地。勤奋的记者们完整再现了醉汉是如何转了一圈又一圈，并且访问了他的家属，甚至追溯了他的童年；专家们则争吵不休，有人说他应该再多转一圈，有人说他应该转得更快一点，有人说他为什么醉酒带钱走夜路呢——要么策略有问题要么背后有阴谋，还有人说这“本质上”是一个法治问题，加强酒后理财机制建设势在必行。

这个寓言几乎成了所有传媒领域问题的公共讨论的“标准模板”：几乎人人都是在醉汉逻辑框定的范式内寻找答案。其实，事实的真相是，钱并不在路灯下，只是因为醉汉觉得灯下最明亮、最便利。这也正是我们目前应对发展中的危机与困境时的真实状态——短视、自欺、直觉主义、饶舌和隔靴搔痒。远见卓识缺位，整体性的理解力丧失，一切流于虚浮和泡沫，最终被一盏路灯、一条新闻或一句断言所遮蔽了。必须指出的是，在当前的“紧要关头”，我们需要竭力呼唤理论的超越意识和批判力，重归时代思想者的关键位置。而选择的大智慧的第一要义是：我们所面对的外部环境究竟发生了哪些深刻的变化？这些变化对于我们意味着什么？接下来，需要做的就是——“有勇气来改变可以改变的事情，有胸怀来接受不可改变的事情，有智慧来分辨两者的不同。”这便是现时代我们传媒学术研究者的责任和担当，我们以此来自勉传媒学术界和实践界的各位同仁。

腾讯集团市场与公关部媒体中心对 20 余家具有行业影响力的机构媒体进行差异化访谈，经过一系列艰苦细致的实地调查，终以经典案例和高端对话形式集结出版成书。本书内容按照各

家媒体自身特点，以微信公众号运营为切入点而又不止于微信，全面阐述媒体转型的战略与实践。采访媒体维度涉及以人民日报社等为代表的权威央媒，以解放日报社等为代表的地方党媒，以新京报社等为代表的活跃市场化媒体；采访对象包含媒体一把手、中高层管理层及相应新媒体团队，基本涵盖了今天传统媒体的主要类型。

本书汇集的调查访谈所获得的来自实践一线的大量情况、数据与案例对于我们真切认识转型困境中的传统媒介业的状况和深层次原因具有特殊重要的学术认识价值和决策参考意义。概言之，本书所采用的研究方法与研究视角相互补充，其研究发现共同构建起一幅完整的当下我国传统媒体的现实图景，从而反映现阶段传媒业的运营状况，并为把握传媒业未来发展变化趋势和可能提供了基本依据。希望这些来自实践一线的情况、数据、案例和研究性文字能够为中国传媒业的发展起到一种正本清源、开拓未来的积极作用。

喻国明

教育部长江学者特聘教授、中国传媒经济与管理学会会长
北京师范大学新闻传播学院执行院长、教授
2016年12月5日于北京海淀浩思家园

序三

连接一切，赋能媒体

当下的新闻业，最热门的一句话一度是这样说的：“不做新媒体是‘等死’，做新媒体是‘找死’。”关于这个论题，人们众说纷纭，莫衷一是。

在数字化时代来临之前，新闻机构控制着新闻产品和服务等领域：从开始到结束——从最开始的采访、写作和制作，到编辑选择、阅读趣味乃至最细微的读者体验，再到终端印刷、包装和运输。

长久以来，新闻媒体亦被誉为“国家的良心”，也是立法、行政、司法之外的第四种权力。作为无冕之王的媒体记者一直被视作“职场皇冠上的明珠”。获益于专业性、中立性和可信度，媒体依赖巨额广告和订阅收入而高枕无忧。饱受训练的专业记者提供优质的内容，庞大的订阅量则成为可观的“流量”，进而影响读者、广告主和决策者。而有了规模效应和专业影响力之后，流量就能变现转化为广告费，基于对制作精良内容的专业化垄断，传统媒体最终沉淀变现，实现盈利。

但随着时间的推移，人们发现像 Facebook 和苹果这类科

IX

技公司开始成为资讯流动过程中不可或缺的部分。读者的阅读习惯正不可逆转地向移动端和社交媒体转变。在过去的几年间，数字平台不断推出具备新闻性质的聚合频道和功能，大量用户生成的内容开始拥有话语权和影响力。

这种改变带来了传媒业史无前例的裂变与变革。而眼下，类似的变革并未结束，它很可能只是一个开始。在媒体生态系统中，数字平台对传播渠道、广告业态的深刻影响已不可逆转。根据美国皮尤研究中心 2016 年的一项研究，大约有 44% 的成年人更习惯在 Facebook 这样的数字媒体上阅读新闻。就广告投放而言，根据 WPP 集团旗下广告代理公司群邑的估算，全球报纸类纸媒广告收入在 2016 年约 526 亿美元，减少 8.7%，下降幅度仅次于 2009 年全球经济衰退时的 13.7%，而在中国，这个现象可能严重得多。

作为一个严肃新闻的爱好者，我认为以上境况并非新闻业真正的危机。伴随着互联网和社交网络冲击，新闻的传播渠道和内容呈现形式的确正在发生改变，但新闻的本质从未改变。在传统媒体向新媒体的转型过程中，作为一个旁观者，我想如果媒体精英不去思考如何做好内容，而是削减深度报道投入，怀疑严肃内容的深度价值，这才是真正的危机。

2012 年，《纽约时报》的那篇名为《雪崩：特纳尔溪事故》的深度报道令人印象深刻，其呈现方式也颇具颠覆意义。《雪崩：特纳尔溪事故》超越了常规的特稿写作，将文字、音频、视频、动漫、数字化模型、卫星模式联动等集合在一起。打开网页，呈现在读者眼前的是全屏循环播放的视频，往下是文字、照片和图表。后来，它被视作网络技术改变传统新闻报道的开端，也是从那时候起，“新媒体”一词开始势不可当，风靡全球。

巧合的是中国的新媒体也是从那时开始爆发的。2012年，腾讯推出微信公众平台，后来又推出企鹅自媒体平台，新媒体的星星之火开始燎原。时至今日，很多媒体公众号发展出数以百万计的粉丝，收获数千万计的广告费用，赢得投资机构数亿资金的青睐。

腾讯正力求为媒体转型提供一条可借鉴之路。三年前，腾讯公司董事会主席兼首席执行官马化腾提出“连接一切”，希望让每一个个体、每一个组织都能借助互联网平台实现跨越式成长。腾讯过去几年一直着力推进“互联网+”，定位做新型基础设施，通过开放输出互联网技术与能力，力求为各行各业解决“最后一公里”的问题。获益于此，腾讯市值也得以突破2万亿港币，成为亚洲市值最高的公司。此外，腾讯还与各行各业融合孵化了大量机会，在O2O、交通等领域也孕育了大量的独角兽企业。

我相信媒体行业也孕育着类似的机会。技术的确可以颠覆产业，但绝对颠覆不了人的创意与才华。写稿机器人的确能写出奥运会比赛分数这类简单的快讯，但永远写不出《巴黎烧了吗》《最漫长的一天》这类兼具事实和才情的长篇报道，更写不出《围城》《老人与海》这样直逼人心的鸿篇巨制。

对于媒体，腾讯一直满怀尊重与敬畏之心，期待共同寻找“向未来、共成长”的路径。我相信结合腾讯的微信/QQ平台、社交广告、云、大数据等技术资源，涅槃重生的传统媒体势必能如虎添翼，振翅高飞。

程武

腾讯集团副总裁

2017年1月

XI

前言

相信每一位看到《转合》这个书名的同仁，脑中都会浮现出“转型”和“融合”这两个词。移动互联网时代的媒体，是“转型”还是“融合”？——真正的开拓者和实干派，不会去扣这个字眼。

其实“转合”二字另有一层含义：在媒体“起承转合”这个进化周期中，我们已经来到了下半场。下半场意味着变化的加剧，更意味着大多数的从业者，从站立在岸上观望，转为亲身下水搏击。

在日常的工作中，我们有幸接触到了这样一批下水搏击的开拓者和实干派。我们认为，把他们的实践记录和分享出来，就是表达敬重的最好方式。所以，本书既不是新媒体发展的研究报告，也不是媒体转型融合的红宝书；而是当下这个移动互联网时代媒体生态的一个横剖面，是以访谈形式来呈现的新媒体人不懈奋斗的群像。

编纂此书时我们遭遇了一个难题：在称呼一家媒体时，是应该用书名号、双引号，还是什么符号都不用呢？人民日报真的不再只是一张报纸，财新也在前不久调整了自己的 LOGO，

去掉了“网”字。我们认为，这些都是最有辨识度的媒体品牌，不需要任何符号来凸显或强调。最终我们决定，除非特指报纸，否则不再使用书名号。

对书名号的放弃成为媒体转型时代的微小注脚，而更有趣的是我们在访谈中观察到这些鲜活的东西。

首先，我们看到了语汇体系和传播形式的变迁。中国第一报人民日报重新占领舆论阵地，靠的是“说人话、说实话、说新话”。而在移动互联网时代，各家新媒体全面采用动图、视频、数据可视化、虚拟现实（VR）等手段，也都是全新的“语态”。新的传播形式直接推动了内容生产理念的革命，于是，美联社的修辞训练、《华尔街日报》的叙事方法、《纽约时报》的办事风格、《新闻周刊》的编辑流程，都变成了羁绊而非圭臬。

其次，我们见证了体制机制的改革创新。解放日报社在市委主要领导的支持下实现“全员转型”；中国教育报的新媒体团队由一个人发展到108将；南方周末为新媒体开出了高于版面的稿费；FT中文网有了专职的社交媒体编辑……“新媒体中心”们纷纷从编辑部脱离出来，招募工程师，设置运营岗，对全体记者具有调配权，对独家稿件具有首发权。

同时，我们发现了盈利模式的再造。新华社旗下的财经国家周刊组建了犀牛财经自媒体联盟，财新开起了微店，时尚集团卖掉的唇膏加起来比总部大楼还高，中国新闻周刊为26家企业提供新媒体代运营服务……这不禁让人思考：广告仍旧是未来媒体盈利的唯一手段吗？

当然，我们更加认清了优质内容和新闻规律的价值。在移

动互联网时代的媒体生态中，八仙过海，各显神通；但最基础的新闻传播规律，比如新闻真实性、采编和经营之间的防火墙、利益相关原则、记者必须在新闻现场等，犹如上帝一般，注视着媒体转型融合期间的一举一动。

如果按照普利策所说，社会是一艘航船，媒体就是船头的瞭望者的话，那么我们认为企业就是航船前进的动力系统。企业和媒体作为社会系统的两个子系统，随着互联网的不断发展，愈加变得你中有我、唇齿相依。

互联网本就是一种高维媒体，媒体的运作也越来越像是互联网公司：我们访谈的媒体人正在谈论的是用户体验、是 UV（Unique Visitor，独立访问者）/PV（Page View，页面访问量）、是日活和留存，甚至是代码继承性和 DDos 攻击。那么，作为互联网公司的腾讯还可以谈些什么？

腾讯的使命是“连接一切”，媒体的功能是传递信息。腾讯的工作之一，就是通过技术能力打造最具效率的连接通道，帮助媒体生产的内容在其中自由流动，让媒体与用户（之前叫做读者、听众和观众）之间连接得更加紧密——正如微信公众平台正在做的那样。

集团市场与公关部媒体中心则希望能够搭建一个媒体之间交流的平台，在这里我们研讨、探索、分享，甚至推动合作。我们也在考虑，以技术手段来实现权威媒体的版权联盟是否可行？建立在云计算和大数据基础之上的整合营销平台是否有价值？请给我们一点时间。

在媒体方家的眼中，这本小书的策划无疑是稚嫩的。我们之所以敢把它抛出来，是基于腾讯“敏捷迭代，小步快跑”的

产品理念。《转合》就像是一个 demo，或是一个开放公测的新产品的 β 版。我们热切期盼媒体同仁能够帮助我们不断修正里面的 bug，不断补充更加精彩的内容。

各类建议敬请反馈至：



腾讯集团市场与公关部
媒体中心