



蝶变

温州都市报媒体融合故事

郭乐天◎主编

新华出版社



作者简介

郭乐天：高级编辑，浙江省第九届飘萍奖获得者。2014年度中国媒体融合领军人物。现任温州日报报业集团副社长，温州都市报总编辑。浙江大学软件学院兼职教授。

1982年开始从事新闻宣传与新闻管理工作。

1992年参与创办《温州晚报》任编委。1994年创办《温州人》杂志任总编辑。1999年3月至2000年9月在中宣部新闻局挂职锻炼。2000年12月创办温州新闻网任总编辑。2012年12月转任《温州都市报》总编辑。

1999年在中宣部挂职期间开始从事新闻传播学与网络媒体研究。在国家级期刊上发表50多篇论文，多篇论文获奖并被收录《人大复印资料》数据库。著有《颠覆的力量》《地方网络媒体的创新与发展》《网事心语》等多部著作。

2012年，转任温州都市报总编辑后，先后提出了“三大再造”融合理论和“品牌影响力商业模式”，开始媒体融合的理论与实践的探索。2015年，“三大再造”融合模式被中国高等教育学会新闻学与传播学专业委员会评为“媒体融合教学十大经典案例”。

内容简介

温州改革自始至终是“敢为人先”。温州都市报的媒体变革，即是一朵跃出改革波涛的闪亮浪花。

本书以新锐而生动的文笔，以新闻速记的样式，全景式地描绘温州都市报在媒体融合前沿的前瞻思考、现实境遇、探索作为和创新成果，着重围绕“三大再造”的切入点，展现了打造现代传播体系的成长故事，勾画了拓展多媒体报业经营的鲜活场景，拼接了主流媒体“自费变革”的路径版图，极具方向感，富有可读性，值得品悟和借鉴。

本书内容具有独树一帜、高出一筹的特点，对于媒体融合规律性的认识深化、操作性的探索梳理，可作报业同仁“识砖寻玉”的样本攻略。而作为案例教学，本书“干货”融汇，实为媒体与高校人才一体化培养的实训教科书。

欢迎关注新华出版社



微信号：xinhupub1979
新浪/腾讯微博：@新华出版社



新华出版社
天猫旗舰店



新华出版社京东旗舰店



温都猫APP

责任编辑：蒋小云

投稿邮箱：645352660@qq.com

封面设计：李生工作室

2013年初,当时恰逢互联网从Web1.0时代向Web2.0时代过渡,互联网对传统媒体的新一轮冲击即将降临。温州都市报凭借对形势的清晰判断,把握了融合转型的先机,也赢得了更多探索转型的时间和试错机会。

——中国人民大学教授、博导,中宣部媒体融合专家组成员 宋建武

日新的技术vs古老的故事,传统媒体vs流媒体,网络新闻消费的快节奏vs传统新闻生产的长周期,信息趋同vs信息趋异……互联网带来了许许多多的传播悖论。而媒体融合的熔炉使得这些悖论有了“熔化”的契机。这是《蝶变》试图解析的故事,也让我更加坚信新闻的未来属于永远把本地的父老乡亲的幸福感和快乐感放在第一位的地方性媒体融合报纸。

——清华大学国际传播研究中心主任,教授、博导 李希光

近20年,全球TMT行业的急剧变革,以及TMT行业对整个社会运作的影响,远远超越了学界和产业界的普遍预判。新闻业的传统范式受到严峻挑战。对于报人,毫无疑问,不“蝶变”就是死路一条!

——国家行政学院副教授、博士后 郭全中

对于全球范围内的新闻业危机,传统新闻业理论已经缺乏足够的解构能力,而本书完整地记录了温州都市报极其艰苦但极具胆识的融合转型历程,给出了国家治理体系下的媒体融合实践样本,相信能给学界和业界以有益参考。

——复旦大学上海新媒体实验中心特聘研究员、国家新闻出版广电总局媒体融合项目评审专家 蔡伟

上架建议:社科·新闻传播

ISBN 978-7-5166-3122-5



定价:52.00元

郭乐天◎主编

新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

蝶变：温州都市报媒体融合故事 / 郭乐天主编. —北京：新华出版社，2017.3

ISBN 978-7-5166-3122-5

I. ①蝶… II. ①郭… III. ①报纸—新闻工作—概况—温州
IV. ①G219.245.53

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第042945号

蝶变：温州都市报媒体融合故事

作 者：郭乐天

责任编辑：蒋小云

责任印制：廖成华

封面设计：李尘工作室

出版发行：新华出版社

地 址：北京市石景山区京原路8号 邮 编：100040

网 址：<http://www.xinhupub.com>

经 销：新华书店

新华出版社天猫旗舰店、京东旗舰店及各大网店

购书热线：010-63077122

中国新闻书店购书热线：010-63072012

照 排：李尘工作室

印 刷：北京凯达印务有限公司

成品尺寸：165mm×240mm

印 张：17.75

字 数：262千字

版 次：2017年3月第一版

印 次：2017年3月第一次印刷

书 号：ISBN 978-7-5166-3122-5

定 价：52.00元

图书如有印装问题，请与出版社联系调换：010-63077101

编辑委员会

主 任：胡剑谨

副主任：方立明 郭乐天

编 委：缪 磊 刘旭道 吴瑞珍 周向勇 马塞青
施文洪 陈博盛 王 冰 胡丹亚 卢俊敏

主 编：郭乐天

副主编：缪 磊 刘旭道（执行）

顾 问：胡 振

序一

大力推进媒体融合 为中心大局工作鼓劲造势

胡剑谨

(中共温州市委常委、宣传部长)

“敢为人先”是温州人的优良传统。创新的基因，同样蕴含在温州媒体人身上。当前，传媒生态和传播格局发生深刻变化，新媒体成为不可忽视的重要新闻舆论阵地，媒体融合已经是传媒领域一场重大而深刻的变革，也是不可阻挡的发展趋势。

媒体融合关键在融。传统媒体和新兴媒体只有实现优势互补，才能占领新闻传播的制高点，牢牢把握新闻舆论工作的主动权。温州都市报聚焦媒体融合发展，解放思想、转变理念，打破原有框架、再造传播流程，媒体融合大跨步向前迈进，其“三个再造”的探索入选中国高等教育学会评选的“媒体融合教学十大经典案例”，媒体融合的探索和尝试取得了显著的成效。

一分耕耘一分收获。我们欣喜地看到，温州都市报的媒体融合，不仅是在传播渠道、传播范围、传播时效上的全面转型，更是在继续保持原有权威性、真实性、专业性的基础上，使报道的贴近性、亲和力、互动性有了显著提升。可以说，温州都市报的媒体融合如同书名《蝶变》，正在更加深刻的变革中激发出新的发展活力。

创新只有进行时，没有完成时。我期待，温州的媒体人能够充分发扬“敢为人先”的精神，认真贯彻习近平总书记在党的新闻舆论工作座谈会上的重要讲话精神，紧紧抓住媒体融合发展的重要机遇，以更加有效、更

加全面、更加深度的融合来提升温州媒体发展水平，唱响主旋律、打好主动战，为温州推进经济转型、城市转型、社会转型，建设民营经济创新发展示范城市、东南沿海重要中心城市、迈入全面小康社会标杆城市营造良好的舆论环境，提供有力的舆论支持。

序二

“数据化生存”的地方样本

宋建武

（中国人民大学教授、博导，中宣部媒体融合专家组成员）

2013年初，温州都市报迈出了媒体融合转型的关键步伐，这在区域性都市类媒体中实属先行，吸引了一批又一批媒体同仁前去学习经验。时隔近三年，温州都市报虽然仍在“破茧化蝶”的过程中，但其媒体融合实践中有诸多亮点，值得我们关注和研究。

未雨绸缪 把握先机

2012年，温州都市报社的营收登上了新的巅峰，在全国地市级都市类媒体中名列第一。正当大家为2012年的业绩欣喜时，新任总编郭乐天冷静分析了互联网媒体迅速发展大环境下纸媒的处境，预见了报业即将迎来转折点。他向温都全体员工阐述了自己的“转型之思”，毅然决定带领大家走出“舒适区”，探索转型发展的道路。当时恰逢互联网从Web 1.0时代向Web 2.0时代过渡，互联网对传统媒体的新一轮冲击即将降临，郭乐天这次对形势的清晰判断，让温州都市报把握了媒体融合转型的先机，也为温州都市报赢得了更多探索转型的时间和试错的机会。

三大“再造” 有的放矢

很多传统媒体的媒体融合转型之路都是从拓宽传播渠道，增加传播端口开始的，从开办数字报、网络电视台到构建新闻客户端，他们大多希望以多样化的媒体形态，覆盖更多用户。温州都市报的转型之路与此不同，

在初期就确立了循序渐进向全媒体转型的目标，并围绕这一目标推行了理念、渠道、流程三大“再造”。

温州都市报坚持理念先行，以考试、竞赛、培训的形式促进采编人员转变工作理念、学习新媒体知识，培养员工的互联网思维 and 用户意识。人的融合是媒体融合的重点，然而这一点却往往被传统媒体所忽视，温州都市报将理念再造作为媒体转型的第一步，为之后媒体融合发展奠定了基础。

温州都市报的渠道再造源于向自己的员工收购APP。报社以5万元收购了普通员工潘达源业余时间开发的“掌上温州”，温州都市报的这一选择既节省了重新开发APP所需要的成本，同时也直接获得了“掌上温州”已经聚集的2万多名移动端用户，收购之后的“掌上温州”迅速进入系统化运营阶段，与温都网、温都微信、温都微博共同形成温州都市报的新媒体矩阵。

流程再造是温州都市报媒体融合的最大亮点。他们扬弃了传统业务流程，打破按职能设置部门的组织架构，引进全媒体生产系统，建立全媒体中央控制室，调整组织结构，重构采编流程，打造了一体化指挥、一次性采集、多种生产、多元传播、全媒体发布、全方位覆盖的传播体系，实现了传统媒体和新媒体平台的优势互补、一体发展。

上下联动 营销创新

温州人的汽车消费实力不容小觑，2007年起，温州都市报就开启了一年一届的家用汽车展览会活动。十年来，媒体市场风云变幻，温都车展的品牌却逐步升级，规模越办越大，成交量也越来越高。温州都市报车展办得好，得益于其线上、线下联动的运作方式。车展开开始前，温都全媒体同步上线车展预告广告，通过报纸版面、“掌上温州”APP、温都微信公众号、温都官方微博等新媒体进行融合传播；车展期间，温都全媒体直播中心在活动现场派驻多名记者，在各新媒体端口中实时更新车展最新资讯，还联手同城媒体现场直播车展动态。温州都市报以其自身的传播力、影响力、公信力为基础，充分利用媒体线上、线下的各类资源，发挥自身广告

策划能力、新闻运作能力，成功将展会发展成为自身品牌建设、增加营收的新方式。

步步为营 模式重构

随着媒体转型的逐步推进，温州都市报开始寻找新的经营增长点，基于各类新媒体端口聚集的用户基础，“平台经济”成为最佳选择。温州都市报开始尝试打造电商平台。然而，温都人没有电商运营的经验，当时国内也没有成熟的媒体电商平台可供学习，只能一步步摸索，学习页面制作、货品选择、网络接单、配送售后等电商业务，先是借助第三方平台搭建微店，后来为了直接掌握用户数据，实现新媒体用户和电商用户的双向导流，温州都市报开发了自己的B2C电商平台“温都猫”，定位于区域性生活电商平台，以温州本地特色产品和国内外优质生鲜、农副产品、粮油、日用品等商品为主打，推出“零仓储”运行模式。两年多来，温都猫营业额稳步提升，电商收入成为了报社营收的重要组成部分。温州都市报凭借其新媒体矩阵和电商平台，可以掌握用户的阅读数据和消费数据，为日后实现精准营销和数据库电商这种新型媒体商业模式埋下了伏笔。

顺应趋势 破茧化蝶

分析互联网应用的发展趋势，我们发现，未来的媒体将从信息总汇转向数据总汇，媒体自身进化的结果必然使得它从一个聚合社会信息的平台，转化成为一个基于互联网连接的、聚集了海量用户的生态级平台，这个平台将具有生成和汇聚海量原生数据的技术能力，并能对数据进行结构化、可视化处理，以生产信息和资讯供人们做出各种决策。“数据化生存”将是媒体业未来的选择，而用户平台的建立，是这个模式成立的前提和关键；媒体构建的用户平台由两个部分构成：一是基于互联网的用户入口；二是对大数据进行整合、分析和应用的大数据处理能力。

从这个角度来看，温州都市报通过三大“再造”建设的“掌上温州”客户端、“温都猫”电商平台等都是能够聚合大量本地用户的用户入口；与此同时，温州都市报还设立了大数据部，力图打通不同产品之间的用户

ID，实行统一的“温都通行证”，以利用大数据分析实现“关系挖掘、服务创新”。有规模有黏性的用户入口与大数据处理能力相结合，即可实现信息的精准分发和数据库电商。我们看到，作为区域性都市类媒体，温州都市报勇于探索，积极创新，走在了全国媒体融合转型的前列，正在实现破茧化蝶的“蝶变”。据此，我们有理由对温州都市报的媒体融合发展充满信心，温州都市报将迎接更美好的明天。

目录

CONTENTS

第一章 温都为什么 / 1

第一节 转身，在“巅峰”的时刻 / 2

1. “满月演讲”按下转型“启动键” / 3
2. 生生不息的“嫁接基因” / 5
3. 转型之间，夯实固本强身之基 / 8

第二节 转身，从三大“再造”出发 / 10

1. 理念再造的“隆中对”：“温都就在你身边” / 11
2. 渠道再造的“土特产”：向员工收购 APP / 14
3. 流程再造的“大蜘蛛”：编织无远弗届的“大网” / 16

第二章 温都拼什么 / 33

第一节 中控室的四大平台 / 34

1. 从“双屿命案”报道看掌上温州 APP “资讯服务” / 34
2. 从“单条 600 万阅读”看温都微博“发布模式” / 37
3. 从“可怕的温州人”看温都微信“内容选择” / 38
4. 从“新版首页”看温都网“升级优化” / 41

第二节 中控室的运行之道 / 43

1. 从“记者编辑”到全媒体内容官 / 43
2. 从“台风菲特”看“三级响应” / 45
3. 从“火锅先生”看“岗位操作” / 47
4. 从“新闻推送”看“18 小时播报制度” / 51
5. 从“微信制作”看“节假日休刊不停‘报’” / 54
6. 从“两微托管”看中控室延展服务 / 57

第三节 新媒体之战 / 59

1. 从“化工厂火灾”报道看新媒体组合拳 / 60
2. 从“好夜宵征集微信”看原创策划和维权 / 62
3. 从“APP 优化”看用户体验 / 65

第四节 两个编辑部的衔接 / 67

1. 从“全城寻人工耳蜗”看如何打通两个编辑部 / 67
2. 从“两会报道”看编辑部如何多层次发布 / 70

第三章 温都变什么 / 75

第一节 职业报料人的消亡——新闻信源之变 / 76

1. “打一个电话就赚 2000 元，值了！” / 76
2. 在互联互通的平台上，职业报料人不再笑傲江湖 / 78
3. 从网络海量信息获取线索，记者揭穿一个弥天大谎 / 80
4. 从微博微信上获取线索，比热线电话更快更广泛 / 82

第二节 让纸媒版面会唱歌——内容生产路径之变 / 83

1. 拆墙的象征意义大于实际意义 / 84
2. 台风降临，新媒体抢先告诉你在何处登陆 / 85
3. 翻越大山寻找网络信号，重要稿件一律当天发布 / 87
4. 正能量的传播制服病毒性的谣传 / 89
5. 千人互动参与高考作文写作 / 91
6. “网络编前会”定时开，读者推荐新闻上头条 / 94
7. 编辑提前介入，与记者互动生产新闻 / 96

第三节 双向互动——新闻发布的渠道之变 / 98

1. 从“厚报”向“厚新闻”转变，BBS 搭建最初的平台 / 98
2. 突发事件派出 6 名记者，随时随地按需发布 / 100
3. 对不起，没有时间给你“慢工出细活” / 101
4. 出谋划策，让“音炮对决”变握手言和 / 103
5. 把“双城记”报道“权杖”交给公众 / 106
6. “机器人的绝活我也有” / 108

第四节 即时发布准确到位——新闻传播的时效之变 / 109

1. 一分钟的“快感”和“落寞” / 110
2. 市长批评政府网站，不到 20 分钟走红网络 / 111
3. 跨国新闻没有时差 / 113
4. 前方赶紧发布，后方编辑惊险拦下一个错误 / 114
5. “萝卜快了不洗泥”，徒增信息泡沫 / 115

第五节 后台数据的舆情研判——新闻传播的反馈之变 / 116

1. 为杜鹃花旅游节澄清误解 / 117
2. 数据研判，衍生多元指向的舆情内容项目 / 120
3. 从“内参”到“台账”，从数据库走出来的精准路线 / 121

第四章 温都赢什么 / 129

第一节 赢在换脑：岁若洪流，我已不在原地 / 130

1. 《秘密花园》的秘密 / 130
2. 一则《寻人启事》引发的寻爱风云 / 133

第二节 赢在换位：蓦然回首，人在车展方兴处 / 139

1. 温都旅游，请深深深呼吸 / 140
2. 温都车展的“大咖”养成 / 146
3. 捧起散落在城市角落的零碎 / 151
4. “零碎八碎”：动动手指就能手机发布 / 153
5. “家政社”：强强联合“狙击”家政市场 / 155
6. “找个家”：相亲相来的粉丝经济 / 156

第三节 赢在换芯：另觅蹊径，无边光景一时新 / 157

1. “奥特莱斯”，不负美丽不负卿 / 158
2. 大篷车，风景在别处 / 163
3. 老爸老妈，你们去哪里呀 / 166
4. 摔了一跤，却捧了一个“大金娃娃” / 171
5. 微信公众号，不做新媒体江湖的“老炮儿” / 177
6. “投”其所好，创办网络增值的“钱袋子” / 181

第四节 赢在换台：星光簇簇，聚焦商城“猫步” / 183

1. 白猫还是黑猫？ / 184
2. 养猫的学问 / 186
3. 上台秀猫步 / 193

第五章 温都凭什么 / 199

第一节 人才的温度 / 200

1. 不拘一格，在身边发现人才 / 200
2. 轮岗锻炼，凝聚转型内生力量 / 202
3. 借用“外脑”，缓解新媒体技术瓶颈 / 204

第二节 资金的精度 / 205

1. 资金的节约与平台的匹配 / 205
2. 温都猫：只有 100 万元的“陪嫁” / 208
3. 白手起家的孵化项目 / 210
4. 财务预算表背后的“省钱经” / 211