



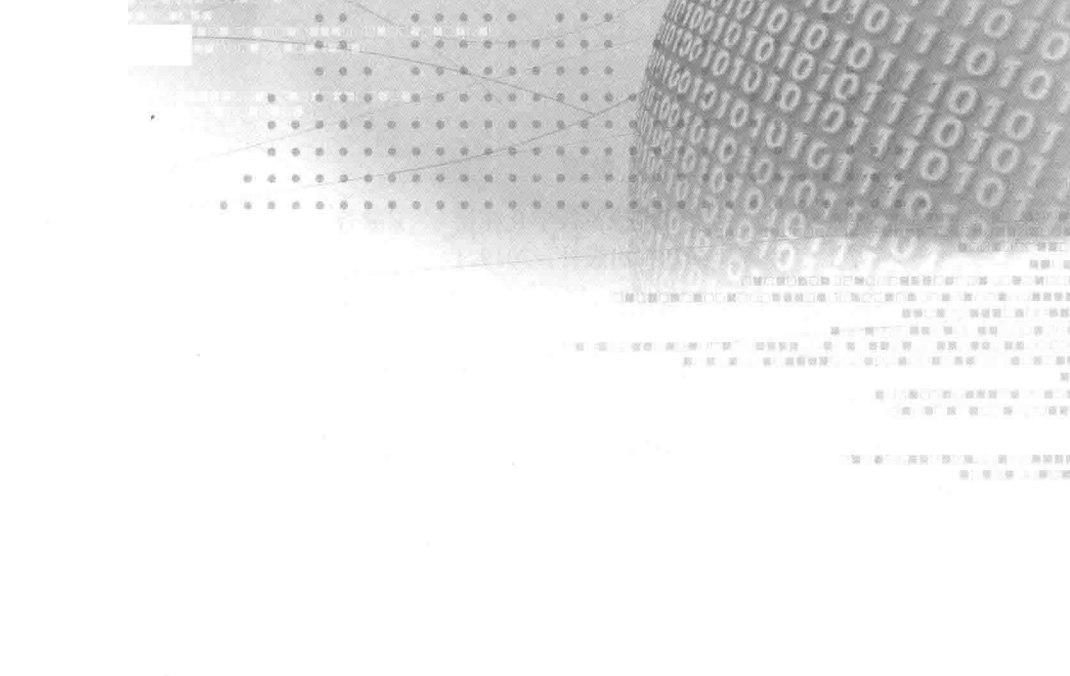
美国传媒业

融合发展理论及数字化探索

Theories and Practices of Media Convergence
and Digitalization in the United States

王健◎著

中国广播影视出版社



美国传媒业

融合发展理论及数字化探索

Theories and Practices of Media Convergence
and Digitalization in the United States

王健◎著

中国广播影视出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

美国传媒业融合发展理论及数字化探索 / 王健著

. — 北京 : 中国广播影视出版社, 2019.1

ISBN 978-7-5043-8218-4

I. ①美… II. ①王… III. 传播媒介—产业发展—研究—美国 IV. ①G219.712

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第270643号

美国传媒业融合发展理论及数字化探索

王健 著

责任编辑 王丽丹

封面设计 盈丰飞雪

责任校对 龚晨

出版发行 中国广播影视出版社

电 话 010-86093580 010-86093583

社 址 北京市西城区真武庙二条9号

邮 编 100045

网 址 www.crtip.com.cn

微 博 <http://weibo.com/crtip>

电子信箱 crtip8@sina.com

经 销 全国各地新华书店

印 刷 涿州市京南印刷厂

开 本 710毫米×1000毫米 1/16

字 数 146 (千) 字

印 张 12.75

版 次 2019年1月第1版 2019年1月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5043-8218-4

定 价 36.00元

(版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换)



引言

Introduction



如鱼饮水，冷暖自知。每一个行业的从业者，对于本行业的发展现状都有深刻的切身感受。即便是刚入职的年轻人，在和同事们的交流中也能感受到职业压力和行业变化。对于身处传媒行业的从业者而言，一个普遍的共识是：全球的新闻传媒行业正在经历一场史无前例的深刻变革。

近年来，全球的传统媒体都在经受数字媒体强有力的挑战。许多传媒机构——报社、杂志社、电台、电视台——无论曾经多么强势，常常面临影响力下行和效益下滑的双重压力。当然，这并非意味着每家传媒机构所处的轨迹都是“每况愈下”。事实上，一些传统媒体在数字化挑战过程中应对得当，实现了成功转型和有效应对，影响力和综合效益有了积极变化。但正像股市的K线图那样，假若我们稍微拉长时间线，并从全行业整体的趋势来看，竞争越发激烈的态势和逆水行舟的压力毋庸置疑。一些传媒机构曾经有着巨大的影响力，像巨无霸一样占据着媒体的市场，吸引着受众的眼球，然而在几年间也渐渐显露出颓势。

近十年来，报纸、杂志等传统纸媒日渐冷清，一批曾经有较大影响力的报纸纷纷停刊或减刊。大批传媒业者纷纷离场，进入电子传媒、公关、广告等行业。各级电视台的黄金十年似乎还在昨天，开机率不断下降的现实就日益凸显。由于中国进入汽车社会所带来的影响，广播似乎并未受到明显的冲击。但假若以收听率等作为指标，显然受众守着收音



机收听节目的时代早已一去不复返。

与此同时，伴随着智能手机的普及，受众获取资讯的渠道已经明显发生了变化。手机、平板电脑、智能音响、穿戴设备已经成为受众获取信息和娱乐身心的重要手段。当受众的目光和关注点发生偏移时，许多传统媒体也不断调整转型，或建立新媒体团队，或推出客户端，或通过社交媒体账号吸引受众的关注度。然而必须指出的是，所有的努力尚处于探索之中，截至目前转型成功的案例寥寥无几。即便是转型过程中取得了一些成绩，由于新技术手段不断涌现而频频产生的新挑战，似乎就在眼前。许多媒体人陷入迷茫和困惑，前路究竟在哪里？

当我们断言传统媒体遇到困境时，并不意味着新媒体可以坐享其成并获取红利。和传统电台、电视台、报纸需要波段资源、上星许可或刊号不同，互联网是一片蓝海，自由竞争是其最鲜明的特征。在互联网领域，“各领风骚三五年”的现象十分明显，人人网黯然离场的现实就充分说明了这一点。由于海量资讯的存在，受众的目光瞄向互联网这片蓝海，也极有可能背对着我们的方向。时代华纳（Time Warner）和美国在线（AOL）合并的经历告诉我们，互联网蓬勃发展，并不意味着某一家或某几家数字媒体就一定有光明的未来。

曾几何时，沃尔玛贵为全球第一大企业，在零售市场叱咤风云。沃尔玛新开一家店面，往往意味着一大批中小零售商店的死亡。正因如此，美国媒体曾经大声疾呼“阻击沃尔玛，拯救街边店”。然而时至今日，美国的零售业依然红火，只是消费者更愿意去塔吉特（Target）、克罗格（Kroger）或是登录亚马逊（Amazon）、易趣（Ebay）在线购物。2018年年初，沃尔玛面对竞争压力不得不做出转型努力，将“沃尔玛商场”（Walmart Store）更名为“沃尔玛”（Walmart），刻意把

“店面”(Store)一词删除以凸显其在线购物业务。像沃尔玛这样的巨型企业,尚且在几年之内就突然由升转降,面临市场转型的巨大痛苦。又有哪家新兴媒体敢叫板自己“触网”就一定会成为“百年老店”呢?

在这样一个媒体竞争趋于白热化的时代,传统媒体能否实现成功转型,新媒体能否满足受众需求,已不再是“你好我坏”或“你快我慢”的问题,而是关乎“你死我活”的命题。正如莎士比亚所说:生存还是死亡,这是个问题。关键是,如何作出转型,怎样适时调整,让媒体机构能够生存,并跟上时代的脚步。

近几年来,“媒体融合”成为日益火热的媒体话题。传统媒体在媒体融合事业的推动下,向新媒体转型的步伐不断加快,一些中央媒体在转型进程中,厘清了战略思路,明晰了目标定位,抓住了关键环节,一大批优秀的新媒体内容不断涌现。尤其是一些中央媒体在发展过程中,不断汇聚人力资源,培养人才队伍,大力引进技术人才,使新媒体长远发展有了更有力的保障。但与此同时我们也必须看到,在传统媒体转型发展过程中,困惑和迷茫依然存在,发展方向不明和战略思路不清的窠臼还将时时困扰着传统媒体,人才队伍的建设并非一蹴而就,新媒体的迅疾变化也考验着传统媒体不断调整业务的能力和水平。这些都说明,在媒体生态日益变化的今天,能否有明晰的战略理念,能否准确找到战略支点,让持续提供优质内容的能力成为常态,并以受众习惯的渠道和方式加以传播,对于媒体的发展甚至生存都至关重要。唯有如此,才能让媒体在日积月累的发展中,逐渐形成传播优势,成为受众信赖的媒体品牌。

西方的传播学发源于美国。二十世纪一二十年代开始酝酿,四五十年代形成一门学科。它从五个传统的社会科学——经济学、心理学、政



治学、社会学和人类学——中汲取养分，也让传播学的范畴越来越广，研究越来越深入。在大众传播进入21世纪以来，传统的一些传播学理论研究遇到了新的挑战，大众社会理论、分众理论、把关人理论、休眠效果理论等传统理论的局限性越来越明显。新兴传播形态所具有的新特点、新变化，难以用传统理论加以精准分析。这些新变化、新特点都需要我们认真加以研究，才能在媒介传播的进程中精准地找到解决问题的钥匙。

“媒体融合”究竟是不是媒体发展的必由之路？面对数字媒体的挑战，传统媒体如何有效作出应对，实现媒体跨越式发展，有待细致地研究和审慎地做出结论。美国学术界对于媒体融合课题有十几年的系统研究，同时在媒体生态急剧变化的今天，美国传媒机构也在激烈竞争中不断探索路径，适时调整方向。无论是理论课题研究还是媒体融合实践，都给我们贡献了极其宝贵的资源，让我们更深入地了解“融合”的课题，寻找最明晰的方向和最便捷的路径。

当前，中国媒体生态的变化剧烈而复杂，传媒行业如何走好脚下的发展之路，不仅事关媒体的生死存亡，同样事关国家和民族的发展进步。今年恰逢改革开放40年。回顾过去，没有40年前的开放眼光和宽广心胸就没有中国今天的发展进步。40年过去了，中国的发展水平早已不可同日而语。但与此同时，能否保持开放心胸，如何更好地从国际社会寻找解决问题的答案，决定着中国能否继续保持高质量发展，并在发展进程中解决好出现的矛盾和问题。

在数字传媒发展方兴未艾的今天，各国媒体生存背景相似，激烈竞争的格局趋同，这都给我们以宝贵财富。保持开放心态，认真审慎研究各国媒体的发展案例，并结合中国的国情和媒体特点认真思考前进的方

向，将有助于我国传媒业有效应对变化，探索出一条有中国特色的数字化媒体发展之路。解放思想，实事求是，开拓创新，勇于变革，相信中国的传媒行业就一定能够在媒体巨变的时代背景下，迎来崭新的发展篇章，创造出更多满足社会需求和人民需要的精神产品，为时代进步贡献独特的价值和社会财富。



目 录

CONTENTS



美国媒体融合理论研究 / 1

媒介融合的另一面: 媒介分化 / 13

融合手段呈现重大事件

——2018平昌冬奥会NBC寰球集团(NBC Universal)报道策略 / 32

传统广播的数字化转型之路

——以美国全国公共广播公司(NPR)为例 / 45

在不断试错中寻找数字化发展方向

——《纽约时报》融合创新之路解析 / 64

严格的知识产权保护体系是驱动节目创新的关键

面向受众的内容生产机制是市场充分发育的保障

——美国在线音频市场发展现状及启示 / 83

适应、调整、改变

——媒体融合进程中员工角色变化的观察和思考 / 112

用“技术杠杆”撬动内容生产

——美国传媒机构运用新平台、新技术增强传播效果的观察和思考 / 137

牢牢把握时代潮流 牢牢把握用户体验

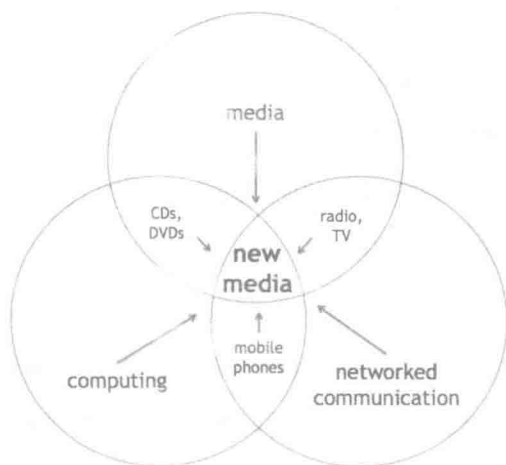
——美国传媒业融合发展带来的启示和思考 / 161

参考目录 / 184

美国媒体融合理论研究

“融合”一词最早起源于科学领域，特指两种形态、温度、方向、质量等截然不同的物质相聚相合。在20世纪中叶，“融合”一词的意义逐步从科学领域延展开来，被运用于气象学、数学、进化生物学、政治学和经济学等学科，用于形容若干种不同的事物互相渗透，合为一体。

在传播学领域，最早使用“融合”一词的是麻省理工学院教授尼古拉·尼葛洛庞蒂（Nicolas Negroponte）。1978年，尼葛洛庞蒂用三个圆环分别代表计算机工业、出版印刷工业和广播电影工业。在一个图示当中，三个圆环相互交叉并趋于重叠。这一图示形象地展示了不同行业即将和正在趋于“融合”的态势和过程。



尼古拉·尼葛洛庞蒂（Nicolas Negroponte）的三圆叠加理论预示了新传播路径和融合趋势的诞生。（有修改）

而“媒体融合”（Media Convergence）或“媒介融合”一词的推广和使用，麻省理工学院教授伊契尔·索勒·普尔（Ithiel De Sola Pool）功不可没。他在1983年的著作《自由的科技》（*the Technologies of Freedom*）中首次提出了“传播形态聚合”（the convergence of modes）。在他看来，数码电子科技的发展将导致不同的传播形态逐步靠近乃至最终融合。

事实上，从“媒体融合”一词在传媒学界开始启动研究的同时，传媒业界对于“媒体融合”的概念已经引发了关注。1980年，哥伦比亚广播公司主席威廉·帕雷（William Paley）在广播界年会上发表演讲，重点论述了新闻信息传播机制的融合（the Convergence of Delivery Mechanisms for News and Information）给业界所带来的新挑战。1994年《纽约时报》报道《圣何塞水星报》（*San Jose Mercury News*）与美国在线（AOL）共同推出《水星中心新闻》（*Mercury Center News*）的电子报刊。新闻通稿的标题中使用了“媒体融合”一词，称这一举措是“一次媒体融合”（A Media Convergence）。2001年，“美国在线”创始人史蒂夫·凯斯（Steve Case）在一次演讲中亦使用了“融合一词”指代不同媒介形态相互交融的趋势。他说：“每个十年都有与之联系的词。20世纪80年代，这个词是个人电脑。90年代，这个词是互联网。而接下来的十年，关键词将是融合。”

可以看出，对于“媒体融合”一词的推广，学界和业界齐头并进，而背后的推动力量则是互联网时代来临之际，技术变革在传统媒体中所引发的连锁反应。具体而言，“媒体融合”是指各种媒介呈现多功能一体化的趋势，它是信息时代背景下一种媒介发展的理念，是在互联网的迅猛发展的基础上传统媒体的有机整合。



“媒体融合”的概念包括狭义和广义两种。狭义的概念指的是“产品”形态的变化和交融。例如，将不同的媒介形态“融合”在一起，形成一种新的媒介形态。大众熟知的电子报、博客新闻等都属此类。而广义的“媒体融合”则范围广阔，包括一切媒介及其有关要素的结合、汇聚甚至融合。广义的“媒体融合”不仅包括产品的融合，还包括媒介功能、传播手段、所有权、组织结构等要素的融合。

可以看出，狭义的媒体融合指的是传播介质的融合创新，而广义的媒体融合则更多指的是介质和渠道变化及这些变化所带来的媒体资源重组、流程再造和传播内容的创新。事实上，无论狭义还是广义，两者不可分割。传播介质的变化往往源于受众接收资讯渠道和方式的变化，而这样的变化又常常会导致媒体生态的急剧改变。当媒体生态发生了变化，传媒机构无疑要在传播方式、传播理念、组织架构、生产流程和传播内容等诸多方面随之而动。从另一个角度来看，传媒机构在内容和渠道等诸多方面的变革，最终目的正是在产品和渠道层面的创新。狭义和广义的概念，二者高度统一。究其根本，“媒体融合”就是要实现信息传输通道的多元化作业，把报纸、电视台、电台等传统媒体，与互联网、手机、手持智能终端等新兴媒体传播通道有效结合起来，资源共享，集中处理，衍生出不同形态的信息产品，然后通过不同的平台传播给受众。

美国新闻学会媒介研究中心主任安德鲁·纳齐森（Andrew Nachison），将媒体融合界定为“印刷的、音频的、视频的、互动性数字媒体组织之间的战略的、操作的、文化的联盟”。可以看出，在安德鲁·纳齐森的观点中，媒体融合首先不是彼此间的抵触或抗衡，而是一种“联盟”。其次，形成联盟的过去常常迥然而已的不同媒体形态——纸质、广播、



视频和网络。再次，这种联盟并非着眼于产品端的一次行动或合作，而是“战略的”“操作的”和“文化的”联盟。

事实上，安德鲁·纳齐森的观点高度概括了媒体融合所应推进的三个层面：一是“战略”层面，说明媒体融合不应着眼于某一次报道或某一段时间，而是着眼未来信息时代的资讯传递。二是“操作”层面，说明媒体融合并非夸夸其谈或浮在空中，必须以切切实实的新闻传播产品及其创新为落脚点。三是“文化”层面，说明印刷、音频、视频和互动性数字媒体的联盟应该以组织架构重塑和传媒组织文化融合为依托，不仅仅是物理层面的融合，而是必须有化学反应。

当然，在不同的语境下，“媒体融合”的概念会有不同的阐释和指代方向。有学者把媒体融合简单分类为两大方面：技术的融合和经营方式的融合。这样的分类方式忽略了新闻产品层面的推陈出新，更多着眼于技术要素或人力要素的整合，难免失之偏颇。

美国南加州大学传播学教授亨利·詹金斯（Henry Jenkins）把媒体融合分为三大范畴：传播内容在多个媒体平台之间流动；不同传播行业之间的跨界合作，例如电视与报纸、电影与电视以及受众跨越媒体平台寻找感兴趣的内容。沃尔兹（Wirtz）也从三个角度审视媒体融合的工程：跨媒体行业进行联合或兼并；技术和网络平台的整合；服务和市场的集中。观念认为，这些范畴和领域的融合并非彼此排他，而是可以共同存在、同步推进。

在媒体融合研究领域，公认比较系统的分类，来源于美国西北大学教授李奇·高登（Rich Gordon）对“媒体融合”类型作出的分析。依据高登的观点，媒体融合大致分为六个领域：



一、媒体科技融合 (Convergence in Media Technology)

从“媒体融合”的狭义概念来看,技术层面的整合、嫁接乃至创新是媒体融合必不可少的步骤,同样也是媒体融合至关重要的方面。科技层面的媒体融合,既包括运用新技术手段改造传统媒体的传播形态、传播渠道、传播内容,例如,数字化播出系统和平台的创建和广泛使用,云端媒资体系或采编系统建设,数字音视频存储数据库的运行等;也包括传统媒体和新媒体在产品方面的创新,例如,H5新闻产品、网络视频直播等。可以说,没有技术层面的融合,就没有新闻传播领域的一切融合。技术融合是媒体融合的基础。

二、媒体所有权合并 (Convergence of Ownership)

如果是技术层面的融合是底层融合,是媒体融合的基础,那么最高层次的融合则是所有权的集中。无论是国内现代全媒体传媒集团的建立,还是美国在线(AOL)和时代华纳(Time Warner)集团在2000年进行的所有权合并,在本质上都是所有权的转移和变化。而所有权的集中,势必会影响新闻传媒传播内容、传播渠道、传播领域的深刻变化。因此,人们常常把所有权的变化,看作媒体融合进入深层次、新阶段的标志。

然而,媒体所有权的集中,也往往引发不同的观点和意见。有观点认为,媒体机构所有权的逐步集中,将使内容控制更加容易,从而导致不同观点和不同声音受到压制,最终控制社会公众能够听到、看到的真相和观点。

美国专门负责媒体内容的联邦通讯委员会（Federal Communications Commission）曾经在20世纪70年代专门通过了《广播电视跨媒体所有权限制令》（*Radio/TV Cross-Ownership Restriction*），防止媒体领域高度垄断的行为发生。1975年，联邦通讯委员会再度颁布了《报纸/广播电视跨媒体所有权禁令》（*Newspaper/Broadcast Cross-Ownership Prohibition*），令行禁止了同一家传媒机构在同一城市中垄断多家广播电视机构和报刊的情形。

然而，世易时移，伴随着新媒体时代的到来，媒体所有权的变化已经不由人们的意志为转移。因此，1996年美国修订并通过新的《电信法》，解除了对传播产业跨业经营的限制。通过移除限制，人们希望传播机构能够以商业化方式进行产权和运营探索，让传媒机构更加符合市场化运行方式，鼓励创新，减少成本，跨界经营，促进资本和资源流动，最终实现多种声音和观点的不断放大，促进传媒机构在社会当中承担起更多社会责任。

三、媒体战术性联合（Convergence of Media Tactics）

战术不同于战略，媒体战术性联合无须进行所有权的转移，只需要在实际操作层面兼顾彼此权益。类似的情形在现实当中层出不穷，报纸、广播、电视、网络互为支撑，互相补台。例如，中央人民广播电台《新闻和报纸摘要》节目，每日摘播当日报纸的重要新闻，事实上就是与纸媒之间的战术性联合。又如，央视《新闻联播》介绍次日《人民日报》将要发表的重要社论，也属此类。

当然，媒体战术性合作有些是因为不同媒体机构虽然品牌不同、



传播渠道不同，但背后的所有权为同一财团或个人拥有。默多克旗下的新闻集团，就在世界各地拥有众多的传媒机构。这些传媒机构之间既包括电影制作公司、电视台，也包括纸质媒体。当然，这些系出同门的传媒机构不会互相拆台，只会互相协助，扩大彼此的影响力。另一类情形则恰恰相反，不同的媒体机构没有任何所有权的瓜葛。只是在媒体生存和发展进程中，互相协助能够共同做大影响力。媒体共生理论（Media Symbiosis）已经告诉人们：媒体之间只有相互依靠才能抱团取暖。这种依存关系如电影与电视、唱片与广播之关系一样。

在西方媒体体系中，采访另一家传媒机构的记者，同样属于媒体战术性联合的范畴。《华盛顿邮报》的记者推出一篇重头稿件，美国有线新闻网在直播节目中采访撰文记者。一方面，该记者是事件的深入调查者，虽并非当事人，但却具有十足的可信度；另一方面，这样的采访也是战术性联合的同行做法。看了电视直播的观众，如果对新闻感兴趣，会找出《华盛顿邮报》的原文，进一步详细阅读。

伴随着媒体生态的变化，今天的媒体战术性联合，常常以互相扩大受众资源（粉丝）作为共同目标。电视台直播进程中不遗余力地引导受众登录其官方网站或社交媒体账号，了解更多后续信息。这样做一个显而易见的效果是，能够更容易地将粉丝转移到自己的多平台中，增强受众黏性的同时增强媒体机构的品牌影响力。

四、媒体组织结构性融合（Structural Convergence of Media Organization）

媒体组织结构性融合，更多着眼于媒体内部的资源整合。虽然媒体