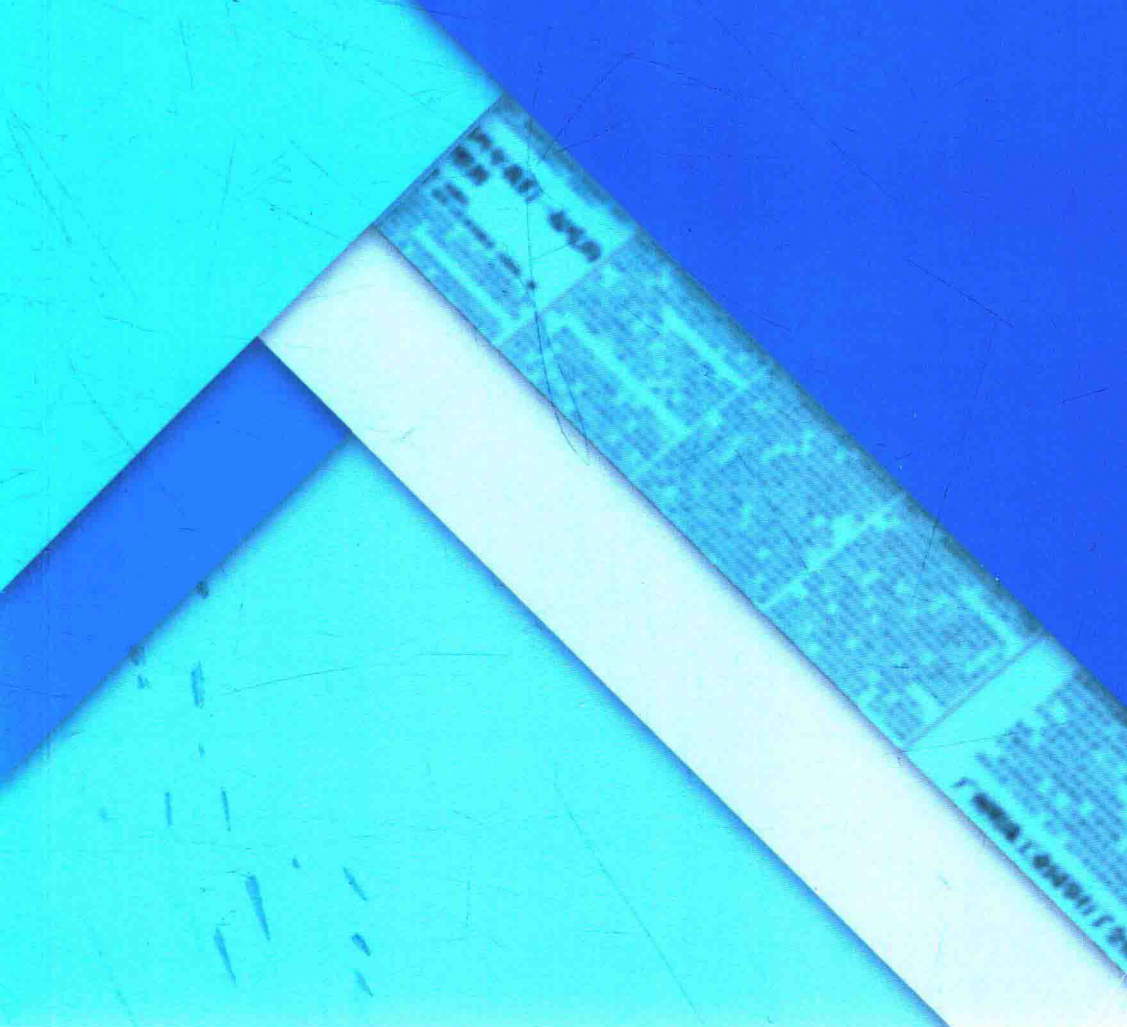




媒体融合背景下 我国报业转型的发展策略研究

张帆 著

SITY PRESS
出版社

媒体融合背景下 我国报业转型的发展策略研究

张帆 著

图书在版编目(CIP)数据

媒体融合背景下我国报业转型的发展策略研究/张帆著. —武汉:
武汉大学出版社, 2018. 4

ISBN 978-7-307-20052-4

I. 媒… II. 张… III. 报纸—新闻事业—研究—中国
IV. G219.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 034407 号

责任编辑: 聂勇军 责任校对: 李孟潇 整体设计: 马 佳

出版发行: 武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)
(电子邮件: cbs22@whu.edu.cn 网址: www.wdp.com.cn)

印刷: 虎彩印艺股份有限公司

开本: 720 × 1000 1/16 印张: 11.75 字数: 161 千字 插页: 1

版次: 2018 年 4 月第 1 版 2018 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-307-20052-4 定价: 28.00 元

版权所有, 不得翻印; 凡购我社的图书, 如有质量问题, 请与当地图书销售部门联系调换。

本书受湖北省大学生示范实习实训基地经费和湖北省中国文化遗产与发展优势学科群新闻传播方向经费支持

前言

自 20 世纪 90 年代我国报业“触网”以来，学界对于报业转型的研究就从未停止过，特别是在 2005 年，我国报业遭遇“拐点”，全国报纸广告收入出现巨大跌幅以后，“报业转型”更是成为研究热点。当把报业转型置于媒体融合的背景之下，过去对于报业转型的认知、理论、发展策略等研究成果，并不能简单拿来套用。在报业实践中，尽管有些报媒积极探索转型，但最后也不得不悲情谢幕，但是同时我们也欣喜地看到，有些报媒在转型中另辟蹊径，勇于创新，取得了瞩目成绩。因此，在当下我国报业经营再次面临“断崖式”下跌之时，有必要对我国报业转型中呈现出规律性的东西予以总结，尽可能为报业转型的发展趋势和可行性的发展策略提供观照视角。

就研究现状而言，大多数的研究依然囿于数字化转型的视野里，在内容数字化、平台数字化的框架下去研究报业转型的发展路径。但是从报业实践来看，报业数字化只是报业转型的其中一条重要路径，而非唯一。在媒体融合朝着纵深方向发展之时，很多报业集团除了经营好新闻媒体平台之外，还搭建了游戏平台、孵化平台、电商平台、社交平台、投资平台等，因此仅仅从数字化转型出发来探讨报业的发展策略是不够的，也是不全面的。正是基于这样的认识，本书首次跳出数字化转型的局限，从智媒化、平台化和资本化三条路径来探求报业转型的发展策略。随着媒介技术的日益进步发展，技术与媒体之间的联系越来越紧密，作为数字化的进阶版，智媒化以更加丰富的新闻表现形式满足用户

个性化的阅读需求。平台化在报业转型中的趋势日益明显，本研究将平台化细分为专业性平台和综合性平台，前者聚焦新闻媒体的内容平台搭建，而后者则是除新闻媒体平台之外，还构建其他平台，多个平台在大平台生态圈中相互补充，协同互动。资本化是指报业集团通过向文化产业战略投资者转型，或以引进外部战略投资者等方式，以达到优化媒介资源配置，扩张媒介资本规模，实现资本增值的一种发展策略。同时本书在论述我国报业转型发展策略的同时，也导入了大量国外先进媒体的实践案例，有些可以给我国报业转型提供借鉴作用，有些则可以为我国报业转型提供失败教训。

本书是在我博士论文的基础上修改完成的，前后倾注了大量心力，但由于精力和水平有限，难免有不足之处，敬请学界业界专家和读者朋友批评指正。本书受湖北大学省大学生示范实习实训基地经费和湖北省中国文化遗产与发展优势学科群新闻传播方向经费支持，得以付梓出版，在此一并致以谢意。

张 帆

2018年1月

目 录

第一章 导论.....	1
第一节 研究综述.....	1
一、国内关于报业转型的研究现状.....	1
二、国外关于报业转型的研究现状.....	7
第二节 概念界定	12
一、媒介融合与媒体融合	12
二、报业数字化转型与报业转型	13
三、数字报业与数字报业产品	14
第三节 研究意义与研究方法	14
一、研究意义	14
二、研究方法	15
第二章 我国报业转型的发展历程	18
第一节 第一阶段（1995—1998 年）：传统报纸“触网”	18
第二节 第二阶段（1999—2004 年）：新闻网站逐步兴起	19
第三节 第三阶段（2005—2011 年）：传统报业与网络媒体的界限 日益模糊	20
第四节 第四阶段（2012— ）：报业媒体融合朝纵深方向 发展	23

第三章 我国报业转型的环境分析	26
第一节 我国报业转型的外部环境分析	26
一、移动互联网主导地位强化	27
二、网民的年轻化特征凸显	28
三、媒介技术更迭加速	30
四、互联网企业强势崛起	31
五、市场中介组织机构的培育滞后	33
第二节 我国报业转型的内部环境分析	34
一、传统报业经营业绩普遍下滑	34
二、报业从业者面临“本领恐慌”	36
三、传统报纸的停、休刊成为新常态	37
四、报纸产业中的“马太效应”形成	39
五、传媒产业政策的红利释放	41
第四章 我国报业转型的现状分析	45
第一节 报业组织结构的变革	46
一、报业组织结构的团队化趋势	46
二、报业组织结构的无边界化趋势	48
第二节 “两微一端”的大举进军	50
一、多个微博账号相互配合，实现业务拆分和内容细化	50
二、微信公众号实现新闻信息推送的标签化和栏目化	51
三、自建新闻客户端与入驻聚合类新闻客户端并驾齐驱	52
第三节 新闻内容的多样化呈现	53
一、实施大数据战略，打造数据新闻	54
二、实施媒体融合战略，打造融合新闻	55
三、研究用户阅读习惯，打造定制新闻	57
四、重视 UGC，打造公民新闻	59

第四节 商业模式的零星探索	60
一、通过专业性内容获得付费阅读收入	60
二、新闻媒体平台接受其他平台的反哺	61
三、通过电商平台获得营收	63
第五章 我国报业转型中的主要问题	65
第一节 新闻产品的数字化生产机制尚未完全形成	65
一、生产机制的开放性不足	65
二、生产机制的创新性不足	66
三、生产机制的去中心化不足	67
第二节 新闻产品不足以吸引用户的注意力	68
一、“现象级”新闻作品的缺乏	68
二、媒体平台与用户之间缺乏通路	69
三、用户体验设计不佳	70
第三节 新闻产品的呈现缺乏系统性	71
一、各新闻产品之间呈现松散态势	71
二、各新闻产品的内容缺乏整体规划	72
第四节 盈利模式尚不明晰	74
一、报纸广告经营额持续下跌	74
二、盈利水平低	77
三、盈利能力的稳定性较差	78
第六章 我国报业转型的问题成因分析	80
第一节 技术层面	80
一、技术运用的滞后性	80
二、技术应用停留在浅显层面	81
三、对外部技术的依赖性过强	83
第二节 营销层面	83

一、产品：数字报业新闻产品尚不能从问题产品转变为明星产品	84
二、价格：尚不能灵活运用价格模式	89
三、渠道：多种渠道之间尚未形成充分联动	94
四、促销：推式促销策略面临淘汰	97
五、人员：经营思维的滞后与人才的缺失	100
六、有形展示：客户应用端界面不够友好	102
七、过程：尚未建立以用户为导向的传播过程和生产流程	103
第三节 制度层面	108
一、相关配套法律政策的缺位	109
二、政策缺乏统领性和连贯性	109
三、限制性政策过多	110
第七章 我国报业转型的发展策略之一：智媒化	112
第一节 新闻采集的自动化	112
一、嵌入传感器，自动反馈采集数据	113
二、推行采制分离模式，适应新闻生产专业化要求	114
第二节 新闻内容推荐的个性化	116
一、搭建内容平台与用户平台，实现精准推送	116
二、优化算法，满足用户个性化需求	118
第三节 新闻传播的沉浸式	120
一、不断加大技术投入，提高用户的沉浸式体验	121
二、加强与外部公司的合作，提高沉浸式新闻的生产效率	122
三、注重用户“局内人”的角色设定，增强用户的参与感	123
第四节 实施智媒化发展策略中的重难点	124
一、坚守新闻本位原则	124
二、平衡数据使用与数据对象隐私保护之间的关系	125
三、提高配套基础设施的发展水平	126

第八章 我国报业转型的发展策略之二：平台化	128
第一节 实现资源整合共享，打造新闻媒体的专业性平台.....	131
一、通过内部资源整合实现共享.....	131
二、通过内部资源向外部开放实现共享.....	132
三、通过将外部资源导入内部实现共享.....	134
第二节 构筑大商业生态系统，打造共赢的综合性平台.....	135
一、注重平台的功能与链接.....	135
二、完善平台“生物圈”的配套机制	138
第三节 实施平台化发展策略中的重难点.....	140
一、重组报业基因，树立开放意识.....	140
二、分化平台功能，构筑平台生物圈.....	141
第九章 我国报业转型的发展策略之三：资本化	143
第一节 打造投资平台，向文化产业的战略投资者转型.....	144
一、打造专业的投资平台.....	144
二、选择多层次成长阶段的投资项目.....	146
三、选择投资与自身文化基因相契合的项目.....	147
第二节 通过上市引进战略投资者.....	149
一、通过借壳实现快速上市.....	149
二、通过直接上市减少制约因素.....	150
第三节 开展深度战略合作，共同投资，优势互补.....	151
一、与 BAT 企业开展深度合作	152
二、与本地企业开展深度合作.....	153
第四节 实施资本化发展策略中的重难点.....	153
一、建立现代企业制度，引入多元化的战略投资者.....	153
二、鼓励报业整体上市，拓展资本运营空间.....	154
三、培养报业企业家精神，增强市场竞争力.....	155

第十章 新盈利模式的探索与构建.....	157
第一节 在线订阅收入：产品金字塔模式.....	158
第二节 在线广告收入：独特产品模式.....	159
第三节 增值服务收入：客户解决方案模式.....	162
第四节 投资获利：多元化模式.....	164
结语.....	166
参考文献.....	169
后记.....	175

第一章 导 论

随着数字技术和网络技术的发展，网络媒体逐步兴起，凭借其海量性、互动性、多媒体性、即时性、便捷性等特点，使传统报业的核心受众不断流向网络媒体，传统报业的生存空间逐步压缩。然而，败也萧何，成也萧何，严峻局势也促使我国报业积极推进传统媒体与新兴媒体的融合发展。我国报业转型始于 1995 年，经历了 20 多年的发展之后，我国报业转型的探索朝着纵深方向不断发展，从浅到深，从简单到复杂，从单一到多元，传统报业与数字媒体的界限日益模糊，从报纸网络版到报网互动，到报网合一，再到现阶段的媒体深度融合，我国报业的转型受到了学界和业界的高度关注。

第一节 研究综述

在网络媒体的挑战下，报业面临巨大的生存压力，学界对报业的转型发展、网络环境下传播活动的变化、媒体融合等话题都给予了高度的关注。

一、国内关于报业转型的研究现状

通过梳理我国学者关于报业转型的论文和专著，可知他们的研究主

要聚焦在两个方面，即我国报业在转型中所遇到的问题以及解决方式，探索报业转型的路径和发展模式。

汤立明指出我国报业转型中的主要问题是宏观管理体制上的条块分割，思想观念上的更新速度慢、产权不明和产业边界模糊^①等，认为在宏观上，应该做到体制的创新和政策的引导，在微观上，转变从业人员的观念，创新管理体制，构建新的经营战略，突破价值链和投融资瓶颈。在《报业数字化生存与转型研究——基于产业发展的视角》一书中，冉华、张金海认为战略转型与产业模式、盈利点与盈利模式是我国内地报业数字化转型所面临的困境，并从产业形态的变迁与产业组织结构的重构、产业链的延伸与重构、传统盈利模式的延伸与新的盈利模式的重构等方面给出了相应的对策。吕尚彬、陈薇认为在报业转型过程中存在报社组织结构转型滞后、新的盈利模式尚未构建、融合形态的新闻生产尚未突破和一些技术壁垒、法规壁垒、管理壁垒尚未突破等问题，并从这四个方面提出了相应的对策。西安工业大学的张建利认为内容创新不足、依照传统纸媒的运营方式来运营数字媒体、不重视数字版权是我国报业在转型过程中面临的主要问题，从媒介融合、构建多元媒体格局、加强内容建设这三个方面给出了转型对策。黄银龙在《我国报业数字化的困境与突围》中明确指出我国报业数字化转型的发展进程存在六大问题：战略上把“数字化”当附庸、体制上新旧媒体“两张皮”、市场化运作机制缺位、盈利模式模糊不清、融资遭遇政策瓶颈和商业网站挤压加剧，认为我国报业数字化要突围必须从战略、流程和商业模式三个方面入手。范东升在《拯救报纸》一书中指出在 Web2.0 和公民新闻的冲击下，传统大众传播模式中传者与受传者的关系出现了三重深刻变革：一是传统的集中控制式的大众传播正在转变为参与式的传播方式，二是新型的协议式传播出现，三是网络社区式传播模式诞生。

^① 汤立明：《报业数字化转型的问题与对策》，《青年记者》，2008 年第 29 期。

传播模式的三重转变导致传统报业的传播模式失灵。范东升认为“只有摆脱平面思维的束缚,顺应传媒生态变化,充分利用产业资源,引领技术变革的潮流,向数字化方向加快转变,才是未来报业可持续发展的生存之路”,^①并为报业转型的发展设置了双重路标:确立数字优先战略和数字报业评估指标。蔡雯认为在新媒体时代,传统媒体与新媒体之间的界限日益模糊,对新闻传播活动产生了极大的影响:“新闻传播者”与“新闻受众”的角色变化、新闻出版内容与传播渠道的变化、传播效果变得难以控制。在融合进程中媒介组织结构从“报网互动”走向“报网一体”,由浅入深,由简单到复杂,经历了技术应用型、内容复制型、联动报道型、版块合作型和战略合作型等多个阶段。新闻出版模式向融合新闻转变,需要对传统新闻传播范式进行重构,并从新闻资源的发现、鉴别、转化、整合、展示和增值等六个方面探讨了新闻资源深度开发的重要性。

还有学者从报业转型发展过程中的盈利模式方面入手,比如危贵川的《数字报业的经营模式转型》,方琦的《论我国报业数字化商业模式创新》,金雪涛、虞海侠的《美国数字报业商业模式及其启示》,王静的《数字报纸的价值构成和收费策略》,石磊的《报业数字化转型的商业模式构建》等。石磊的《数字报业的内容融合与渠道融合——媒介融合时代的报业发展战略》,郜书锴的《视频新闻:数字报业竞争的新趋向》,王朝阳的《数字内容产业的内容增值途径探索——以数字报业内容增值为例》,周善的《传统报业数字化转型的内容策略》,黄建远的《报业数字化转型中的内容数据库开发研究》等则聚焦报业在数字化内容上的新形态。在广告经营上,则有朱亚、姜帆的《网络视频广告在数字报业中的深度开发和整合》,张容容的《数字报纸广告的现状 & 优化研究》等。从以上学者们的研究中可以看出,我国报业在转型过程中存在观念、体制、组织结构、产权、内容等诸多方面的问题,但

① 范东升:《拯救报纸》,南方日报出版社2011年版,第322页。

无一例外，学者们对盈利模式尚不明确这一问题给予了共同的关注，认为以用户为中心，打造具有核心竞争力的产品内容才是构建盈利模式的基础。

在报业转型的方向趋势研究方面，吕尚彬教授认为中国报业数字化转型的演变轨迹不是渐进性的改良，也不是适度优化或一般的创新，而是激进式的变革。在报业转型过程中，报业的核心资产与核心经营活动都需要重新构建，从新兴、趋近到共存、支配的激进式变革，将是中国报业在数字化进程中的基本演进轨迹。^①从2013年开始，我国报业数字化进入共存阶段。吕尚彬教授在《在“共存”格局中突围》一文中指出“报业突围的关键，是如何透视社会核心动力群体的媒介接触方式的变化而‘随变’。基于‘数字化优先’战略，以用户为中心，站在数字传播制高点打造全新产品，追求具有独特价值产品的生产与聚合，构建数字报纸的市场推广模式”。^②郭全中认为信息智能匹配成为未来转型的方向。在信息爆炸的时代，用户无法从海量的信息中快速找到自己所需信息，导致生产出来的优质产品内容得不到用户的认可和付费。在这样的背景下，需要信息智能匹配为用户提供精准信息，实现信息、技术、平台和用户需求的有机匹配。他还指出“转型必先转脑”，首先要从“内容为王”转变为“信息服务为王”，其次要从“事业单位企业化管理”转变为商业思维，再次要从内容基因转变为技术基因，“总的来说，就是以用户和市场为导向，以技术为驱动，以平台为基础”。^③石磊在《分散与融合——数字报业研究》一书中认为数字报业有渠道拓展实现数字化生存、内容拓展提升创意核心竞争力、经营拓展延长产业链三条实现路径，并分别从内容融合和渠道融合两个方面进行了详细的论述。李鹏在《媒聚变——媒介融合背景下报纸转型研究》中，通

① 吕尚彬：《渐进性演变，还是激进性变革——我国报业数字化演变轨迹的思考》，《中国报业》，2012年第8期。

② 吕尚彬：《在“共存”格局中突围》，《中国报业》，2013年第23期。

③ 郭全中：《转型是中心》，《中国报业》，2014年第1期。

过梳理我国报纸变革发展的历程,并参照美国、英国、法国、瑞典、日本等国的转型之路,认为“媒介融合背景下中国报纸的转型方向,必然是通过媒介融合,打造以报纸为中心的全媒体平台,实现信息的立体传播和立体运营”。^①张勤耘认为报业数字化转型应该存在“五个转向”,即从“受众”转向“用户”,从“卖方市场”转向“买方市场”,从“以内容为王”转向“以产品为王”,从“规模经济”转向“范围经济”,从“广告市场”转向“用户市场”。^②从这五个转向可以看出报业数字化的过程中,客户关系、市场性质、业务重心、生产方式、利润来源都发生了改变。

学者们对全媒体的建设方面也作了较为深入的研究。麦尚文从关系范式来研究报业传媒集团的全媒体布局,认为“关系即信息”,^③报网关系从“依附型”到“主体型”,再到“融合型”,总结出报业网站发展的四种模式,即以人民网、南方网、宁波网为代表的大型新闻门户网站模式,以南都奥一网、解放牛网为代表的全媒体主平台模式,以水母网、大粤网、大洋网、19楼为代表的城市生活门户网站模式,以南方报网为代表的数字报模式。报业全媒体布局是一次“关系”重组,将报业全媒体布局分为五种模式,即以人民日报社的全媒体融合路径为代表的“报网双核”模式,以解放日报报业集团的全媒体价值追求为代表的“终端”模式,以南都报系全媒体集群战略构想为代表的“全线”模式,以烟台日报传媒集团全媒体的整体转型的“小型通讯社”模式,以宁波日报报业集团全媒体的单边行动为代表的“网络门户”模式。这些模式都只是针对业界全媒体的发展现状提出来的,每种模式都存在

① 李鹏:《媒聚变——媒介融合背景下报纸转型研究》,北京大学出版社2012年版,第103页。

② 张勤耘:《报业数字化转型中的“五个转向”》,《新闻战线》,2013年第3期。

③ 麦尚文:《全媒体融合模式研究——中国报业转型的理论逻辑与显示选择》,中国人民大学出版社2012年版,第70页。