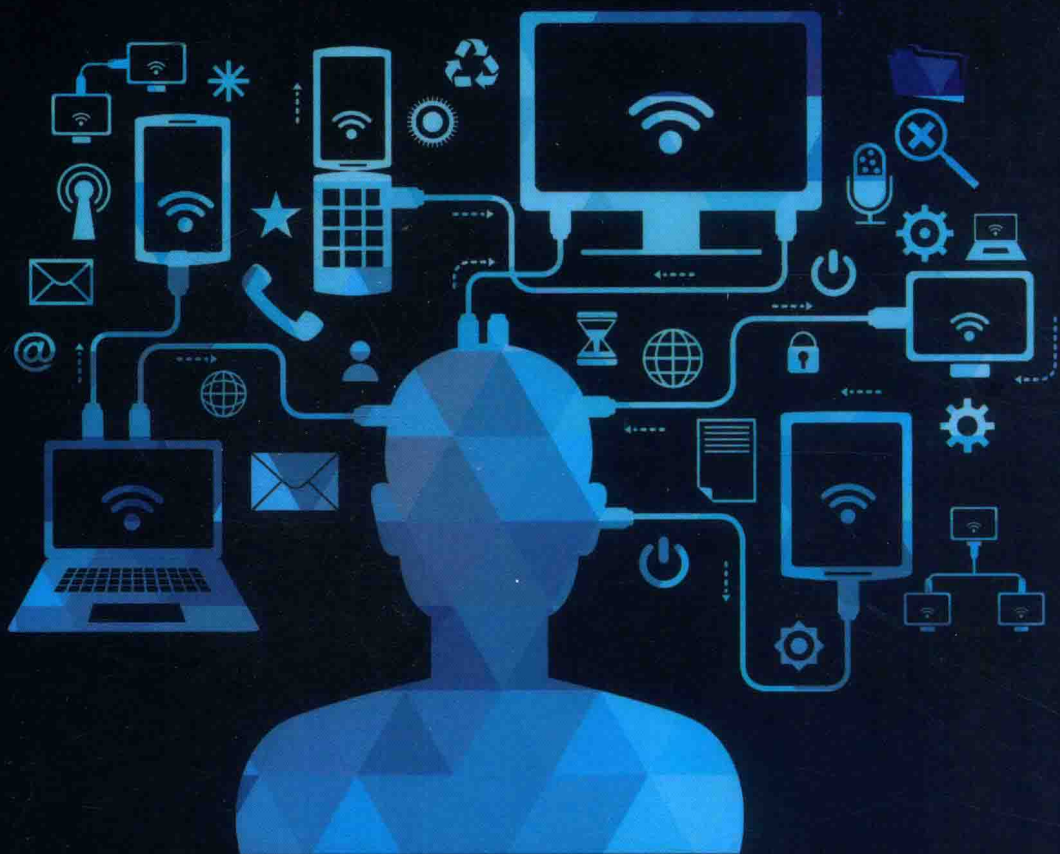




移动互联时代的 传媒变革

全媒体整合营销实践手册

周敏 郑俊良 苏燕华 曹敬 编著

 羊城晚报出版社

图书在版编目(CIP)数据

移动互联时代的传媒变革：全媒体整合营销实践手册 / 周敏等编著. —广州：羊城晚报出版社，2018.1

ISBN 978-7-5543-0547-8

I. ①移… II. ①周… III. ①互联网络—传播媒介—研究 IV. ①G206.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第009110号

移动互联时代的传媒变革——全媒体整合营销实践手册

Yidong Hulan Shidai de Chuanmei Biange

——Quanmeiti Zhenghe Yingxiao Shijian Shouce

策划编辑 吴 江

责任编辑 黄初镇

责任技编 张广生

装帧设计 友间文化

责任校对 杨映瑜

出版发行 羊城晚报出版社

(广州市天河区黄埔大道中309号羊城创意产业园3-13B 邮编：510665)

发行部电话：(020) 87133824

出 版 人 吴 江

经 销 广东新华发行集团股份有限公司

印 刷 虎彩印艺股份有限公司

规 格 787毫米×1092毫米 1/16 印张16.5 字数350千

版 次 2018年1月第1版 2018年1月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5543-0547-8

定 价 58.00元

版权所有 违者必究 (如发现因印装质量问题而影响阅读, 请与印刷厂联系调换)

序

先从两场竞赛说起。二百多年前的一天，在英伦大地上，正在进行一场“竞赛”：一辆刚刚研制出来的蒸汽机火车，与一辆马车比谁的速度更快，随着围观绅士们不停的尖叫声，马车超越了那台黑色的“怪兽”，冲到了前面！在人们的欢呼声中，现场最为沮丧的莫过于“怪兽”的发明者瓦特先生。

以今天的眼光看，这其实不是一场简单的比赛，而是一场新旧生产工具的比拼。传统马车获得了“胜利”，支持者带着对新机器的嘲讽，继续心安理得地过着以马车代步的日子。而瓦特经过二十年的努力改进，终于使蒸汽机技术日渐成熟并由此引发了第一次工业革命。

二百多年后，也有一场类似的比赛吸引了人们的目光：围棋九段高手柯洁与人工智能机器“阿尔法狗”进行对决，对决胜负其实已经不重要了，人们更关心的是：新的技术进步会给人类带来什么？

二百多年来，各类技术进步越来越快，现代人再也不敢像当年的马车夫那样嘲讽新生事物了！

今天的互联网信息技术，就是当代的“蒸汽机”，它改变了我们的一切。

信息传播方式的改变，就是其中重要的一个方面。作为传统媒体人，这些年我们每天都在思考着这样的问题：面对着互联网特别是移动互联网

技术的冲击，传统媒体包括报纸、广播、电视还能生存下去吗？今天的报纸像不像是当年的马车呢？

众所周知，传统媒体主要的生存是靠广告来支撑的，据专业机构CTR的调查：近5年来，传统报纸的广告收入每年以近30%的速度下降。一家又一家的传统报纸走上了关停并转的穷途，如果没有财政补贴或者是传媒自身的一些非主营业务的支持，日子将更难过。如今面对着严峻的环境压力，无论是中央的还是地方的各家传统媒体，纷纷想出各种各样的应对办法，大力推进媒体融合、搭建中央厨房、推出移动客户端、亮出音频视频等等。八仙过海，各出奇招。

传统媒体要融合已是不争的事实，就好比马车也要安上新动力一样，可问题是怎么来融合？切合实际的融合路径在哪里？哪些探索是有意义的？哪些功夫仅仅是个花架子而已……

传统报纸还能赢利吗？还有明天吗？

当我拿到周敏团队写的《移动互联时代的传媒变革》书稿并一口气读完后，更是坚定了我对报纸必定有光明前景的信心。

周敏是羊城晚报品牌运营中心的总经理，她在繁忙的工作之余，把日常的工作实践积累总结下来，并从理论的高度进行提炼总结，特别是归纳出了“传统媒体在当下必须进行整合营销，这才是变革转型的成功路径”！她把《羊城晚报》这些年转变传统广告经营手法，进行全媒体整合营销的实践以及大量生动的案例汇总起来，集结成书，为传统媒体融合路径的探索提供了十分有用的素材范例。

近年《羊城晚报》在媒体融合的道路上进行了一些有益的探索，有一些经验和体会。比如说，我们首先把过去传统的“广告部”改名为“品牌运营中心”，传统报纸因垄断渠道而获得的超额广告，是非“常态”，如今面对互联网的竞争，报纸广告必须打破仅仅依靠版面、折扣吸引客户的单一手法，要转变经营观念，深化流程再造，完成生产方式和内部机制的变革，实现有效的用户联接，利用报纸多年积累的品牌效应和公信力，整合新的传播渠道和手段，实现全方位、立体式的全媒体整合营销，才能获得用户的

认可。

近年来,《羊城晚报》探索全媒体整合营销服务,针对不同需求的客户实施个性化的定制服务,而要实现这种创新的服务模式,传统的机制就要打破,建立一套全新的适应用户需求的新机制,比如,成立专业从事大数据服务的“羊城晚报智慧信息研究中心”,从事视频音频制作的“羊城晚报多功能演播中心”,从事线下活动执行的活动大平台,专业从事社会化媒体运营的代管机构,以及整合传统报纸和新媒体各个端口的“全媒体指挥中心”等等。从《羊城晚报》这些年广告经营的效果来看,在报纸广告收入普遍下跌的时候,《羊城晚报》的广告收入一直保持稳定并略有上升,这也印证了我们的努力和探索是十分有益的!

本书名为《移动互联时代的传媒变革——全媒体整合营销实践手册》,就是把《羊城晚报》这些年来广告经营的经典个案,进行了一次盘点和梳理。一些个案中的精妙、神奇,以及出人意料的效果,令人感慨;一些充满创意而又令人难以忘怀的经典场景,至今仍然历历在目;而成功背后的甘苦、艰辛、泪水、委屈,也令品牌中心的小伙伴们刻骨铭心,化作成长路上一块块醒目的路标。我作为报纸的负责人之一,大力倡导并力推广告经营全媒体的整合营销,还直接参与了部分个案的经营推广,因而更是能体会周敏带领的这个团队之不容易!我曾经对着这些小伙伴们无限感慨地说:你们真的很努力、很辛苦,更重要的是,你们正在干着一件伟大的事情,你们正在创造一个传统报纸经营转型的奇迹!

这是一本新闻人写给新闻人看的书,是一本值得推荐的好书!

如果你是一位细心人,离开喧扰的俗事,放平心态,慢慢研读本书,就可以发现书中许多精彩的判断和有用的指引:

“传统广告投放需求下降,但是广告主对品牌、产品的推广需求不仅没有下降,反而上升了,广告的作用没有消失。”

“传统媒体重构营销传播价值,其角色必须由媒介投放平台转为全媒体整合营销者。”

“传统媒体过去的成功经验,要抛弃推倒重来,并不是一句‘永远在路

4 上’的豪言壮语就可以激励起斗志……要组织起来走向自我革命般的深度转型，一定要来自管理层的决心、智慧和顶层设计。”

“全媒体整合营销，要深度介入广告主的营销计划中……客户的年度目标、年度主题、主推产品、策略变化、对媒体的需求、营销中的痛点等等……目的都是为了获取客户的目标和需求，挖掘客户感兴趣的主题、创新模式。这个时候是沟通的初期，不向客户提及媒介投放，不提费用。经过充分的沟通，双方对推广的主题、实施模式、部分细节达成一致之后，才能顺势提出对应的媒介计划和执行服务文案。这个阶段才进入价格谈判。”

“传统媒体经营转型的主要突围路径，包括充分挖掘媒体品牌的延展经营优势、发挥内容生产能力、唤醒媒体积累的巨量社会资源等，以及为此而进行的经营机构的组织架构改革和新项目孵化。”

.....

我总是在想，我们赶上了一个好时代，一个巨变的时代，我们真的不能辜负了这个时代，要在媒体融合巨变的大潮中，少埋怨，多行动，勤动脑，做一些为传统“马车”装上新动力或者干脆造出个“新车”之类的事情，才能无愧于这个伟大的时代。

羊城晚报报业集团党委书记、管委会主任、羊城晚报社社长

刘涌陵

前言

2017年最引人关注的话题，人工智能肯定是其中之一。

5月，柯洁与人工智能AlphaGo对决，最终连输三盘。

7月，百度在AI 开发者大会上宣布了其自动驾驶平台Apollo的开源项目，会上发布了李彦宏乘坐无人驾驶汽车在北京五环行驶的视频。

11月，腾讯媒体峰会上，写稿机器人Dreamwriter现场写作，用时不到1秒，它还能自动配图和自动剪辑视频片段。

在大众为之惊叹不已的气氛之下，也有一种暗暗的担忧流动着：这是技术力量即将取代人类力量的节奏吗？

2000年以来，在传播界，互联网与传统媒体，从对立到融合，上演了一场局部预演。互联网信息技术革命袭来，传统媒体从传播影响力到营收能力都被虐得体无完肤。起初，传统媒体以互联网为“假想敌”，经过一段时间的迷茫后，在经历了野蛮生长式的探索后，传统媒体认清了方向。传统媒体开始对互联网造就的新传播生态有所认识，探索到媒体转型的实质和方向，全面融入和拥抱互联网，开启了新篇章。

与此同时，互联网传播新生态下，诞生了浩若烟海的新型媒体介质，并以令人炫目的生命周期轮替发展。门户网站的衰落，社会化媒体的兴起，基

于算法推荐的资讯聚合平台大行其道，其间风光一时的微博起起伏伏，上演了一场绚丽无比的传播盛宴。

近十年来，进入移动互联时代。全国各大传统媒体纷纷开展了媒体转型改革之路的探索。大致可以分为三个领域，第一个领域是以舆论功能为旨归的内容生产改革；第二个领域是基于媒体属性的经营改革发展；第三个领域是多元化拓展。

在第一个领域中，党中央确定了主流方向，整合新闻媒体资源，推动新兴媒体融合发展。巩固宣传思想文化阵地，壮大主流思想舆论。媒体实践确定了媒体融合的路径和中央厨房的模式，转型之路基本确定。第三个领域是多元化产业拓展，包括介入非传媒行业、资本运营等等，已超出媒体属性，本书不将此作为重点探讨内容。本书主要探讨的方向是第二个领域，也就是传统媒体基于媒体属性方面的经营转型探索。

我们认为传统媒体的基础功能就是“传播”，媒体属性并不是失去了赢利能力，而是需要在移动互联时代重新定位自身，转变模式，开拓新的核心价值。本书试图结合传统媒体的经营拓展实践案例和项目复盘去观察、思考，并探索传统媒体的全媒体整合营销模式。我们认为移动互联时代，传统媒体的核心价值从媒体广告资源转变为深度的传播服务能力，以及在全媒体渠道基础上形成的整合营销传播服务模式，传统媒体需要转型为全媒体整合营销服务商。全书深入探讨全媒体整合营销模式中的策略、内容、创意和管理，并进一步探讨传播生态重构等问题，以案例和复盘交流经验和教训，以期能抛砖引玉，与同行更深入探索媒体转型的路径。

在这一路磕磕碰碰的探索中，我们认识到互联网引发的变化只是一个

序幕，世界的变化将越来越加速。在这个变化的世界中，人类力量和技术力量，相伴始终，一直是交替前进。我们不应该惧怕技术力量引发的社会变革，哪怕它曾经让我们不适应。我们不应该忘记，如果没有技术力量的支持，就根本不会有人类这样一个物种，有的只是灵长类动物。当技术力量超过人类某些力量时，我们需要的不是恐惧，而是欣喜——终于又解放出一部分精力去发展新技能了。想想过去的两次工业革命，如果不是技术力量在体力劳动中解放了人类，人类社会的发展哪里会越来越快？技术只是人类在发展过程中凭借的踏板。当一项技术被广泛应用，它就会内化在其他物品当中，隐去它的存在感，而不是当作一个单独工具存在。电动机、灯泡已经广泛应用在许多产品内部，连相机也趋向嵌入手机等产品中，互联网就更显现出这种特性。工具也好，模式也好，只是人类可以凭借的力量，而不会成为核心价值。不管哪个行业，都需要在工具和模式之外，不断开拓和更新自身的核心价值。媒体行业也不应脱离这个规律。

羊城晚报报业集团向东搬迁10公里，从东风东路733号搬到天河金融城区的羊城创意产业园，就是为了靠近这一片聚集了互联网、金融、文化产业的热土，改造自己的传统基因，从而孵化出新的发展项目。这两年来，《羊城晚报》走过了一条不轻松的转型之路，也收获了新的视野与观念。站在《羊城晚报》创刊60周年的节点上，思考媒体转型发展之路时，我们却时常想起在东风东路733号，一路走过的来时路。

这本来就是一场没有结局的游戏，人类驱赶技术进步，技术进步也在驱赶人类发展，人类和技术在交替前进。同样，在媒体发展的探索之路上，也没有尽头。

第一章	传播链生态振荡中的媒体营销	/ 001 /
第二章	全媒体整合营销服务商：传统媒体的转型路径	/ 039 /
第三章	全媒体整合营销的策略管理	/ 069 /
第四章	全媒体整合营销的内容管理	/ 097 /
第五章	全媒体整合营销的助推器——创意	/ 127 /
第六章	全媒体整合营销的过程管理	/ 157 /
第七章	开放融合——构建媒体发展的新生态	/ 183 /
实践复盘		/ 211 /
实践复盘一	互联网企业为何看上纸媒	/ 212 /
	——从新行业新领域的宣传营销路径重估报纸价值	
实践复盘二	突破桎梏，创新机制，探索纸媒电商之路	/ 220 /
实践复盘三	主流媒体融合转型的协同机制建设	/ 230 /
	——《羊城晚报》“跨越数字鸿沟”大型融媒体传播案例	
实践复盘四	议程设置力和公信传播力重建主流媒体核心价值	/ 238 /
	——以羊城晚报报业集团“跨越数字鸿沟”融媒案例为样本	
后记		/ 246 /
参考资料		/ 249 /

01

第一章

传播链生态振荡 中的媒体营销

一、传统媒体到底失去了什么？

二、互联网背景下的传播新生态

三、营销传播生态变化

四、传统媒体在全媒体营销环境下的角色重构

现代意义的营销传播始于20世纪，经过百年发展，形成丰富的理论和实践体系。营销传播沿着广告主、广告公司、媒体、受众，形成链式的传导。在这条传播链上，广告主、广告公司、媒体、受众是最基础的节点，而咨询公司、公关公司、营销策划机构、活动执行公司等其他服务机构则形成合作生态。在相当长的时间里，这条传播链和以此为基础形成的生态，运行稳定，合作默契。但是在近10年来，营销传播发生了巨大的变化。

互联网形成大规模应用之后，出现大量的新兴媒体，不仅是营销的工具和模式丰富了，还影响到传播链条上的各个参与者从功能到身份的变化。营销传播不再以原来的链条为唯一的路径，也不再以线性传播作为传导的路径模式，而代之以“网”的形态。原来的传播链条本身的运作也就不再稳固，围绕这条传播链形成的生态发生了剧烈的振荡。10多年来领潮头风骚的，从门户网站，到社区贴吧，到社交媒体，再到内容聚合平台，城头变幻无数旗帜。立足当今移动互联时代，定神再看：世界早已面目全非。世界变了，规则变了，营销传播也必然发生深刻的变化。

一、传统媒体到底失去了什么？

传统媒体是针对新兴媒体的相对概念。当互联网成为重要传播途径的时候，针对网络媒体，人们定义了“传统媒体”的概念。约定俗成的“传统媒体”概念，大致是以报纸、杂志、广播、电视为主。今天看起来，传统媒体这个概念并不准确，随着媒体形式的不断丰富，传统媒体的阵营也在不断泛化。本书所讨论的传统媒体，仍然以报纸、杂志、广播、电视为主，侧重于媒体机构的主要平台属性。在媒体融合的时代，平面、音频、视频等媒体形式全面发展，交错发展，媒体机构往往拥有多种媒介和传播平台。如多家报业集团都开展了音频和视频的项目，开设了网站、移动媒体，但其仍然属于本书所讨论的“传统媒体”。

这些“传统媒体”具有几个显著特征：一、体制内媒体；二、拥有在特定区域、特定领域中一度具有垄断性的媒体平台；三、核心传播方式由一对多的单向式传播路径构成，在信息传播的过程中扮演从信息源到受众的中介者角色。

众所周知，在互联网日益成为人类社会的基础设施之后，传统媒体在时代大变革中如同激流冲浪，风疾雨骤，前路茫茫。

营销传播原本沿着广告主、广告公司、媒体、受众，形成链式的传导。传统媒体是这条生态链上最重要的玩家，是信息传递的入口和出口，是广告

主与受众连接的桥梁，可以说在原先的营销生态链上，占据着咽喉地位。可是，如今时时充盈在耳边的，却是“传统媒体不行了”？

那么，传统媒体到底失去了什么？找出原因，才有可能探得出路。

① 改变是如何发生的？

互联网对传播生态的改变，以2010年“微博元年”为界大致可以分为两个阶段。前一阶段是凛冬将至的前夜，传统媒体处于温水煮青蛙的状态；后一阶段是彻底颠覆重构，传统媒体必须重新寻找可供生存的落脚点。

对于互联网带来的变化，传统媒体并不敏感。1994年中国正式接入互联网，可用于浏览的网站不多，网民屈指可数。1998年，被互联网业界称为中国的“网络门户元年”。这一年，全球最大的华人网站新浪网成立；网易突破电子邮件领域进军门户；因赞助北京奥运会而大放异彩的搜狐也从那时起步，其创始人张朝阳入围了当年《时代周刊》“50位全球数字英雄”榜。这一年，主管全国电子信息产品制造业、通信业和软件业的信息产业部成立；同样是这一年，国家保密局发布了《计算机信息系统保密管理暂行规定》，公安部出台了《计算机信息系统病毒防治管理办法》，并成立了公共信息网络安全监察局，网上犯罪、网络警察渐渐进入了公众的视野。这些变化并未引起传统媒体重视，而是被普遍认为这些是另一个领域的新事物，与媒体业界毫无关联。事实上正是这个叫“互联网”的“怪兽”，在后来的发展中无所不在地影响着一切，包括传统媒体的生存空间。

2005年前后，全球广告主开始出现明显调整广告投放与营销策略的动向。全球最大的广告主宝洁公司减少了8%的电视广告预算，喜力啤酒则将其在英国的650万英镑电视广告预算转而用于体育赞助。

在国内，广告主收缩传统营销投放的预算给传统媒体带来了一丝寒意。《羊城晚报》在2005年举办了名为“破冰”的中国平面媒体广告合作趋势论坛，透露出对危机来临的敏感。正如参加论坛的演讲嘉宾——时任中国经济景气监测中心研究员张仲梁博士指出：统计数据与调研都反映出中国经济充满生机，广告下滑的原因并不是经济出了问题。

回过头来看,2005年的广告市场,传统媒体的广告下滑主要体现在报纸等平面媒体,整个传统媒体的广告量并没有受到严重的冲击。互联网广告的增长,看起来是一种新增的投放需求,分流传统媒体广告的迹象并不明显。尤其是地方广告市场还是严重依赖区域传统媒体,互联网广告并不能在那个时候覆盖多数的受众,广告主在区域的营销不可能重点选择互联网作为主要的营销传播渠道。但是广告主已经敏锐地感受到传统的营销传播模式效果下降,尝试着在巨变前夜调整方向。当时,互联网的发展已经开始进入加速期,数据显示网站广告的增长相当迅猛,但是形成颠覆性冲击的社交网络和新媒体都还没有出现。

基于这样的背景,业界盛行媒体受众细分的说法,认为受众市场进入细分时代,互联网将和报纸、电视、广播、户外媒体一样,拥有自己的细分受众。然而,互联网生态的史诗级发展迅速证明,这只是一厢情愿的美好期待。互联网将颠覆一切。

真正的颠覆性变化出现在2010年前后,所谓的“微博元年”。一系列的公众事件:伊春空难、上海高楼火灾、甬温线动车事故等等引发公众传播,带来新浪微博的爆发增长,开启了全新的传播时代,推倒传播生态重构的第一张多米诺骨牌。

微博对传播行为和生态的根本性改变体现在以下几个关键点:

a. 最微小的社会个人也拥有可以向最广泛公众传播的工具。

微博是以Twitter为蓝本创建的,最早人们只是用来记录生活,满足随时随地的情绪表达需求,比如惊喜、吐槽、愤怒、惊慌,还有无聊。这种满足个人自我表达的小工具,公众传播功能起初被忽视,直到一系列的公众事件引发海啸般的转发传播。

b. 大量公众参与的网式传播速度和面积超越想象。

微博的惊人传播速度,在于信息传递瞬间完成的时效性,和网状传播的覆盖面。每个人都忍不住将消息传递出去,并且加上了自己的意见表达。信息可瞬间传递到多个目标,而每个接受信息的目标随时成为发布源头,从而传播呈现出爆炸般的效果,人们称为“病毒式传播”。

c. 社交媒体成为信息传播的主要渠道。

大众媒体原本是公众获得重要新闻资讯的唯一渠道，在互联网传播出现之后，大众媒体依然以专业的新闻采编保持着对重大信息的首发权。但是以微博为代表的社交媒体，凭借无可比拟的信息源数量和传播的速度，开始成为信息传播的主角。

以微博为开端，随后微信加入，社会化媒体、社交网络和移动互联网形成的传播新生态，具有与以往完全不同的传播规律，建立了新的传播规则。

在传播新生态中，传统媒体无法适应新规则，掌握新规则，失去了原本的立足点，传统媒体必须寻找新的立身之本。

② 什么发生了改变？

今时今日，传统媒体的“失去感”无比强烈，过往的一切像手中的沙，不断流失。读者、听众、观众；广告收入、影响力、人才……这个名单越来越长。其实最关键的要塞不过几处。

1) 传统媒体信息入口地位失守

报纸、杂志、广播、电视等传统媒体长期肩负着向公众传递信息的职能，所以也被称为“大众媒体”。其中，报纸是最传统的大众媒体。真正面向公众传播的大众媒体，历史并不久远。以中国为例，古代是没有这类媒体的。虽然类似早期报纸的“邸报”，早在唐代就出现了，但那只能算是一种面向大臣公卿的“资讯内参”。最早的华文报纸《察世俗每月统记传》是类似宗教宣传物的刊物。而真正意义上的现代华文报纸是1858年创刊的《香港中外新报》^[1]。也就是说中国只在150多年前才开始有大众媒体。大众媒体诞生以来，一直承担着向大众传播新闻资讯信息的社会功能，并且发展出非常成熟的采编专业体系。这种专业的新闻内容生产能力，即使在今天，仍然为大众提供最准确、最全面和最深入的新闻内容。可以说，公众的信息获取入口，就是传统媒体最本质的功能和价值所在，在过往的100多年里，把守着信息传播的大门。可是，互联网造就的传播新生态，恰恰打破了传统媒体垄断信息传播的格局。大门失守了。