

马雄鹰：纸媒“死”与“不死”存变数

近年来，随着数字技术的飞速发展，信息的传播手段与传播方式都发生了革命性的变化，互联网、手机等新媒体的兴起，对传统媒体形成了巨大冲击。在出版业的数字化浪潮中，传统报刊的角色和核心竞争力发生了怎样的变化？传统媒体人在数字化浪潮中经历了怎样的困难和挑战？探索中的传统媒体未来之路在何方？新华网专访北京青年报新媒体部主任马雄鹰解读传统媒体的转型之路。

纸媒的“死”与“不死”，存在一个变数

新华网：近年来由于数字技术的飞速发展，信息传播方式和手段都发生了很大变化，这种变化给传统报刊带来了怎样的困难和挑战？

马雄鹰：随着新技术和新媒体的发展，传统媒体确实切身感受到了来自于所谓的外部一些冲击，但是这种冲击其实是一种比较正常的现象，每当一种新的媒介出现的时候，另外一种媒介都会感到非常明显的压力。这和媒体生态是有直接关系的，原来一个媒体在没有出现新的形式以前，基本上对于原有的市场都是处于相对垄断的状态。当新的媒介形式出现之后，这种垄断被打破了，其实我觉得“冲击”这个词我更希望用“被别人分割了蛋糕”的提法来描述，这些蛋糕被别人切去了，由于不同的展现形式出现对于新业态的影响，可能用户的使用习惯和原来报社赖以生存的广告习惯正在发生变化。传统媒体习惯了原来的生态方式，他们对于新的需要转型的模式，在步伐没跟上之前就会出现受到来自外部冲击的感受，这是一个非常实际的情况。

传统媒体在整个行业链条里是相对粗犷的生产方式，就是我提供内容，用户认为我的内容比较好，他们就会在我的媒体中形成聚集，广告商有了投放的需求，希望通过我们的媒体找到他的用户所在，我给你一个报价，然后帮你把广告做出去，从而就完成了个比较快、比较厚的传统盈利模式。但是随着移动互联网的发展，广告商和读者都提出不同层面的要求，在读者这个层面，我不仅要看到东西，我还要参与这个东西，甚至说我要从看到的这条信息中得到一些什么东西，这些都是传统媒体并不擅长的。同时，在上游的广告商也不再仅仅追求说我做了一个广告，然后通过这个广告就能够得到一个利润率回报，而是希望得到一些精准的信息，就是希望从媒体这儿了解到能够带来多少客户，到底能对销售形成多大的影响，这些实际上都是广告商在新的环境下对媒体提出的要求。传统媒体由于已经习惯了原来当家作店的感觉，他们很难转型到把信息整合成为广告商的利益进而推送给读者，而且也没有一个好的产品，更重要的是现在媒体都没有自己的渠道。

基于这种冲击，一方面传统媒体的市场被新的媒体形式分割，而自己没有新市场里面又没有找出自己的方向，没有形成自己的产品，所以形成这种客观冲击。据我了解，传统媒体其实普遍都在面临这个问题，特别是这两年随着移动互联网速度在加快，产品在不断地推陈出新，网络环境也在不断变化，在这种情况下，媒体步伐缓慢的节奏所导致的影响是非常巨大的。在最开始几年的表现是增速放缓，这两年已经出现明显下滑的状态，而且有很多大的媒体，甚至在地方上处于传统垄断地位的媒体都感受到了这一点，很多媒体甚至出现了亏损，速度也是处于加速的状态，所以总体面临的危机感越来越强烈。

新华网：很多传统报刊阅读在新媒体环境下面临着衰减或者下滑的危机，时下有一些观点称“传统报刊已死”或者“将来会走向灭亡”，对此您怎么看？

马雄鹰：我一直有一个这样的判断，我认为“死”与“不死”一定要有一个严格的定义，什么状况才能定义为“死”？根据我个人判断，我觉得“死”其实对于某一个媒体来讲并不一定指这个报纸灭亡了或者这个品牌完全消失了，对于现在的主流媒体来讲，这种情况短期内、至少一二十年内是不会发生的。即使不转型，它也不会彻底的消失，但是这并不意味着它不会死。传统媒体形态的载体一定会死，但是这个“死”并不是指它没有了，而指的是它“非主流化”了。媒体最大的价值就在于它传播信息过程中被读者接受的重要性程度，如果读者已经不把这个报纸当成他选取信息的第一渠道和必要渠道，也就意味着它“非主流

化”了。而一旦报纸非主流化了，其实从这个市场上它存在的意义已经不大。基于这种判断，传统报纸现在确实处于比较微妙的时期，很多原发信息已经逐渐转到移动互联网端，大家已经不太习惯，甚至大家已经改变了从报纸上去看一手新闻的习惯。如果再进行下去的话，大家已经不再选择报纸的话，那报纸所谓灭亡的年代就到来了。

在这个问题上也存在一个很大的变数，报纸本身也有自己的特点，比如它更适合做一些深度的挖掘工作，基于新闻的第二落点再去进行追踪式的报道，包括提供更详细、更详实的背景材料，让读者在一个体量内就能把信息都了解清楚，从这个角度来说，报纸还是有它存在的必要性的。而且在报纸运营过程中，运营者对于是否决定保留这个报纸、延续自己的命运来讲也有一定的主动权。报纸现在的危机主要来源于成本，一方面市场被摊薄之后，报纸面临实物印刷、纸张、发行成本，这些是报业经营中的大头。原来报纸的盈利模式是什么呢？卖报纸的价格远远不能冲抵印刷、发行等费用，这部分亏空就要通过盈利和广告来补充，现在广告被分摊之后，这部分缺口就凸现出来了。如果传统媒体意识到这个问题，将报纸不再定位为一个信息的快速消费品，而逐步转型做一个类似于深度阅读的、但又比杂志间隔度小得多的媒体载体形式的话，它完全根据自己所做内容的自由性对信息资源进行整合之后，形成有品牌特色的信息产品，仍旧利用自己的报纸做载体，适当提高它的发行价格，做到至少不赔钱，这样我觉得报纸完全有可能生存下来。但是报纸的发行量可能不会像现在这么大，甚至在未来的一段时间内会变成满足一部分特定阅读人群需求的载体。所以谈到纸媒的死与不死问题，我觉得是一个存在变数的问题，也是一个相对的问题。

新华网：传统报刊在转型过程中和那些相对来说在“零起点”的新媒体、自媒体相比，优势和劣势如何体现？

马雄鹰：我觉得这存在一个市场公平竞争性的问题。这个公平竞争性不是由外部因素决定的，完全是由这两类产品的产品属性所决定的。这个感觉有点像波兰骑兵拿着马刀去冲击坦克的感觉。传统媒体现在面临的最大的问题是自身成本，它要满足日常出版，保证正常的市场运营，一定要付出这些成本。新媒体如手机、IPAD，每一个使用者和内容制造者都相当于零成本的运作，这肯定不公平。

第二个问题，传统媒体和自媒体之间的关系相当于集团军和游击队的关系。自媒体有自媒体的特点，比如自媒体比较灵活，读者既是阅读者又是生产者，即使我们的报纸有再庞大的运营队伍、采编队伍，也远远无法和它进行抗衡，因为我们不能总保证在所有的新闻发生时第一时间出现在现场，这对报纸的生产模式和生产关系会产生非常大的影响。

报纸的生产方式是一个相对完整的专业生产流程，作为专业生产单位控制着整个流程的每一段，传统媒体完全可以把自媒体有筛选地、有判断地纳入到自己的生产体系中来，我们记者不能在第一时间到达第一现场的时候，我们完全可以邀请自媒体作为我们的一个重要新闻源。专业化的工作，包括对新闻信息的核实，包括事件发生之后它到底以一种什么状态存在，这些都是自媒体无法做到的对信息加工处理的专业性的工作，这些工作还必须要由传统媒体的经验丰富的记者们来承担。对于我们纸媒来讲，我们更应该转变心态，我们应该学会和自媒体合作，并且有效的利用它的资源。如果能够把它利用起来，形成我们一个重要新闻来源的话，不仅会丰富我们的新闻来源，增加新闻报道维度，而且相对会减少记者采访的人力成本。

新华网：北青报在新媒体方面做了哪些尝试和探索？

马雄鹰：其实你刚才用“尝试”和“探索”这个词我非常赞同，特别是以移动互联网为代表的自媒体，实际上不仅仅对传统媒体而言，对于移动互联网的从业者来讲，仍然处于起步探索的摸索阶段。在整个行业的发展前



人物小传

北京青年报新媒体编辑部主任、北青彩信报主编、国家新闻出版总署全国数字出版标准化技术委员会委员



期，实际上大家都在探索和寻找一个道路，我们也一样，特别是我们背了一个很大的摊子来做这件事，更需要有一些谨慎的判断，对市场有一些冷静的观察，然后再实施我们的步骤。相对来讲，我们这几年更注重对市场的观察和研究，包括从最早开联网北青网，经过几年之后，传统第一代互联网在我们这个小圈子里已经定义为传统媒体的行列里去了。

新兴的移动互联网也经历了非常多的阶段，从当初最早形态的手机报形态，到逐步发展的微博、微信、APP，当然它们很多是同期产生的。新一代我们也在判断，新一代可能会以HTML5加上桌面操作的展现形态，可能会很快进入一个新的领域。这几年我们对各个环节、各个发展阶段的不同产品进行监测和研究。大家有的有些我们也都有，大家没做的我们也在进行小尝试。我们做的这些工作目前还没有看到完整的形态，目前也还没有真正探索出一条适合我们北京青年报自己独立特点发展的道路。所以总体来讲，我们新媒体尝试，从手机报开始，到WAP，到APP客户端，包括现在出的系列APP客户端，我们都是在进行尝试性的布局工作，希望在未来发展中我们首先占领阵地，在新媒体阵地上有我们的产品，在新媒体领域里，读者对我们北京青年报的品牌有认知，这是我们这么多年在新媒体领域中布局所希望达到的目的。至于新的形态或者新的产品，我们也在考虑未来一两年之内集中发力，今年年终的时候，我们集团通过非常认真的考虑，准备投资手机领域，这也是我们一个新的尝试。

观念、市场、人才、资金四大问题制约着传统媒体的转型发展

新华网：您在传统媒体的转型中感觉到最大的困难是什么？

马雄鹰：我觉得现在感触最深的一点是传统媒体面临的一些共性问题。最关键的是观念问题。传统媒体在做新媒体产品时，往往忽略产品这个概念，因为在原来报纸生产过程中我们面对的就是报纸，尽管有一些平面

媒体提出要把报纸出版当成像产品生产一样来看待，但是其实真正产品是什么？用户需要什么的产品？大家还不理解。以前传统媒体都是用自上而下、居高临下的方式面对受众及第三方，我是生产者，我加工什么内容给你，你就看什么样的内容。现在互联网在使大家充分获得信息上获得了平等，我不仅是受众，我还是这个事件的参与者，我还要对这个事件发表观点，甚至对这个事件提出要求 and 判断，这一点在传统媒体需要一个过程进行观念性的扭转。怎么看待我的报纸，怎么看待我的新媒体产品，必须要把自己的位置转换到用户的需求方，从用户的需求角度去判断，去做这个产品，才能满足用户的需求。这一点也是需要有一个长时间的扭转过程。

第二，市场问题。市场问题也涉及到观念的问题，就是传统媒体人对于市场的理解相对比较简单，以为媒体做好了，就会有人到我这儿投广告。但是现在随着移动互联网的发展，随着大数据的发展，传统广告投放商实际上已经对媒体提出了新的要求，我们不再简单地把媒体当成一个媒体的信息发布渠道，他们更希望的是媒体能够为他们形成一个盈利的渠道或者说商务渠道。这样的话，广告商在向媒体提出要求的时候就不仅仅说你有多少用户，你的千人成本是多少，而是你手里的这些用户中有多少用户会买我们的产品，会以什么价格买到我们的产品，会买到什么量，其实这是传统媒体行业以前从来没听到过的问题，但是现在广告商由于渠道的到达性和交互性，他们已经完全有了一套新的想法和要求，他们已经不愿意像原来一样，投出一部分广告费，但是这部分广告费到底能带来什么利润不清楚，他们现在转型到你如果愿意和我一起做推广的话，我愿意拿出利润中相当一部分和你做利润分成。基于这种要求，可能媒体要做的是，比如卖一套房子比登一个版的广告挣钱更多，广告商也喜欢这种做法，但是传统媒体觉得很难，不善于做这个工作。所以在市场方面传统媒体面临着非常巨大的挑战。

第三，人才问题。现在做移动互联网的人才逐渐在丰富，但是仍然处于相对比较新的

起步阶段，即使移动互联网能够达到一定的发展程度，但是既懂移动互联网，又懂媒体的这种所谓跨界人才是少之又少。我们现在也充分感觉到，很多在移动互联网做得很好的企业和人才，对于传统媒体、对于整个传统媒体市场运营方式是完全不了解的，这两类融合几乎难以进行，双方诉求甚至连最基础的语言结构都不一样，说话谁也听不懂，也不知道什么意思。传统媒体转型非常需要所谓新的跨界型人才的出现，极大地丰富到队伍里来，才能进行下一步工作的开展。

第四，资金问题。实际上现在的新媒体发展面临的并不是产品的竞争，而是规模的竞争，所有规模背后都意味着资本的介入，没有好的资本介入就没有办法推动和创造市场，现在无论是技术投入还是市场推广，都需要非常大、非常雄厚、持续的资本来做支撑。传统媒体原来的读者属性结构和现在新媒体主流人群的属性结构完全不同，所以传统媒体除了面临要投入技术资本之外，还要面临更为巨大的如何开发市场，如何在新兴市场中开发自己的用户这样一个巨额投入。这些对于现在传统媒体的实际状况和面临冲击之后传统媒体的家底越来越薄的现状形成了非常大的矛盾。这四大问题始终是非常困扰传统媒体的关键因素。整个移动互联网现在还没有一个非常有效的、直接的、可见的盈利模式，传统媒体在结合自己的巨额成本，在运营维持自己传统业务的前提下再去开拓这个市场，就要谨慎，就要精打细算地去花钱，这些都是很实际的问题。

将窗口整合为一个混态信息流平台是未来媒体的责任

新华网：基于这样的情况，传统报刊未来生态情况会是什么样的？您作为一位资深媒体人，有着怎样的预期和展望？

马雄鹰：我有一些比较粗浅的个人判断。在传统媒体转型时，仍然要结合未来媒体发展的主流方向进行综合判断。未来媒体发展的主流方向，我个人判断一定是信息门户的综合性状态，因为用户更希望通过新媒体途径得到更为有效的信息。这个有效包括几层意思：第一，信息的准确性。第二，信息的及时性。第三，通过某一个信息，用户能够解决与这个信息相关的以及和他自身生活相关的一些问题，这种形式我们理解为所见即所得的形式。

举个例子，习近平主席出访各国，在各国都留下了足迹，彭丽媛和他一起出访时，着装非常时尚，受到各方关注。可能在读这条新闻的时候，从传统维度来讲，就是一条非常常规的时政新闻。他能够报道的程度仅仅限于刚才提到的这些层面了。但是对于新媒体读者来讲，他的阅读需求可能不仅仅局限于此，他可能真的要关注一下彭丽媛穿的衣服是哪个品牌的，是哪个厂家生产的，这个款式还有没有适合我能穿的，其实用户的需求完全可以通过这条新闻来实现，我们只要给他做一个接口就行了，比如发这组照片时，他点击这个衣服就能接入这个衣服是什么样的，还可以有3D展现，或者说你可以买这件衣服，甚至可以向厂家发起一次团购，这都是新媒体的特点。

未来整个媒体发展维度的丰富程度可能都会是我设想的这样的形态。用户在得到一条信息的时候，已经不再是简单的看一个新闻或者说获取一条资讯，而且是一种整合的混态信息流，既有时政新闻的功能，也有信息传播的功能。无论是传统媒体还是移动互联网行业，未来可能面临的都是一个如何有效将资源整合的过程。在整合过程中，媒体不再简单地变成一个窗口一个门户，而是一个平台。在这个平台上既有我的用户，又有上游需要为这些用户提供服务的厂商，媒体平台不是简单的信息发布，它变成一个中间加工车间，如何把一个信息加工成下游用户感兴趣的内容，而又有效地整合了上游用户的信息，这些都是媒体未来要承担的责任。

如果要实现这个目标，其实有几个关键问题要解决：第一，用户聚合。用户聚合往往是通过非常好的用户体验、非常好的产品设计规划来实现的。第二，大数据。用户在这个领域里通过不断使用留下了非常多的用户数据，这些用户数据通过中间“媒体”平台，对用户的行为和需求做一个分析，通过用户的行为分析，把用户的精准需求掌握在手里，如果有厂家提供产品，应该由这个平台向厂家发出需求，就是我们现在有多少用户，他需要一款什么样的产品，在生产这个产品时要考虑到满足他们的哪些特定要求，定位是什么，价格是什么，这个过程实际上是需要中间的所谓“媒体”平台来实现的。由此来讲，整个过程对于传统媒体包括整个行业来讲还有很长一段路要走。

(来源：新华网)