

新媒体:媒体融合发展与传媒产业创新

编者按

以移动互联为特征的信息时代已经到来,颠覆、解构、重构、重组成为时代新常态,在这场大变革中,传媒业首当其冲,从高大上处跌落,被逼转型突围。

去年中央推出媒体融合发展战略部署,今年国务院总理李克强在 2015 年政府工作报告提出制定“互联网+”行动计划,把“大众创业、万众创新”打造成推动中国经济继续前行的“双引擎”之一。融合,突破,升级,创新,传媒业正经历一次艰难的创业重生的历程。融合发展战略实施一年来,我国传媒业格局已发生重大改变,整体状况如何? 都有哪些经验和教训? 未来媒体创新发展方向在哪里?



西方大报转型:不越红线,“再造新闻”

■ 余岭 报道

西方媒体远比中国媒体更早感受到互联网的核爆式冲击。2010 年,笔者作为中国新媒体代表,参加美国国务院主办的“国际领导者访问项目”,在东海岸目之所及,传统报业帝国一片萧条,而新媒体世界则是欣欣向荣。更早一年,曾经在北京和笔者共事过的一位《华盛顿邮报》副主编,在金融危机裁员大潮中未能幸免。当时的裁员首先从高层开始下手,因为他们的成本更高,节流效果更明显。那时,中国同行们虽然也在七七八八地讨论转型,但在国有体制下日子似乎还舒坦,没人当真一有人说,这是“制度优势”。

从占美国报业营收主体的广告收入数据来看,2000 年达到历史巅峰的 658 亿美元(以 2013 年美元计算),此后就开始下跌,2004 年出现一波轻微反弹,然后就是近乎直线下跌,到 2013 年跌至 173 亿美元。若只看报业发行量,1965-1990 年是美国报业最辉煌的年代,此后发行量持续下降,也是在本世纪初期开始直线下跌,目前已经低于二战时期的水准。

相比之下,中国报业是在 2012 年才首次出现广告收入的负增长。因此,西方报业遭受数字化冲击,开始转型探索,要比中国报业早十年以上。并且,由于西方传媒产业市场机制更加成熟,版权受到更加严格的保护,有可能更早走出困境。而中国传媒在机制远未放开,专业主义尚未发展成熟的情况下,又遭受互联网在商业和理念上的巨大冲击,前景尤为艰难。

再造新闻生产流程

互联网新技术对传统报业的冲击,包括三个层面。首先是直观的内容终端,内容呈现方式的变化,进而要求对新闻生产流程进行再造,最根本的则是传统商业模式的彻底颠覆。

对网络、流程再造的认识是一个渐进的过程。以《纽约时报》为例,家族掌门人小阿瑟·苏兹伯格(Arthur Sulzberger Jr.)曾说过:“《纽约时报》是什么? 如果你只回答是报纸,那么,你不能得满分,因为,今天的《纽约时报》,除了是报纸外,还是网站、电视台、广播电台,它们都是《纽约时报》。”但如今,满分的答案又改变了。“数字优先”(Digital first)成为《纽约时报》乃至众多报纸的口号。2014 年 5 月,Buzzfeed 率先披露了小阿瑟的儿子牵头花了六个月做出来的纽约时报 2014 创新报告。在“数字优先”理念下,报告建议时报摆脱报纸束缚,生产优质数字内容,最终重新包装数字新闻,在隔日的纸版时报登出。现在,《纽约时报》首先是一个网络平台,网站与报纸合二为一,当天网站的头条也就是第二天的报纸头条。

转型需要重新审视传统的组织架构和工作流程。不少报纸尝试在编辑部门设立“中央新闻编辑部”(central news desk),来供应所有发布平台所需的内容,也就是使用整合的工作流程模式(integrated workflow model)。首先是物理上的整合,《纽约时报》将原本在不同大楼办公的网站、报纸工作人员集中在一起办公。接着是编辑流程,“第二天见报”变成了“第二小时见报”。在《华尔街日报》编辑部每天的工作流程上,工作节奏已经完全按照网站一而不是报纸来运转。网站流程编辑和报纸流程编辑至少是同等重要。早上七八点钟的报题、选题会之后,即时

消息争分夺秒上网,整点时刻则上深度报道,最后确定所有网站内容如何整合上报纸。

其他媒体亦是如此。《今日美国报》在每个编辑部都增加了数字发展编辑和社交编辑,《华尔街日报》在新闻部成立“使用者互动小组”,纳入社交媒体编辑和数据资料专家。2011 年 4 月,英国《卫报》宣布将以数字整合报纸、网络、平台相关的技术资源与开发、设计、编务等人才,并提出“开放式新闻”(open journalism)的概念。“数字第一”的战略改变了编辑发布流程,即流程中是把每件作品优先放上网络。甚至可以说,“所有的《卫报》记者只为网络发稿”。

相比之下,目前中国绝大多数传统媒体的流程重组并不到位,还是以平面媒体的周期为运作核心。

专业主义理念不变

在数字时代追求速度的同时,西方报业并未失去对内容质量的专业主义要求。而在中国的图景中,很多传统媒体的数字化转型出现了低俗化、迎合大众的趋向。本来专业主义水准就不高,如今的内容公信力更加堪忧。

以《华尔街日报》为例,尽管发稿速度要求越来越快,篇幅越来越精炼,但服务公共利益,作出及时准确报道的立场依旧。准确性仍然是该报作为专业权威财经媒体的生命线,对于重要信息,必须要有两个以上信源核实。在新闻操守和伦理上,坚守法律和道德红线。比如,在采访时,不能隐瞒自己作为媒体记者的身份信息;独家文件的获得,必须经过公司的层层法律审核;在中国做报道,如果委托律师去拿工商资料,必须告知对方为媒体报道服务的目的。很多的新闻线索,尽管关注者众,但并不意味着《华尔街日报》一定要去报道。按照该报职员的说法,就是要以“相对牺牲眼球的方式,捍卫《华尔街日报》的新闻最高权威”。

另外,作为“全美写作质量最高的报纸”,《华尔街日报》依然对盎格鲁-撒克逊式的“讲故事传统”保持着近乎“宗教式的坚持”。即便是一个即时性的报道,也要有人的故事。

不可避免的是,随着对速度的要求提高,西方报纸的报道出错几率也在增加。在各报网站上,常可以看到文章后面的更正启事。但按照《华尔街日报》的做法,错误必须更正、致歉,但是“永不撤稿”,不能“毁尸灭迹”。这种平面媒体时代的新闻操作原则依然延续。

这些原则固然是过往专业主义理念的一种延续,但更重要的是,相信在数字化时代,专业的、准确的信息,依然是公众和投资者需要的稀缺品。无论商业模式如何改变,这种稀缺品一定有它实现自己商业价值的方式。

更新商业模式,探索“付费墙”

相对于生产流程的再造,数字时代的媒体商业模式更新则显得更为艰难,目前也没有一个明确的成功的答案。但这又是报业不得不逾越的一道鸿沟。因为,判断媒体转型是否成功,最终还是要看作为一个内容的专业生产和供应商,是否实现了商业上的可持续发展。

由于传统报业“内容影响力一付费发行一广告收入”的传统商业模式已经遭到互联网的彻底颠覆,西方媒体也在进行种种新

的尝试。其中之一,就是网络时代的“付费墙”(Paywall)。

2007 年,《金融时报》率先推出了“付费墙”。这是一种所谓“metered paywall”的制度设计,即:报纸的网站内容在一定阅读数量之内免费,超过限度之后才收费,因此被称为“计数器”(meter)。2011 年 3 月,《纽约时报》借鉴并改进了这一模式,规定通过 face-book、twitter 等社交网站链接到网站不收费,在一定限量内还可以通过搜索引擎免费链接到时报网站。此外,《纽约时报》的付费墙还有不少显而易见的技术“漏洞”,但时报却无意去弥补。这实际上是时报作为与财经报纸不一样的 general news 机构,为吸引更多广泛的读者而出此招。

而《华尔街日报》的策略则不一样。该报网站是明确标出哪些文章是收费的(通常是财经类报道)。不过,《华尔街日报》的收费并不算高。数字版头三个月只需 12 美元,后续每月 28.99 美元。而《金融时报》则要贵很多,每月收费 40 多美元,但因此也面临收费和扩大读者面的两难。为解决这一问题,近期该报又推出 1 美元/月试读,以吸引更多读者,并将其其中的一部分转化为长期订户。

不过,付费墙制度安排比较成功的只有一些商业媒体和《纽约时报》等报纸,《卫报》、《华盛顿邮报》等还是采取免费策略,希望通过点击率来获得更高的广告价值。

开发产品线,拓展收入来源

在数字时代,传统报业要学会推销自己。《纽约时报》2014 创新报告》反思说,时报习惯于“让报道本身说话”,而不擅长于内容推广。相比之下,《卫报》在编辑部专门有一个推广团队,通过积极的社交媒体推广战略,迅速在美国扩大了读者基础。而 Huffington Post、Buzzfeed 等新媒体的优势更加明显。对于《纽约时报》,只有 10% 的流量是社交媒体导入的。而 Buzzfeed 的比率是时报的六倍。

此外,各家报纸也在不断开发其他收入来源,拓展更多的产品线。比如,《纽约时报》近年来持续推出:“NYT Now”,试图改变新闻在移动设备上的呈现方式;“Cooking”,重构数字平台上的服务性新闻;“Times Insider”,可以让人们看到《纽约时报》记者是怎样工作的;“Upshot”,将智能分析、写作、数据可视化与个性化相结合。

财经类媒体在数据信息服务产品上有无可比拟的优势。比如,“经济学人智库”提供定制化服务,是经济学人集团的重要收入来源。此外,财经媒体也在推出更加适合互联移动时代的轻量级产品,如《金融时报》的 FirstFT、《经济学人》的 The Economist Espresso、《华尔街日报》的 The 10-Point 等。这些产品通常是将精华内容进行聚合、摘编,适合移动端阅读。

需要特别指出的是,尽管商业的未来尚不清晰,但西方报业很清楚在数字时代“什么是不能做的”。那就是,无论做什么产品,“商业利益不可进入新闻产品”,这是一条不可逾越的红线。比如,英国《金融时报》、《经济学人》、美国《华尔街日报》会推出各种信息服务产品,但绝对不会去卖金融产品。因为这里会有“不可控的利益冲突”。而在中国的财经媒体界,卖金融产品已经成了某些媒体的“创新”,这不由得令人扼腕。

若报业失去了自己的媒体属性,抛弃了守望公共利益的基本立场,即便获得商业成功,那也不能叫转型,只能说是转行而已。

媒体融合的三层境界

■ 丰鸿平 报道

传统媒体,尤其是传统都市报业日新月异萎缩、普遍式微的趋势之下,媒体融合已在 2014 年进入实操阶段,国有媒体意外迎来了大举进攻的契机。地方国有媒体集团—尤其是在上海一的转型,在过去一年受到来自全国同行的关注,上海报业集团的新媒体项目澎湃新闻、界面和上海文广的 SMG 成为几个最大手笔的试验田。

而这其中,距离上海不远的杭州一这个在国内新闻界不算出众的城市,先后在 2011 年和 2014 年出现了浙报集团、杭报集团两家党报背景的传媒集团整体上市,也令业界眼花缭乱。转型,这个无比艰难又不得不直面的词,似乎在杭州看到了一些曙光。

我一直记得那个下午我撞上的一个惊讶。

那是 3 年前在北京学清路 768 创意园知乎网的办公室里,我去找知乎创始人周源聊天。此前他曾是一名 IT 记者,虽说是同行,但我们是因为老乡的关系而认识—IT 记者和社会调查记者之间很少有交集,也很难在业务上做交流,除了说八卦。于是,我们先就共同关心的知乎员工与某少女作家的八卦深入交换了意见,会谈在热烈的气氛中进行。

工程师们的知乎

在那一大间办公室,我感受到一种异样:在电脑前忙忙碌碌的都是男性,环顾四周没看到一个姑娘,几十个小伙子的头上蒸腾着荷尔蒙。“他们都在做什么?”我问周源。在媒体这个行业,无论是朝阳的新媒体还是日暮的传统媒体,都是女多男少,在 15 日李克强总理的记者招待会上,一眼望去晃动的也大家都是女记者。

“他们都是工程师。”这就是撞上我的那个惊讶。“没有编辑、销售、公关什么的?”我不甘心再问,周源的回答还是没有。

一个全是工程师的团队,做出了一个有着众多用户良好口碑的媒体—因为知乎提供给用户的是内容,我认为它是一种媒体形态,这让我这个所谓资深媒体人三观受到撼动。这个惊讶让我差点忘记我来找周源想聊的话题:如何让用户心甘情愿、泼洒脑汁地贡献内容。

关于这一点很多人已有分析,那就是抓住人们想显摆、好为人师的人性,知乎上的那句“谢邀”,流露着满满的激动与得意。所以有人给知乎提供了一种盈利模式:回答问题只准写 140 字,超出部分需要付稿费给知乎。

这当然是玩笑,但体现出互联网与传统媒体的重大区别:我们的记者写稿如便秘,而



百视通:内容与渠道并行

■ 汪皓 报道

历时一年,百视通(600637.SH)与东方明珠(600832.SH)重组工作终于进入尾声;经过三个月的调整后,百视通新的管理层也逐渐成形,之前并不为人所熟知的凌钢走向台前,担任总裁一职,并以频繁的投资动作渐入公众视野。

“条件都具备了,资源也有。互联网电视能不能发展,就看我们能不能跨越体制和机制的障碍。”凌钢对百视通的未来成足在胸,“一旦将制定的战略意图执行落地,百视通成为互联网电视的第一入口并没有太大问题。”

重组启动后,上海文广和百视通的高层对外多次阐述百视通构建的互联网业务生态体系。

百视通的业务生态体系呈现“1+6”的结构,由互联网电视、主机游戏、IPTV、网络视频、有线网络渠道以及无线传输渠道六大渠道和云平台构成。上述“1+6”承载的是百视通旗下各个业务内容的分发工作,并由此形成了百视通业务生态体系的循环机制。

“在模式上我们跟 BAT 三家是殊途同归。”百视通副总裁许峰向记者介绍,互联网主要就是内容通过平台产生流量带来新的商业模式,然后实现商业价值或产生新的盈利点,这是互联网最基本的逻辑。在许峰的眼中,百视通的业务生态系统正是按照这一最基本的逻辑在运行。

在内容方面,百视通从 IP 储备和内容生产两个方面打造核心竞争力。

“只有巨量的 IP 储备,我们才能占领自己的优势,目前,我们的储备量很大。”而就增量而言,凌钢将带领百视通从两个方面发

知乎的写手们写得就像刚飞回来的燕子一样欢快。而这样的区别,不是编辑喊话,不是稿费诱惑,而是技术和和谐解决。

用新技术向用户讲故事

两年之后我从传统媒体转到新媒体,上海延安中路 839 号,东方早报团队创建的澎湃新闻,是媒体融合最受关注的一个试验田。严格来说,澎湃新闻不是一个互联网产品,只是把以往的内容用互联网的方式来呈现。记者写稿,编辑改稿、约稿,并没有什么不同—当然如果从媒体人挂在嘴边的“内容为王”的角度来看,澎湃新闻已是当下媒体的翘楚,无论是质还是量。

让澎湃新闻一上线就刷屏的是 CEO 邱兵写的发刊词《我心澎湃如昨》,这给我同样一个惊讶,相信很多人也作如是观:发刊词竟然能这么写! 在此之前的 2014 年新年,邱兵写了《大河奔流》,2015 年春节写《在云端》,都是在讲故事,都被刷屏。所以有人说,当邱兵开始讲故事,连他自己都害怕!

这是因为他故事讲得好—互联网思维在我看来就是用新技术向用户讲好一个不同形态的故事,陌陌是向用户讲一个陌生人之间暧昧或者兴趣的故事,逻辑思维是讲一个创业的故事,现在爆红的足记,是在讲一个自己是电影主角的故事。

如何用互联网思维讲故事

那么问题来了,新闻媒体如何用互联网的思维向用户讲好一个故事?

这就是媒体融合。

借用王国维的人生三境界说法,媒体融合也是同样的三境界。

第一层融合是转换平台,在纸媒“昨夜西风凋碧树”之时,独上高楼,望尽天涯路,把内容及时呈现于 PC 端、移动端上,目前,澎湃已做到这一点。

第二层融合,是生产方式的改变,内容不再由记者编辑产生,而是让新闻当事人心甘情愿、认真负责、泼洒脑汁地贡献成为消息源,“衣带渐宽终不悔,为伊消得人憔悴。”

第三层融合,是这些信息通过人工智能处理后,成为有公信力内容立即送达用户,是为“蓦然回首,那人却在灯火阑珊处”。

假设有一款产品叫草马,某一件事情比如王学兵吸毒被抓发生了,王学兵说,等等,我先草马一下,他按 5 个 W 的要求写了过程、感想发布出去,还拍了照;警察也等等,我也草马一下,这些信息交给一个稿件生成器马上就出来一篇图文消息稿。如果当事人及当事人亲朋再补充细节,就能生成一篇通讯稿。如果爱举报的北京朝阳区群众、毒贩再来一些料,就成了调查稿。用户还可以按照自己的喜好定制新华东、南周末、财经体、澎湃体,一个故事就讲好了。

在这个过程中,没有记者编辑什么事,只是用户与用户之间的交流。

我相信这一定是能实现的,通过周源和邱兵们的努力。

百视通:内容与渠道并行

力:一方面,投入更多的资金,集成更多的、新的有特色、有影响力的版权。据他透露,百视通早有安排,未来三年将每年投入 15 亿元用于购买版权,“如果能够实现联动,加上电视台的 10 个亿,每年 25 亿,这个能量就很强大了。”

另一方面,百视通将旗下注入的尚世影业作为影视剧的事业群来对待,着重发展影视剧和视频的制作。除此之外,和 Fremantle Media 成立的合资公司未来也具备媒体节目制作的能力。

内容制作环节之后,百视通旗下的五岸传播提供版权交易、运作经营的分发平台,进而带来版权的增量。

“不管是 BAT,还是小米、乐视,都没有这些渠道。我们的用户规模在全国也具有领先的地位,把内容通过渠道分发,就是我们的优势所在。”凌钢告诉记者。

内容通过渠道分发,积攒的流量最终走到流量变现环节。而百视通流量变现的服务支撑在于广告、电商和文化娱乐旅游等三个方面。

目前,百视通拥有广告数字营销的平台,对新媒体资源进行整合,以期实现广告变现;电商方面,旗下东方购物则属于动态电商,和互联网电商网站形成了差异化竞争,且在电视购物领域已形成了一定优势;文化娱乐旅游业务,则一直是东方明珠的强项。

“未来我们还会更多地关注一些 O2O 的业务,包括东方明珠线下的雨了、旅游都是我们 O2O 的承载主体。”许峰介绍,当前百视通已经打造了一个完整的生态链,所有资源已经齐聚。资源已经具备的情况下,只要运作方面的竞争力跟上,百视通的综合竞争力就会异常强大。