

我国主流媒体网站管理现状与建议

钟 瑛 罗 昕

内容提要 通过对全国 37 家主流媒体网站高管进行问卷调查和半结构性访谈, 本文对当前我国主流媒体网络管理状况和存在的问题进行了调研, 并提出了相关对策建议。

主流媒体网站是网民活动空间、使用行为的关键节点。主流媒体网站自身的管理能力在一定的程度上体现了整个网络行业自我调控与发展的能力。中共十七届六中全会关于深化文化体制改革的决定中明确指出, “支持重点新闻网站加快发展, 打造一批在国内外有较强影响力的综合性网站和特色网站, 发挥主要商业网站建设性作用, 培育一批网络内容生产和服务骨干企业”。因此, 主流媒体网站在积极引导网络舆论、建设中国特色网络文化、推动网络产业持续发展方面具有非常重要的影响。

一、关键概念

“主流媒体网站”是依据 2000 年 11 月 7 日发布的《互联网站从事登载新闻业务管理暂行规定》第五条和第七条规定, 经过国务院新闻办批准而取得发布或登载新闻资质的网站, 包括中央新闻单位、中央国家机关各部门新闻单位以及省、自治区、直辖市和省、自治区人民政府所在地的市直属新闻单位依法建立的互联网站(简称新闻网站)和非新闻单位依法建立的综合性互联网站(简称综合性非新闻单位网站, 或商业网站)。依此规定, “主流媒体网站”实际包括了两层含义: 一是指党和政府认可、主导的网站。二是指具有发布或登载新闻资质的网站。因而, “主流媒体网站”的称谓具有特指性, 其界定具有一定的行政色彩和中国特色。

目前, 国内学界对媒体网站研究的成果很

多, 但在全国范围内对网站高层管理者通过问卷和访谈的实证考察基本缺乏。媒体网站高管在互联网管理与中国特色网络文化建设中地位重要, 他们所在的媒体网站在管理体制、员工管理、内容管理、经营管理等方面的现状, 以及他们对网站管理的认识状况, 直接反映了当前我国互联网的管理现状。

二、方法设计

2009 年 7 月至 2011 年 9 月, 我们在全中国范围内对主流媒体网站的高层管理者进行了抽样调查和访谈, 调查涉及到全国 16 个省市的 37 家主要网络媒体。通过对第一手材料的基本描述和分析, 试图呈现当前网站管理的主要取向、问题和趋势。

研究采用结构式问卷为主、半结构式访谈为辅相结合的方法。调查问卷共分为网站基本状况、网站员工管理状况、网站内容管理状况、网站经营管理状况, 以及被调查者的个人基本信息部分。课题组验证了问卷设计的科学性, 几乎没有出现选项残缺、重复或歧义等技术问题。半结构化访谈采取面访形式, 研究者对访谈的结构具有一定的控制, 同时也允许受访者积极参与, 研究者事先备有访谈提纲, 使受访者所提供的信息大致限定在访谈目的之内, 且所有访谈录音被转录成文本, 并加以分析和解释^[1]。

三、数据分析

(一) 网站管理体制

1. 管理归属

管理归属是针对网站管理主体, 即网站管理所属对象或形式。我们把这些对象与形式分为: 党政机关、传统媒体、传媒集团、传统媒

体与传媒集团、党政机关与传统媒体、独立运营等。

在调查有利于网站的管理归属上, 结果发现 (如图 1), 网站总体倾向于“独立运营”和“传统媒体集团”。有 30% 的网站选择“独立经营”, 显示了自我发展的愿望, 24% 的网站倾向于传统媒体集团的管理归属。而选择“传统媒体”和“党政机关”的比例均只为 3%。

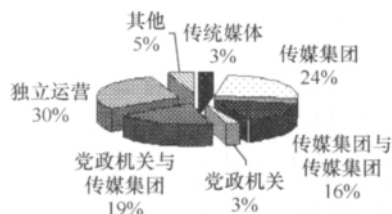


图1 有利于网站的管理归属

经 Pearson 卡方检验 (如表 1), 不同性质的网站在管理归属上存在非常明显的差异 (显著性概率为 0.007, 小于 0.01)。商业网站倾向于独立经营, 中央级新闻网站倾向于“传统媒体或传媒集团”, 地方级新闻网站的选择倾向则介于两者之间。

在访谈中, 网站选择“传统媒体”和“党政机关”的比例很低, 究其原因, 一是国有体制带来的强力监管。“如有些属于灰色地带的图片、内容, 商业网站可以上, 新闻网站要求会严一些。”^[2]。二是国有体制管理带来的形式弊端。不少地方级新闻网站高管坦承, 新闻网站尽管外壳是有独立市场主体的公司, 但实际上是母媒体的附属部门。三是国有体制管理带来的活力缺乏。“如当年各地电信公司兴盛的信息港, 因为国有体制的原因, 在 90 年代末商业网站上市后都逐渐削弱了”^[3]。

2. 管理目标

我们将管理目标设定为舆论引导、提高点击率、传播信息、扩大网站知名度、盈利等。调查发现 (如图 2), “进行舆论导向”的目标意识在各大网站普遍较强 (81.10%), 显示了传统媒体管理意识在网站中的延续。但网站并没有忘记自身“传播信息”的基本功能 (59.50%)。“提高点击率” (40.50%) 和“盈利” (59.50%) 的高位比例, 反映了在政治宣

传功能、传播信息的基础上获取经济利益和提高影响力的强烈内在愿望。

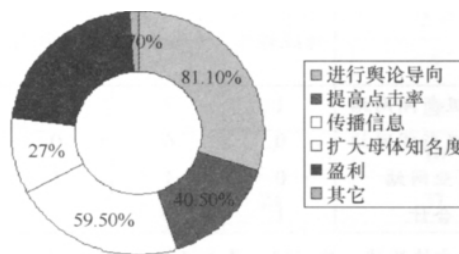


图2 管理网站的主要目标

经 Pearson 卡方检验 (如表 2), 不同性质的网站在“进行舆论导向” (显著性概率为 0.012)、“提高网站点击率” (显著性概率为 0.019)、“盈利” (显著性概率为 0.016) 的目标上均存在显著差异。其中地方级新闻网站在“进行舆论导向”、“提高网站点击率”的目标选择上更为显著, 商业网站和中央级新闻网站则在“盈利”的目标选择上更为显著。

在舆论导向的目标选择上, 主流媒体总体表现出高度的认同, 都表示负有政治责任和社会责任, 但商业网站目标相对比较淡薄。也有网站高管对当前舆论导向管理进行了理性的反思, 提出了舆论导向管理的操作难度问题, 比如说网络平台的复杂性 (包括公域、私域) 对管理方式的挑战, 网民参与互动的开放性对管理成本的挑战。

3. 管理难题

我们将管理难题预设为经费不足、管理经验缺乏、经营权不明确、管理规范不全、员工多元化、网站定位不清等。调查显示 (如图 3), 除了“经费不足” (51.40%) 这个最大困难外, “经营权不明确” (10.80%)、“管理规范不全” (10.80%) 仍然是管理体制的主要难题之选, 由此也导致了“网站定位不清” (16.20%)。经 Pearson 卡方检验, 不同性质的

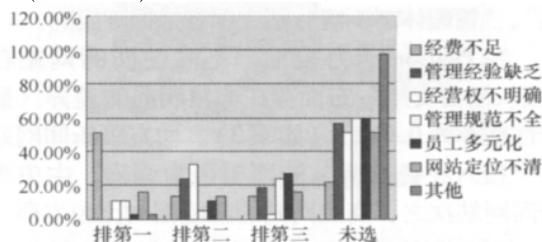


图3 网站管理面对的困难程度排序

表 1 不同性质的网站在管理归属上的差异

	传统媒体	传媒集团	党政机关	传统媒体与 传媒集团	党政机关与 传媒集团	独立运营	其他请指明	总计
中央级新闻网站	1	2	0	2	0	0	0	5
地方级新闻网站	0	6	0	4	7	4	1	22
商业网站	0	1	1	0	0	7	1	10
合计	1	9	1	6	7	11	2	37

卡方检验值: 27.337 显著性概率: 0.007

表 2 不同性质网站在管理目标中的显著性 (%) (n=37)

	进行舆论导向	提高网站点击率	盈利
中央级新闻网站	100% (n=5)	20% (n=1)	100% (n=5)
地方级新闻网站	90.90% (n=20)	50.09% (n=13)	40.91 (n=9)
商业网站	50% (n=5)	10% (n=1)	80% (n=8)
卡方检验值	8.850	7.885	8.300
显著性概率	0.012	0.019	0.016

网站在面对管理困难的各个方面均不存在显著差异,表明这些主要的困难是各网站共同面对的问题。

经费不足在地方新闻网站中表现最为突出,不少高管为此表现出急迫而无奈的心情,“我们有好的项目,但缺少资金,上不了新设备”^[4]。管理规范方面,网站高管也表现得束手无策,主要原因在于管理规范不清晰,不成熟,“管理最难的在于部门设置以及它和业务之间的关系。其次就是管理制度规范要达到的那个效果”^[5]。

4. 政府支持

我们将政府支持预设经费投入、政策保护、人力支持、信息提供、市场化等方面。调查显示(如图4),在需要得到政府支持的项目中,依重要程度,“投入经费支持”(64.90%)、“给予政策保护”(51.40%)、“提供信息资源”(40.50%)、“允许完全市场化”(35.10%)均受到网站的重视,这些需求与前面提到的“经费不足”、“管理体制不清”两大困难是相呼应的。

经 Pearson 卡方检验,不同性质的网站在“投入经费支持”方面存在非常明显的差异(显著性概率为 0.001)(如表3)。地方级新闻网站对“投入经费支持”的愿望最为强烈,中央级新闻网站次之,商业网站的愿望相对比较均衡。

在政策保护方面,新闻网站最大的优势是拥有政策资源和新闻资源,拥有新闻采访权和

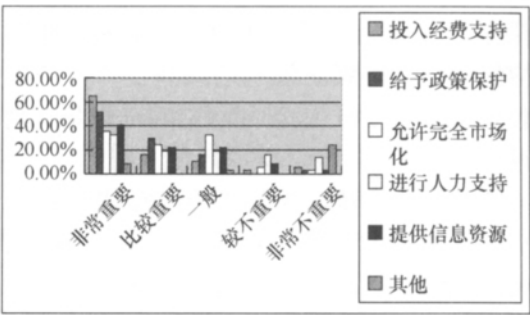


图 4 各项政府支持的重要程度

新闻发布权是政策、体制赋予新闻网站的“尚方宝剑”,也是新闻网站与商业网站展开竞争的先天特权,而商业网站只有登载新闻的资质。当前新闻网站赢利主要来源于政策保护下的垄断资源,如依靠新闻采集发布权进行的版权交易、重大活动转播权、电子政府网站建设等。

在投入经费支持方面,和中央级新闻网站相比,地方级新闻网站显示出政府经费支持与市场化经营期待之间的利益矛盾。“我们想去走市场又走不了。应让我们做我们该做的事情,不做就没机会赚钱”,“但我们想在一些新产品上做好,和政府扶持是分不开的。政府管理部门应该给予资金支持。要想在国际上树立我们的声音,你没有投资是不行的”^[6]。

表3 不同性质网站对“投入经费支持”倾向的显著性 (n=37)

	非常不重要	较不重要	一般	比较重要	非常重要	总计
中央级新闻网站	0	0	0	3	2	5
地方级新闻网站	0	1	0	2	19	22
商业网站	2	0	4	1	3	10
合计	2	1	4	6	24	37

卡方检验值: 27.638 显著性概率: 0.001

(二) 网站员工管理

1. 年龄构成

调查显示 (如图5), 81% 的网站员工处于 20-30 岁阶段, 显示了鲜明的年轻化趋势。这与网络行业从业人员年龄低 (平均年龄为 28 岁) (美世咨询报告, 2006) 的整体状况大体一致。经 Pearson 卡方检验, 不同性质的网站在“员工年龄构成”不存在差异。

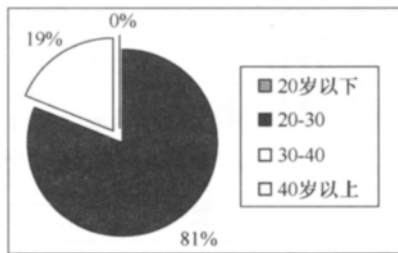


图5 网站员工年龄构成

对于网站员工的基本构成, 有网站高管概括得很精炼, “员工是 80 年代的, 中层一般是 70 年代的, 领导是 60 年代的”^[7]。年轻化的主体结构使得代沟成为员工管理的难点。如何建立合理有效的激励机制和培育企业文化认同感, 适应 80 后甚至 90 后群体的现实状况, 是各大媒体网站在人力资源管理上的重要议题。

2. 员工流动

调查显示 (如图6), 总体员工队伍不太稳定, 每年“比较频繁”流动的比例高达 16%, “一般”流动达到 24%, 员工稳定性总体并不算好。这种状况与互联网行业员工自愿离职率高达 15.9% (美世咨询报告, 2006) 相比大致相当。经 Pearson 卡方检验, 不同性质的网站在“员工流动”方面均不存在差异。

在访谈中, 我们了解到员工流动主要有如下原因: (1) “将员工分成 ABCD 四类”^[8], 不

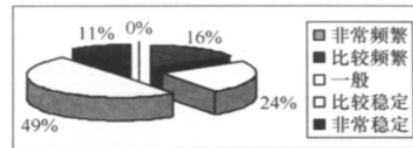


图6 网站员工每年流动情况

同类别的员工的职业归属感不同, 发展预期和行为方式自然也会有较大区别。处于 C、D 层次的员工流动性较大。(2) 机构改革和组织调整也导致了员工的流动性增加。(3) 80、90 后的员工自我意识较强, 对跟自己价值观不吻合的事物认可度偏低, 不满意就走人的情况较常见。

但也有网站高管从“流水不腐, 户枢不蠹”的角度认为, 适度的流动比例是有利的, 甚至对所在网站 3% 的人员流动非常不满意, 认为正常的企业人员流动应该在 10% - 15%^[9]。

3. 激励方式

调查显示, “培养网站认同感” (59.5%) 成为激励员工的最重要方式, 因而必须重视和加强富有凝聚力的网站文化建设。“提高奖金水平” (35.10%) 和“提高晋升机会” (27.00%) 也是重要的激励方式 (如图7)。经 Pearson 卡方检验, 不同性质的网站在“激励方式”的各个方面不存在差异。

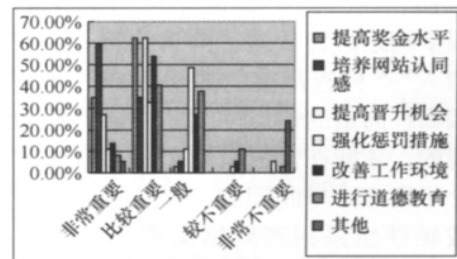


图7 激励员工方式的重要程度

在激励机制方面, 各网站在经营方面有比较明确的量化指标, 但采编方面的业绩难以明

确量化。与商业网站来比,新闻网站特别是地方性新闻网站的绩效考核相对薄弱。一是编辑部缺乏具体考核制度。二是考核量化指标过于简单。三是团队缺乏职业经理人的引入。在培养网站认同感方面,有网站高管认为,企业文化的创造需要和年轻人的价值实现结合起来。

在奖励和惩罚制度上,商业网站有比较严格的评价机制。一般的网站都有试用期,试用期内对新员工进行帮助和辅导,但如果通过不了就得离开。正式加入以后,也要经历比较严格的考核程序,如果连续几个月打分都低的话,会有奖金倒扣甚至是辞退的处罚。

4. 招聘标准

调查显示(如图8)，“政治敏感、新闻敏感”(81.1%)和“专业技能”(48.6%)是招聘网络编辑时非常重要的标准,显示了传统媒体的专业素质在网络媒体业务中的延续性。“工作经验”(24.30%)和“网络技术”(16.20%)也被认为是适应网络媒体环境的两个特殊、重要的要求。经 Pearson 卡方检验,不同性质的网站在“招聘标准”的各个方面不存在差异。

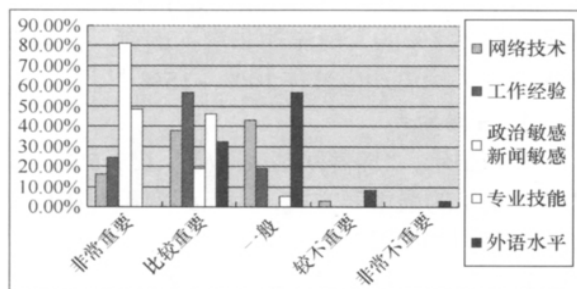


图8 招聘网络编辑标准的重要程度

政治敏感、新闻敏感作为传统媒体人员的重要素质,在主流媒体网站中得到了高度重视。很多网站高管认为,网络编辑等同于“官方代言人”。只有高度的政治敏感,才能保证网络编辑在海量的信息中判断出哪些信息是违法违规的,才能在言论自由和信息安全之间找到一个平衡点。与此同时,专业素养,或者说新闻敏感性也是招聘网络编辑人员的重要指标。依靠新闻敏感快速选取网民真正感兴趣的新闻和热点,是对网络管理员的一个重要业务要求。

“工作经验”也是许多网站在招聘时较为看

重的因素,部分网站认为高校专业教育应加强学生的实践动手能力,加强复合型人才的培养^[10]。在“专业技能”方面,网站高管认为网络编辑比传统媒体有更高的要求,既要有丰富的从业经验又要有娴熟的网络技术^[11]。与传统媒体网站不同的是,商业网站除了强调政治敏感外,还十分重视网络编辑的赢利意识。

5. 人才培养与成长空间

“进行专业培训”(56.8%)是提高网站编辑素质的最重要方法。“提高奖励水准”(29.70%)和“委以重要岗位”(13.50%)位居其次,进一步说明人才培养机制和激励机制的建立和完善是提高网站编辑素质的重要举措(如图9)。经 Pearson 卡方检验,不同性质的网站在“人才培养”的各个方面不存在差异。

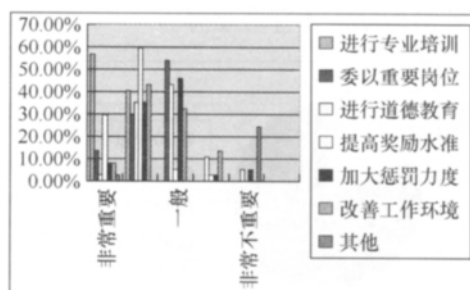


图9 提高网站编辑素质的方法重要性

主流网络媒体培训员工的主要方式有,一是网站内部针对新员工的上岗培训和对员工的常规培训,二是国新办和省新办每年定期举办的业务和政策培训。培训内容一般分成两部分,一是公共知识培训,如怎样做一个合格的媒体工作者,包括一些基本业务素质培训;二是专业培训,比如网络编辑怎么做好专题,怎么排图片,广告人员如何做营销等^[12]。

(三) 网站内容管理

1. 栏目设置

调查显示(如图10)，“受众需求”(67.6%)和“地域特色”(62.2%)是网站设置栏目时考虑的首要因素,表明了“受众中心意识”和“本土化战略”仍然是有效的竞争法宝。“扩大知名度”(48.6%)和“增加流量”(56.8%)是前两个首要因素的内在驱动因素。

经 Pearson 卡方检验,不同性质的网站在考虑“地域特色”方面存在非常明显的差异(显

表4 不同性质网站在栏目设置中的显著性 (n=37)

	地域特色				行业特色			增加流量		
	一般	比较重要	非常重要	较不重要	一般	比较重要	非常重要	一般	比较重要	非常重要
中央级新闻网站	1	4	0	0	0	2	3	0	3	2
地方级新闻网站	1	1	20	1	6	4	11	0	6	16
商业网站	1	6	3	0	3	7	0	3	4	3
合计	3	11	23	1	9	13	14	3	13	21
卡方检验值	20.983	12.695	13.266							
显著性概率	0.000	0.048	0.039							

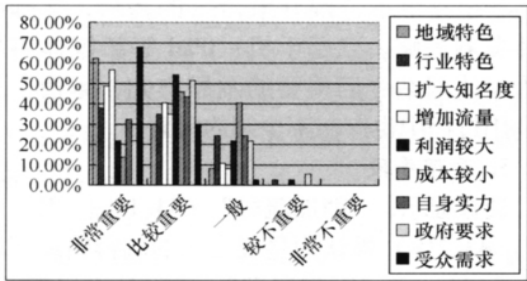


图10 设置栏目考虑的重要因素

著性概率为 0.000)，在“行业特色”（显著性概率为 0.048）、“增加流量”（显著性概率为 0.039）方面存在差异（如表4），地方级新闻网站对“地域特色”、“行业特色”、“增加流量”的强调更为强烈，中央级新闻网站和商业网站表现相对平淡。

在访谈中我们了解到，地方新闻网站都想强调自己的本土化，通过多种方式来提升社区感。有高管谈到，“对于首页新闻的选择，优先考虑本地一些重要和可读性强的新闻”^[13]；“本地的一些商家会在我们特定的版块做广告”^[14]。

2. 新闻栏目特色

调查显示（如图11）， “地域特色”（27%）和“富有权威性”（21.6%）是网站新闻栏目最想突出的两大特色。但真正体现网络特性或网站竞争力的“时效性”和“原创性”并没有得到应有的重视，而“原创性”的缺乏直接导致了当前我国媒体网站在信息内容上的严重趋同。经 Pearson 卡方检验，不同性质网站在“新闻栏目最突出特色”的选择方面不存在明显差异。

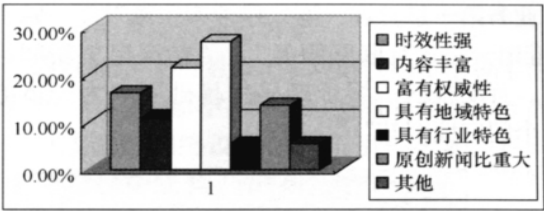


图11 网站新闻栏目最突出的特色

关于新闻来源，所有高管均强调三个来源：国新办和省新闻办提供的可以供转载新闻的媒体名单；政府部门网站；所在地区的重点新闻网站。可见政策限定对媒体网站新闻来源的重要影响，也由此导致了强调“地域性”、“权威性”的特色取向，而原创性和时效性的意识在政策规制下相对谨慎。

访谈了解到，新闻网站由于有母媒体作后盾，基本上也没有自己的原创性新闻。一是新闻网站被看作是附属于传统媒体的机构。二是原创新闻具有政治风险。三是追求原创内容成本相对较高。但也有新闻网站表达了升格成为采访中心来增加原创内容的愿望。商业网站由于只有刊载新闻的资质，一般通过购买、授权、互换等方式获取新闻信息，在原创性和时效性上基本是在政策框架内实施边缘突破策略，生活、娱乐方面的内容相对来说原创性更多，如大型商业活动、境外明星等的采访策划等，而对时事政治类事务一般比较谨慎。

3. 内容版块

调查显示（如图12），“新闻信息”是最受重视的内容版块，以大比例（78.4%）高居首位，表明新闻信息在作为媒体的网站中的主体核心地位。而其他版块则明显处于因新闻信息

而带来的从属地位。经 Pearson 卡方检验,不同性质的网站在“最受重视的内容版块”选择方面不存在明显差异。

各大媒体网站普遍重视新闻信息的基础作用及其带来的黏附效应,强调新闻频道是重点开发的频道,认为新闻是打造权威性和公信力的途径。不少网站采取了一些重要措施,如“特地增加新闻协调部,这是很重要的机制”^[15];“打造大新闻——财经、体育、娱乐”^[16]。商业网站比较侧重娱乐、服务、商务、技术等。如搜狐“一直坚持核心技术战略,主营业务第一是游戏,第二是搜索引擎”^[17];腾讯“推出一站式互联网服务”,“希望是集新闻信息、互动社区、娱乐产品和基础用户为一体的一个门户型网站”^[18]。

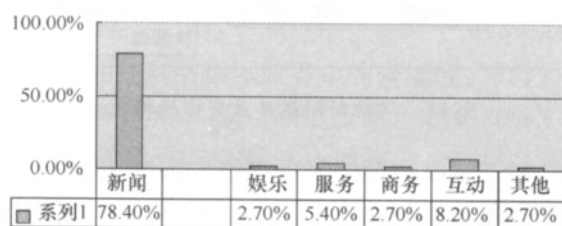


图 12 最受重视的内容版块

4. 内容功能

调查显示(如图13),“信息汇总”(67.6%)是最受重视的内容功能,这与前述的“新闻信息是最受重视的内容版块”是一致的,进一步突出了主流媒体网站在新闻信息传播方面的重要功能。但这种总体单一性也反映了其他内容功能还处于非常薄弱的阶段。经 Pearson 卡方检验,不同性质的网站在最受重视的内容功能之间不存在差异。

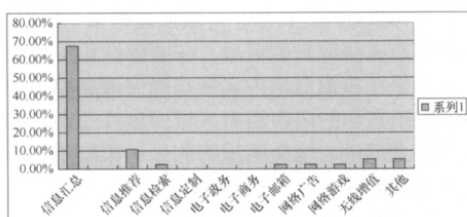


图 13 最受重视的内容功能

内容功能结构上的单一性,折射了当前大多数媒体网站还处于信息经营的初级阶段,导

致信息栏目设置的严重同质化。内容同质化是目前网站发展中突出的现实,其原因是利益的驱使和网络空间的廉价以及优质内容的缺乏。从某高管的回答中也许能找到某种答案“很多重点新闻网站什么频道都有,比如房产频道只是上面放了些图片,做的好不好是另一回事。放了这些图片,频道也没什么损失。没准那一天我整个网站的品牌起来了以后,还可以卖出个价”^[19]。

当然不少媒体网站也在努力规避同质化,在信息的深度加工、开发利用方面不断尝试创新。一是立足于“媒介融合”的趋势,实施跨媒体发展策略。二是手机、iPad 等新媒体终端成为媒体网站今后重要的发展方向,尽管在开发利用过程中也存在不少制约因素。

5. 管理手段

调查显示,“稍加疏导”(54.1%)和“疏导”(43.2%)被认为是最合适的内容管理手段(如图14)。而“顺其自然”、“听从上级指示”和“封堵”的这些简单、僵化、极端化的手段则完全不被看好。Pearson 卡方经验,不同性质的网站在管理手段的倾向上不存在差异。

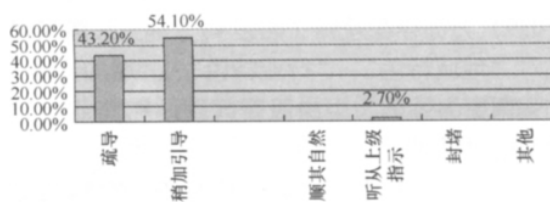


图 14 最合适的内容管理手段

在访谈中,对于违反国家明令禁止的13条规定的内容,各网站所采取的措施主要包括“删除”、“审核”、“过滤”、“查封”等方式。当前各大网站都实行了24小时的先审后发制度,建立了多重监管机制。对违反国家明文禁止的信息内容坚决删除。对于一些不属于国家明文禁止的信息内容但又比较敏感、不好把握的信息,有些网站出于风险成本的考虑也会采取“封堵”措施。

对网上各种不同的声音,有些网站在不违法的底线下会进行一定程度的疏导,一是恪守中立原则。二是及时提供事实真相。三是引导网民理性思考。

对于当前网络内容的管理方式,一些网站高管也进行了具有启示意义的反思。一是认为管理应该符合网络传播规律。如在突发事件或群体性事件中,“以封、堵为主的传统宣传模式,会引发网民的反感”^[20];“我们网站一天平均接到两到三条禁令,大量的都是代表某些局部利益”^[21];因此,“在管理方式方法上,如何偏柔性一些,是一个重要课题”^[22];二是认识到过度介入管理影响网络媒体的发展。有高管认为,“如果完全封杀不同的言论的话,对于媒体的公信力来说是一种伤害。我们把握的这个度还是比较松的,但是红线是绝对不允许碰的”^[23];“你管得太严又没人说话,太松又不好。我们希望论坛整体的气氛是往比较温馨的方向去发展,而不是一上来就讨论社会、政治问题”^[24]。

6. 引导形式

“网站时评”(32.40%)、“论坛主贴”(21.60%)、“即时新闻”(24.30%)被认为是最重要的网络舆论引导形式(如图15)。经Pearson卡方检验,不同性质的网站在网络舆论引导形式之间不存在差异。

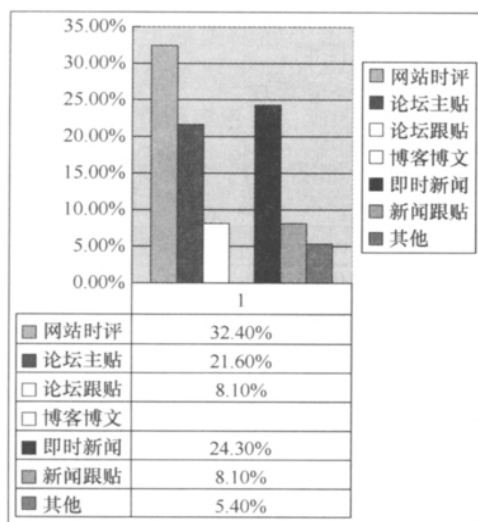


图15 最重要的网络舆论引导形式

大部分网站在实际工作中创造性运用各种引导方式,如“注意避免一边倒的言论立场”,“把博客、论坛中一些重要的帖子推荐到主页”,“重点推荐一些理性网友的分析”,“派记者核实和采访”等。强调即时新闻的重要性,认为缺

乏时效性将带来舆论引导上的被动,并在突发性时效性限制和加强评论员队伍方面作了一些探索。

也有网站提出了不重视网络时评的原因,一是难度大,二是害怕触碰禁区,三是担心曲高和寡。在实际引导过程中,一些网站高管表示政策尺度难以准确把握,时常处于左右为难的境地。一位高管表示,在发生热点事件后,“我们比较苦恼的一件事情是,到底是做还是不做,到底怎么做,这个尺度怎么把握,我们也把握不准”^[25]。

7. 影响网络舆论的因素

调查显示(如图16),网络议程和引导手法(59.5%)是影响网络舆论的最重要因素。因而如何有效设置网络议程,创新引导手法,是网络舆论管理中的核心论题。经Pearson卡方检验,不同性质的网站在“影响网络舆论的因素”选择方面不存在差异。

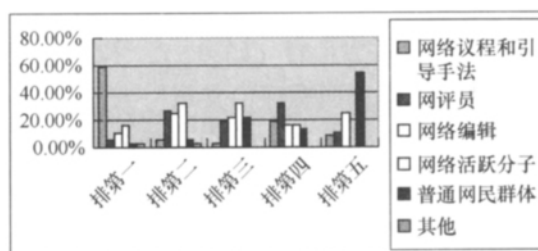


图16 影响网络舆论因素的大小

各大媒体网站普遍重视设置议程,但对此引导方法,各网站有不同的理解和做法。一是概括网民意见中的热点加以引导。二是从网友角度,用网友语言来引导。三是利用归谬论证法并提供准确信息。

如何充分发挥网络意见领袖(活跃分子)的积极作用?一些网站在实践中逐渐积累了自己的一些经验。一是培养自己的意见领袖,使之成为一个喉舌化的群体。二是建立“舆论统一战线”,选择“接近现有体制但不能离体制太远的人”^[26]。在此基础上尽量发挥意见领袖的正面作用,并避免意见领袖的负面作用。

8. 重大事件报道措施

调查显示(如图17),发生重大或突发事件时网站经常会强化新闻报道(94.60%)、引导

互动版块（94.60%）、组织网评员文章（83.80%）。这些措施有助于在重大突发事件中，积极引导网络舆论，把握舆论主动权。

各大网站都重视新闻报道在发生重大或突发事件时的作用，如某高管所说，“你网站 6 个小时不发消息，网民自己会发消息。你如果 12 个小时没有正面声音的话，基本是谣言占据主流。‘快’很重要，而且‘快’的同时要给那个消息翅膀插上正确的舆论风向标。我们形成了非常深刻的共识——自己发比别人发好，主动发比被动发好，先发比晚发好”^[27]。新闻网站一般会及时转发母媒体采写的报道。商业网站一般会在核实后转载。主要核实方式有“按照新闻办下发的白名单来核对”，“通过广播、电视等多渠道寻求真实性”，“通过百度和 google 来了解这个事件的最新信息”。如果事实出入较大，一般以新华网、人民网等权威渠道为准，或等传统权威网站发布相关新闻后再发布。

经 Pearson 卡方检验（如表 5），不同性质的网站在“组织网评员写评论文章”方面存在显著差异（显著性概率为 0.017）。绝大多数新闻网站选择会“组织网评员写评论文章”，而商业网站对此做法不太重视。

9. 互动措施

设置互动版块（73%）是增进与网民互动的最有效措施，和网民举办活动也达到 16.20%

（如图 18）。经 Pearson 卡方检验，不同性质、不同地区的网站在“互动措施”的各选项上没有显著差异。

表 5 不同性质网站在“组织网评员写评论文章”方面的显著性（n=37）

	不会	此项不适用	会	总计
中央级新闻网站	0	0	5	5
地方级新闻网站	1	0	21	22
商业网站	3	2	5	10
总计	4	2	31	37
卡方检验值: 12.022 显著性概率: 0.017				

互动版块并不停留在网民发帖和上传视频等传播行为，很多网站已经将线上线下结合起来，在活动策划中实现网民之间、网站与网民之间的互动。如“广州视窗”的互动版块运作比较成功，并因此被誉为“最地道华南地区门户网站”、“2008 中国最佳区域门户网站”。中国互联网协会官方数据（2009.6）显示其黏着率为 94.7%。也有不少网站提出了互动版块管理存在的一些障碍。一是人手不够。二是各种“绿色通道”干扰。三是微博、论坛、即时通讯等社交媒体难以控制。

（四）网站经营管理

1. 经费来源

调查显示（如图 19），总体来看网站经费来

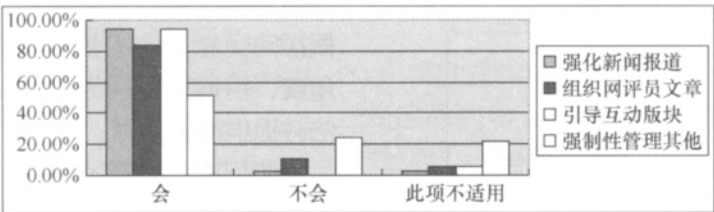


图 17 发生重大事件时网站采取的报道措施

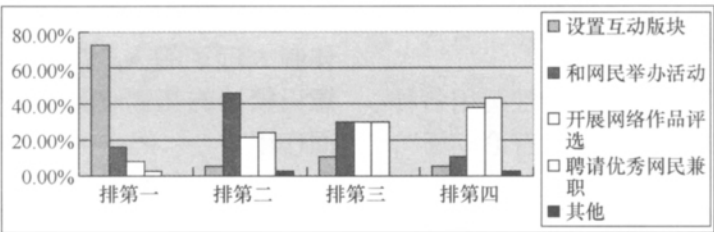


图 18 增进与网民互动的措施有效程度

源相对狭隘，多元化不足。依靠母体单位投资（41%）是网站（主要是地方级新闻网站）运营经费的主要来源，其次是政府拨款（主要为新闻网站）（24%）和自主经营（主要为地方级和商业网站）（35%），社会股份及其他资本缺乏。经 Pearson 卡方检验，不同性质的网站在“经费来源”的各选项上没有显著差异。但仔细分析表 6，商业网站几乎没有得到政府的拨款，而在自主经营上的比例（60%）远高于新闻网站（中央级为 20%，地方级为 27.27%）。

国有资本背景的网站在收入来源上一般集中在政府拨款或母体单位投资。对于重点新闻网站，国家有关部门每年给予补贴，一般每年 3000 到 4000 万。省级新闻网一年大约 70 万^[28]。

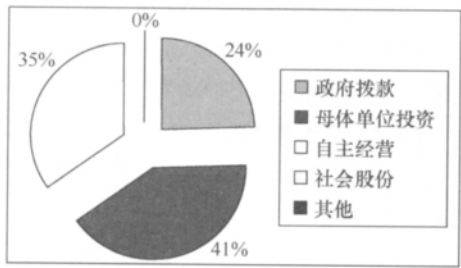


图 19 网站运营经费主要来源

尽管国家目前正在推动新闻网站转企改制上市，但改制政策是在保证传统媒体控股的情况下，允许国有资本进入，对风投尚未开放^[29]。当前改制背景的尴尬是，一方面想要政府政策、资金扶持，另一方面光靠政府的投入又不够，有了政策但没有保障风险投资、风险基金的机制^[30]。

2. 收入来源

调查显示（如图 20），网站收入来源相对单一，广告收入高居首位（91.43%），增值业务（如会员定制）有所增加（占 31.43%），交易

收入（如电子商务、信息内容销售占 14.29%）和其他收入来源仍处于起步探索期。经 Pearson 卡方检验，不同性质、不同地区的网站在“收入来源”的各选项上没有显著差异。但在实际访谈中，商业网站的收入来源普遍要比新闻网站更为广泛。

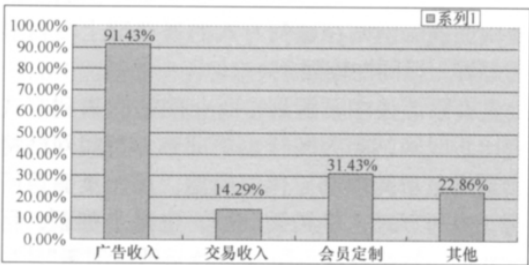


图 20 网站经营收入主要来源

新闻网站以广告为主的收入结构非常鲜明，但应看到，多数新闻网站在努力走向市场化，以摆脱拨款不足的尴尬现状。新闻网站拓宽收入渠道大致有三招，一是丰富本地特色的内容；二是提供本地商家信息，为用户提供便民购物信息；三是对商家收费^[31]。少数地方新闻网站由于有母媒体和政府拨款，市场意识不太强烈，甚至有网站直接说“因为我们不是商业性网站，也谈不到经营，所以这个（收入来源问题）没办法回答”^[32]。

商业网站在收入结构上则更为多样。有些网站的增殖收入、游戏收入远远超过广告收入。如 21CN 网收入构成的多元化水平，就明显高于传统媒体或政府背景的新闻网站^[33]（如图 21）。腾讯的“广告收入占整体收入比较低，增值业务是最核心的盈利模式。收入来源中 40% 是游戏，13% 来自广告，其它的是我们的增值收入，收入大概占百分之八十”^[34]。

表 6 不同性质网站对“经费来源”倾向的差异（%）（n=37）

	政府拨款	母体单位投资	自主经营	总计
中央级新闻网站	40%（n=2）	40%（n=2）	20%（n=1）	100%（n=5）
地方级新闻网站	31.82%（n=7）	40.91%（n=9）	27.27%（n=6）	100%（n=22）
商业网站	0（n=0）	40%（n=4）	60%（n=6）	100%（n=10）

3. 赢利方式

数据显示,出现在第一位的赢利方式主要有“在线广告”(64.9%),可谓“一枝独秀”,出现在第二位的主要为“企业信息化服务”(29.7%),其次是“移动增值”(24.3%)和“内容、产品销售”(16.2%),其他赢利方式贡献率相对较低(见图22)。经 Pearson 卡方检验,不同性质的网站在赢利方式的各选项上没有显著差异,趋同性较强。

实际访谈中了解到,商业网站的赢利方式要比新闻网站更为多样也更成熟。新闻网站特别是地方新闻网站总体很尴尬,正如某高管所言,赢利方式“是关键问题,也是个难题,目前我们还处在寻找阶段,但尚无具体创新”^[35]。从当前来看,很多赢利模式都是依靠政策垄断资源带来的赢利。

商业网站如腾讯、网易在赢利方式方面呈现了立体化的布局,特别是网络游戏赢利已经进入相对成熟阶段。如网易,2008年收入30亿元,网络游戏占了25亿元^[36]。而后起的腾讯,游戏

业务发展也很迅速,2008第三季度已超过网易^[37]。但也有网站管理者担忧,商业网站过分倚重网络游戏的赢利模式给社会特别是青少年带来危害,认为这是“一种带血的暴力模式”^[38]。

4. 经营困难

数据显示(如图23)，“经费不足”成网站经营的最大困难。“经费不足”在经营困难中占据首位(54.1%),其次为“管理体制不清”(24.3%),两大困难也反映了“政策控制多”和“市场化不充分”的问题。经 Pearson 卡方检验,不同性质、不同地区的网站在“经营困难”的各选项上没有显著差异。

在实际访谈中,国有体制下的媒体网站在经营中碰到的困难程度要比商业网站大。除了我们在前面反复提到的“经费不足”问题外,“管理体制不清”也是束缚媒体网站发展壮大主要障碍。“管理体制不清”主要表现在两方面:一是网站作为媒体还是技术推广平台定位不清^[39]。二是网站作为事业单位还是企业的身份不明^[40]。

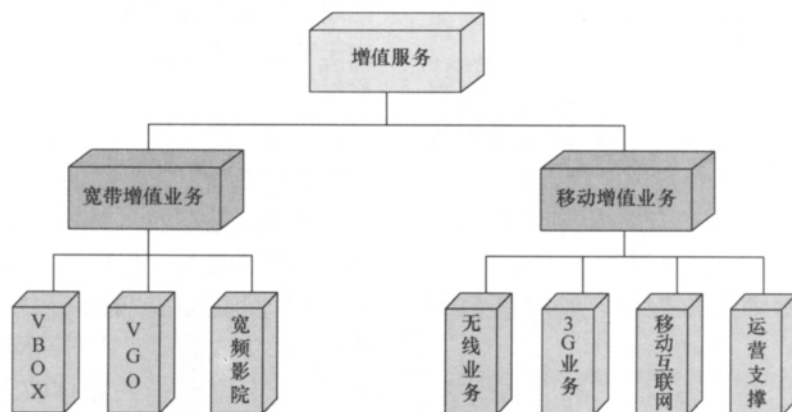


图21 21CN 增值服务构成

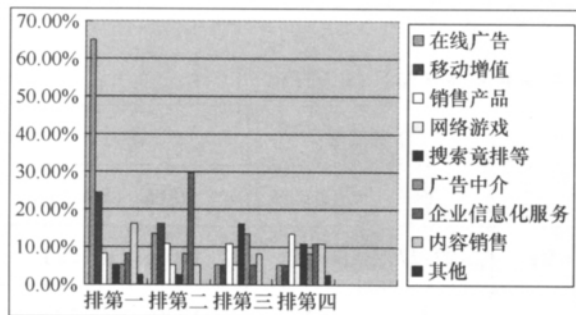


图22 赢利方式的重要性排序

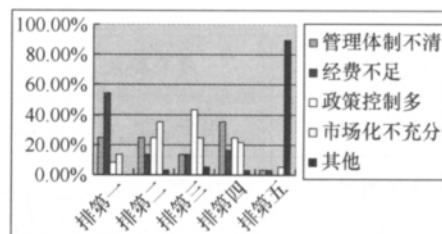


图23 网站经营中碰到的困难程度排序

四、基本结论与对策建议

(一) 基本结论

通过对问卷和访谈的深度分析,我们发现当前我国网站管理现状尚存在一些亟需解决的问题:

1、管理体制: 在管理归属上,目前大多数新闻网站还依附于传统媒体或集团甚至党政机关,“独立自主经营”的管理归属相对缺乏;在管理目标上,地方级新闻网站的“赢利”意识、市场导向不显著,商业网站在“舆论导向”意识上不显著;在管理难题上,“经费不足”、“经营权不明确”、“管理规范不健全”是大多数网站共同面对的主要问题。

2、员工管理: 员工队伍上,年轻化特色鲜明,流动性偏高,员工队伍总体不稳定;人才招聘上,缺乏传统媒体经验和网络媒体技能的复合型人才;人才培育和激励方式上,缺乏合理有效的、可操作性的考核评价机制。

3、内容管理: 在新闻栏目上,真正体现网络特性或网站竞争力的“时效性”和“原创性”并没有得到应有的重视;在内容功能上,“信息汇总”功能的总体单一性,也反映了其他内容功能还处于非常薄弱的阶段;在舆论引导上,特别是在发生重大或突发事件时,如何把握尺度和政策界限,如何防止管制过度介入,成为网络内容管理的棘手难题。

4、经营管理: 经费来源单一,由于政府对新闻网站的资本来源、构成有明确限制,“自我造血”功能严重不足;收入来源上,过分依赖广告收入,其他收入来源仍处于起步探索期;在经营困难上,“经费不足”成网站经营的最大困难,“管理体制不清”也导致了“政策控制多”和“市场化不充分”的问题,严重限制了网站的可持续发展。

(二) 对策建议

1、管理体制上,加快推进新闻网站的转企改制上市,强化商业网站的舆论引导意识。

加快推进新闻网站转企改制的步伐。促进产权制度改革,实施股份制改造,完善法人治理结构和资本运作机制。按照现代企业制度的组织框架和经营模式对新闻网站进行改制,理顺政府、母体、网站之间权、责、利之间的关

系,真正摆脱体制性怪圈,在逐步退出政府资助的基础上鼓励新闻网站参与市场竞争。

加强商业网站的舆论引导意识。商业网站应增强社会责任感,在追求经济利润时应强化经济伦理和社会公德建设。目前大多数有影响力的网络社区由商业网站创办,它们在网络舆论的生发上具有重要的影响力。政府可通过政策扶持、经济奖励等多元手段,推动商业网站增加正面的舆论引导意识和能力。

2、员工管理上,健全合理的人才培育激励机制,建立多元化的考核评价机制。

加大对员工的专业培训,特别是重视对复合型专业人才的培育。为员工进行职业规划,鼓励员工积极参加国家职业能力考核,制定全面、科学的培训体系,增强员工可持续发展的能力。充分考虑网络媒体从业者年轻化的现实,从80后、90后新一代青年的心理和个性出发,营造适合青年群体的工作氛围,注重企业文化内部建设,进一步“提高奖金水平”和“培养企业认同感”。

实行全员聘任制,制定可操作性的考核评价机制。通过竞争上岗、双向选择,形成能上能下、能进能出、合理流动、优胜劣汰的用人机制;在人员考核评价机制方面,新闻网站应该多向有市场经验的商业网站取经。PV(页面浏览量)、UV(独立访客)、流量,并非考量业绩的唯一对象,很多商业网站建立了比较全面立体的评价机制。

3、内容管理上,应强调差异化定位和原创内容,全面权衡信息自由而安全的流动。

强调差异化定位和原创内容。新闻网站应坚持新闻和服务并举、网上与网下相结合的发展思路,要善于依托权威性、及时性新闻信息,整合网民资源、信息资源和政府资源,积极进行信息服务的相关开发。决策部门应考虑赋予商业媒体一定范围内的采访新闻信息权利,并对其义务和责任进行明确的界定,以便更主动、及时地把握舆论导向。中国新闻奖的评选在确保舆论导向的基础上,应考虑将商业网站纳入进来。在评选项目上可参照国外网站评优的标准,进行中国特色的本土化改造。每年的中国网络新闻奖的评审,把商业网站排除在外面,事实上并不利于掌握舆论引导上的主导权和推

动网络产业的健康发展。

全面权衡信息自由而安全的流动。在内容管理上应符合网络传播与发展规律,改变传统的宣传主导型模式。在强调信息安全流动的前提下确保信息自由流动是网络内容管理的关键。政府在内容管理上的主要任务是制定规则和强化监管,加强全面细致的规制分析,任何网络管理规制的目的、手段、结果、成本、收益、程度和范围等都需要进一步考察。

4、经营管理上,通过多种渠道拓展资金来源,积极寻求适合自身发展的赢利模式。

通过多种渠道拓宽资金来源。随着新闻网站的实力增强,在确保主办单位控股的前提下,资本来源应由“国有战略投资者”向民营资本、私人资本、国外资本逐步放开。可以尝试上市融资、股权转让、收购兼并等方式,以整合和配置资源,扩大网站发展规模,实现网站的跨越式发展。

积极寻求适合自身发展的赢利模式。新闻网站应积极“构建盈利模式,增强盈利能力,努力将网站打造成为具有强大竞争力的新型互联网企业”。在确保党和国家的重要舆论工具的同时,积极依托自身独特的核心资源,改变现有依靠广告生存的单一模式,在内容版权交易、电子商务、电子政务和社交媒体等增值业务方面开拓更大空间。当前,新闻网站面对的难题将是在正确舆论引导下如何尽可能地实行有效的商业化运作。

本文为国家社科基金重大项目“互联网管理与中国特色网络文化建设研究”(07&ZD040)、教育部人文社科研究青年基金项目(10YJC860030)的前期研究成果之一。

作者:华中科技大学新闻与信息传播学院副院长,教授,博士生导师

华南师范大学新闻传播系副教授,华中科技大学新闻与信息传播学院博士生

注释

- [1] 参考孟慧《研究性访谈及其应用现状和展望》,《心理科学》,2004,27(5):1202

-1205。

- [2] 作者访谈,××网,2009年8月11日上午。
[3] 作者访谈,××网,2009年8月11日上午。
[4] 作者访谈,××网,2009年7月上旬。
[5] 作者访谈,××网,2009年7月3日。
[6] 作者访谈,××网,2009年8月13日上午。
[7] 作者访谈,天健网,2009年7月8日。
[8] 作者访谈,××网,2009年7月中旬。
[9] 作者访谈,××网,2009年7月中旬。
[10] 作者访谈,搜狐,2009年7月14日下午。
[11] 作者访谈,大洋网,2009年8月13日上午。
[12] 作者访谈,人民网,2009年7月18日上午。
[13] 作者访谈,大洋网,2009年8月13日上午。
[14] 作者访谈,武汉热线,2009年7月4日。
[15] 作者访谈,人民网,2009年7月18日上午。
[16] 作者访谈,搜狐,2009年7月14日下午。
[17] 作者访谈,搜狐,2009年7月14日下午。
[18] 作者访谈,腾讯,2009年8月21日上午。
[19] 作者访谈,××网,2009年7月初。
[20] 作者访谈,××网,2009年7月中旬。
[21] 作者访谈,××网,2009年8月下旬。
[22] 作者访谈,××网,2009年7月中旬。
[23] 作者访谈,××网,2009年8月中旬。
[24] 作者访谈,××网,2009年8月中旬。
[25] 作者访谈,××网,2009年7月初。
[26] 作者访谈,××网,2009年8月下旬。
[27] 作者访谈,××网,2009年8月下旬。
[28] 作者访谈,××网,2009年7月初。
[29] 作者访谈,××网,2009年7月中旬。
[30] 作者访谈,××网,2009年7月上旬。
[31] 作者访谈,呼和浩特信息港,2009年7月下旬。
[32] 作者访谈,××网,2009年7月下旬。
[33] 作者访谈,21CN提供的PPT。
[34] 作者访谈,腾讯网,2009年8月21日上午。
[35] 作者访谈,呼和浩特信息港,2009年7月下旬。
[36] 作者访谈,网易,2009年8月14日下午。
[37] 作者访谈,腾讯,2009年8月21日上午。
[38] 作者访谈,××网,2009年7月中旬。
[39] 作者访谈,××网,2009年8月中旬。
[40] 作者访谈,××网,2009年8月中旬。

militaristic national spirits became the ideological driving force of it. The media elites and the opinion leaders also played a guiding role in the process of transforming the political intentions into media issues. Through the co – function of the different mechanism, the public opinion mobilizing mechanism exerted the strong effect on the control of the war time national spirit.

60 *On Management Status of Mainstreamed Media Websites in China*

Zhong Ying and Luo Xin

The paper based on a questionnaire survey and semi – structured interviews which carried out to executives of 37 main nationwide media website. It reveals the folloing: in the matter of management system, insufficient funds, uncertainty of management right and incompleteness of management norms are the main problems of the websites. As for human resource, staffs of those companies tend to be young and of relatively large mobility. Besides, versatile talents and an appropriate assessment system are needed. In content management, the concepts of Timeliness and Original did not receive due attention. Also, actual operation of guiding public opinion tends to become a simple way as blocking. In addition, emphasis on uniqueness of the Information Collection function reflects other functions of the content in a very weak phase. In respect of operating and management, sources of funding are more and more narrow. Inadequate marketization and over – reliance on advertising revenue are becoming problems of website companies. To solve these problems, our group has the following suggestions. Firstly, in the matter of management system, news sites should accelerate the process of becoming enterprises listed and commercial sites are supposed to enhance their awareness of public opinion guide. As for staff management, website companies should establish a rational system of personnel training and assessments as well. Besides, in content management, website companies should emphasize on unique selling proposition and creative contents, and also focus on keeping the flow of information free as well as safe. In respect of operating and management, media websites ought to expand sources of funding through various channels and actively seek profit patterns according to their own development model.

73 *Public opinions of China on international social media*

Xiang Debao

With a content analysis of Wordpress, Technorati, Digg, Reddit, Twitter, Facebook, Youtube, Topix, Nowpublic and CNNIreport, the paper explores the public opinions of China on Social media. Frequent occurrence of big events in China incurs focus from social media on China. Compared with the coverage by traditional western media on China, there is no big difference in its framework of social media. Generally speaking, social media focus on more social and economic issues of China. China's economic development