

新媒体驱动下的报业 “内容资源”挖掘策略

□吴志远

【摘要】新的信息技术对报业产生了强烈的冲击,而内容作为传统报业最核心的资产之一,仍具备很强的竞争力。本文通过对市场渗透策略、产品发展策略、市场发展策略、垂直整合策略、内容专业化策略、多元化策略、融合策略、平台策略、联盟策略、异业合作、低成本差异化策略以及资源统治策略具体分析,对国内外报业如何挖掘“内容资源”初步归纳了十二种“招式”。

【关键词】传统报业;内容资源;挖掘策略;策略九说

在日新月异的信息技术驱动下,传媒格局处于大变革之中。受冲击最严重的传统报业,面临着“不变等死,变又不知路到底在何方”的两难抉择。不管传统报业最终会选择什么样的路径生存下去,如何处理其核心资产——“内容资源”,都将是一个绕不过去的坎。不管你是否赞成“内容为王”,也不管你将“内容”定性为报业集团何种形态的资源,有多大价值,“内容”作为一种知识成果,都是传统报业集团最核心的资产之一。

本文谈报业的“内容挖掘”策略,并不涵盖或者取代传统报业转型的种种其他探索,只是围绕报业必然存在的内容资源,探讨在数字化媒体时代,如何使其价值最大化。经过对比,作者选择了台湾政治大学商学院院长吴思华教授的“策略九说”,作为系统性研究传统报业集团现阶段及未来可能的内容资源运用策略的工具。此外,还会用到美国管理学大师德鲁克的“知识管理”以及“数据挖掘”等相关理论工具。

“策略九说”及其适用性

策略规划的主要目的是勾勒未来发展方向,因此传统的策略研究,多以企业的运营范畴为核心。而在累积多年对策略学理与实务的研究之后,吴思华提出:制订策略规划,除了“营运范畴的界定与调整”之外,还应该包括“核心资源的创造与累积”“事业网络的建构与强化”。简单来说,就是“范畴、资源、网络”。

对于运营范畴的界定与调整,吴思华精辟地提出:“企业存在的基本正当性,主要来自于企业的营运活动能为企业创造价值。”^[1]因此适当界定营运范畴,并且配合环境变迁随时加以调整,产出顾客所需

要的产品或服务,便成为策略决策者首要的课题。而营运范畴的勾勒,具体包括“产品市场”“活动组合”“地理构形”“业务规模”四个领域。

“核心资源的创造与累积”,适当的营运范畴能够为企业带来利润,而企业要建立不败的优势,还需要持续地创造一些核心资源,包括“资产”与“能力”两项。其中,资产分为有形资产和无形资产,能力则包括组织能力和个人能力。

“事业网络的建构与强化”,任何一个企业都不可能独自提供营运过程中所需的所有资源,必须构筑自己的事业网络,从开放的环境中获取必要的资源。因此,“事业网络的建构与强化”,具体包括“体系成员”“网络关系”和“网络位置”三个方面。

根据上面的论述,任何一项策略规划,均需要以这三个方面作为出发点。而这三个方面,亦是互为依靠、互相配合的关系。这三个大的方面及九个小项,就构成了策略制定的基本思路,也就是“什么样的环境、什么样的条件、该采取什么样的策略”。“三个构面”与吴思华另外提出的关于策略本质的九个学说,相互呼应。他认为,策略本质是企业思考策略时围绕的核心理念与根本企图。他将策略的本质归纳为九个学说与逻辑,“价值说”“效率说”“资源说”“结构说”“竞局说”“统治说”“互赖说”“风险说”和“生态说”。因此,以“三个构面”为出发点来构筑战略方案,同时用“九说”来对每一个方案进行评估。这就是吴思华“策略九说”的核心内容。

报业目前所受到的冲击,主要是新的信息技术兴起之后,从市场上发起攻击,使传统报业之前依靠行政资源获得的市场垄断地位不复存在,动摇了传统报业的生存根基。报业的应对之策,是必须重新审

视自己的“核心资源”,以及拓展市场可以依托的“事业网络”,来制定未来发展的“营运范畴”。显然,多年来专注于内容生产、“内容资产”以及依附于此的强大采编能力,既是传统报业集团的核心资源,也是报业应对新媒体竞争最强有力的武器。

在《策略九说:策略思考的本质》一书中,吴思华教授对一些常见的策略类型进行了归纳,具体包括“市场渗透策略”“产品发展策略”“垂直整合策略”“投资水平策略”“多角化策略”“水平并购策略”“全球策略”“策略联盟”“异业合作策略”“低成本、差异化策略”以及“资源统治策略”等。具体分析,这些策略类型,均以“三个构面”为出发点,同时均可以用“九说”来分析其本质。除却可能会出现行政资源干预不说,单就市场策略而言,传统报业的当务之急,是充分利用好尚且有优势的“内容资产”,培养出新的利润增长点。

显然,传统报业作为市场上的运营主体,其对自己资源的运营策略,亦适宜使用吴思华的“策略九说”。

利用吴思华教授的策略“三构面”以及“九说”理论进行分析和推导,对国内外报业如何发掘“内容资源”,笔者初步归纳为下面十二种“招式”。

第一式:市场渗透策略——数字版与付费墙

新技术催生出来的新媒体,对于传统媒体来说,最直接的挑战,并非传统媒体提供的内容失去了价值,而是受众接收信息的渠道发生了变化,他们不再依赖传统的报纸、电视等作为获取信息的主体。很显然,如何将原有的内容产品,通过新的方式传递给读者,几乎是所有报业公司所能够想到的应对新媒体的第一招。他们通过设置数字版,希望能够保住原有的读者群。几乎所有的报纸都开设了数字版。其中,对自己内容有足够信心的报纸,还设置了“收费墙制度”。

英国《金融时报》(The Financial Times)是最早向在线阅读的读者收费的报纸之一,它从2002年就开始采取这种做法。2007年,该报对收费方式进行了调整,采取分类收费的方式,也就是读者可以免费阅读若干文章,而其他一些文章则需要通过订阅才能阅读。自2007年以来,《金融时报》的付费数字版读者增加到了原来的3倍。到2012年,该报的数字版订户数量超过印刷版的发行量,达到了30多万。而2013年4月,英国发行量审计局(Audit Bureau of Circulations)认证的数据是:数字版付费订用户逾32.8万,印刷版的发行量为26.6万份。至2013年8月,发行量审计局的数据更新,纸质版销量降至

23.6万份。其中,英国本土销售量7.3万份,以全价2.5英镑价格售出的仅4.1万份。欧洲其他国家的销售量为8.1万份,美国为4.6万份,亚洲为3.3万份。^[2]2013年,印刷版和数字版的订阅和销售收入将取代广告,成为该报更重要的收入来源。手机版如今占到《金融时报》数字流量的1/4,约占新订户的15%。

美国的报纸也采取了同样的措施。2011年3月、8月、10月,《纽约时报》《波士顿环球》及《IHT》先后实施收费订阅。其中,《纽约时报》的读者每个月可以看一定数量的免费文章,超过该限制后就将开始收费,但所有报纸订户都可以获得免费的数字内容入口,无须再为数字阅读付费;《波士顿环球》将其网站一分为二,拆分为免费的节选新闻入口、交互网站Boston.com及收费的全文新闻入口站BostonGlobe.com;《IHT》采用了与《纽约时报》相似的做法,向每周至少订阅5天报纸的订户免费提供数字阅读通道。

日本经济新闻推出收费数字版之后,也大获成功。对于电子版收费为何能够成功?日经的高管认为,日经走的一直是一条做好内容、发挥特长的道路。由于日经的消息都是长期负责某领域某企业的专业记者撰写,而且内容又是企业的关键信息,所以大家还得看。不仅看,还得掏钱看,不仅印刷版要掏钱看,电子版比报纸更快、更及时,所以更得掏钱看。

对于收费数字版的成功,金融时报总裁约翰·里丁说:“我们的职责就是充当可信的向导,充当信息的过滤器。这是《金融时报》不变的价值。在信息多元化的世界里,无论新闻采取何种形式,上述价值和基本依据都是不变的。”

对于目前的收费数字版,成功报业公司的高管们远未就此满足。日本经济新闻所隶属的日经会会长杉田亮毅规划的日经数字版目标包括:1.设定订阅价格,向读者收费。2.必须有广告收入。3.有独家内容。比如读者可以和记者进行交流,可以按照自己的需求定制“自己的日经新闻”,需要的话还可以把电子新闻打印出来,而不必等到6点钟才能送到家的报刊。那些经常出差的商务读者,则可以通过手机阅读电子新闻——按照杉田亮毅所设想的,报纸数字版和报纸印刷版不是你死我活的关系,而是用数字版提供给读者印刷版提供不了的东西。^[3]

用“策略九说”来阐释收费数字版的成功,可以发现,他们的“核心资源”——优质的内容,本身就具有强大的市场竞争力,在此基础上,他们借助了现代的传播技术,对已有的读者群进行深入的渗透和巩固。

而另一种市场渗透方式,在国内则采用得比较

多,利用3G远程发布系统,对户外阅读市场进行渗透。比如人民日报已在全国签约建设1万多块户外电子阅报栏,湖北日报也将建成3G电子阅报屏1万台。市场渗透策略的更高级形态,就是“云报纸”的出现。“云报纸”是“全媒体网报”的形象化称谓。长江日报报业集团于2012年11月8日推出的“云报纸”平台,一次性集结了《长江日报》《武汉晚报》《武汉晨报》等7家报纸。长江日报报业集团表示,在传承纸报办报思想、内容结构、版面风格的基础上,全面融合了全媒体、互动性、社区化、超链接、应用性和电商化等互联网功能,使报纸成为可看、可听、可用的网络产品。这一产品一次制作,即可同步发布到电脑、手机、iPad等多种终端,让报纸以网民为对象、在网络上发行成为可能。对于读者而言,所增加的体验,就是可以一边读报,一边刷微博写评论。

第二式:产品发展策略——免费报的成功与争议

正如前文所述,建立数字版或者采用远程发布系统,算不上是真正的转型,只不过是转场。而且除了少部分品质极为优秀的报纸之外,其他报纸的数字收费版并不成功。那么能否利用现有的平台,发展出在新媒体时代仍然具备竞争力的产品呢?一些报业集团也做了积极的探索,比如针对网络新闻的免费阅读,推出了免费报。

在香港,目前有5份免费中文报纸,每日的总印刷量超过200万份。2011年9月19日,香港壹传媒旗下免费报纸《爽报》出版,据称首日发行量达到80万份。2011年7月27日,香港经济日报集团旗下的免费报纸《晴报》出版,首日发行量至少达30万份。还有早些时候出版的《头条日报》,日发行量80万份。《AM730》以及《都市日报》每天各发行40万份,加上免费英文报纸《THE STANDARD》,发行22万份,香港如今每日免费报纸的发行量,已经超过300万份。^[4]

至于免费报纸兴起的原因,一位香港的媒体人表示:“传统报纸已经开始认为自己的地位不稳固了,如果不求变,只会越来越没落,虽然死守也可能有盈利,但发展趋势令他们无法寄予希望,因为传统报纸的读者老龄化,年轻人又不愿意花钱买报纸。”

香港中原集团主席施永青创办了唯一一份不是由传媒集团主办的免费报纸《AM730》。他认为,在资讯越来越发达的今天,只要是要钱的信息,香港读者都懒得掏钱买,这样免费报纸便可以霸占一定的位置。他透露,2011年《AM730》的广告利润接近2亿港元。

在国外以及我国香港、台湾地区的带动下,内地

的免费报也如火如荼。尤其是伴随着地铁进入越来越多的城市,继上海、深圳之后,免费报开始遍地开花。2012年12月28日,长江日报报业集团旗下的《武汉晨报》,正式转型成为免费的地铁报,进入武汉市地铁2号线发行。

用“策略九说”来分析,免费报依靠传统报业集团原有的核心采编团队和发行系统,改变了它的营运范畴,增加免费手段来吸引读者,再将读者出售给广告商。该策略成功的关键是要建立封闭的发行渠道,比如地铁线,让读者群能够相对准确地给予界定。这必须要依靠报业公司大力拓展其“事业网络”,即取得地铁公司的支持,拿到渠道资源。

当然,免费报也存在着发展瓶颈,就是其对森林资源的破坏以及因为免费导致的低俗内容,已经引起巨大的争议。香港的环保团体环保触觉调查发现,香港5份免费中文报纸发行量近300万份,推算出5天用纸量达2187吨,如果以1吨纸需要17棵树计算,便需砍伐3.7万棵树,一年则需要砍伐近200万棵树。^[4]免费报的优势能够持续多久,现在还不好过早下结论。

第三式:市场发展策略——为草根定制的社区报

去年10月在上海传媒市场大变局之中,该市两家最大的报业集团——文新集团与解放日报集团合并。有人建议,两家报业集团合并之后,旗下定位重叠、属性相同的报刊可以合并。比如,“《新闻晚报》和《新民晚报》可合并,腾出的刊号资源可与国有大企业进行定制纸媒的运营,依托数据库和行业优势打造媒体新品牌”^[5]。

这里所说的定制纸媒,是近年来一些报业公司为适应新的市场形势所采取的“市场发展策略”。该策略是运用市场细分的理念,在“产品市场”构面中,通过精准定位,细分出新的市场空间。社区报是另一种定制报。

2013年1月8日,华西都市报再开西部媒体之先河,为成都市主城区量身打造的一份社区报,成为西部第一张免费社区报。该报拓展出一个新的读者群——社区居民,并为他们量身定制一份报纸。依靠华西都市报现有的“优势资源”——经验丰富的采编团队,搜集并整理提供社区居民所关心的社区各类新闻、信息。

这意味着,在其他很多媒体上“拈不上筷子”的信息,却可能是本地社区居民关心的头等大事,有了专门的媒介刊登。对此,大投资家巴菲特有非常精辟的论述:“这些报纸专注于提供非常本地和社区化的信息,它们是有价值的。”他说,“没有人会在阅读一

个有关他们自己或者他们邻居的故事时中途停下来”^[6]。巴菲特认为,将来的报纸也会脱纸,变成在线新闻服务。但生意本质不会变:用好的内容服务社区,吸引广告商。争取独家提供好的内容,这个是不变的,这也与递送服务的渠道变化无关。巴菲特考虑过数字时代中社区报纸生存夹缝的大小,但在他看来,守住独特的价值,未来仍有发展前景。

第四式:垂直整合策略——“手机上的 APP”

新媒体时代,传统媒体的上下游产业链已经被颠覆。对传统报纸而言,上游是纸厂,下游是发行投递商。下游需要建立庞大的投递网络。比如,湖北日报传媒集团的发行网络,人数就多达 5000 人。而现在传统的报业产业链条,正在被新的信息技术所颠覆。原来的报纸发行投递网络,作为传统报业的下游产业链条,正在被电信运营商以及个人电脑、移动终端以及 iPad 等代替。这就意味着,报业可以通过重新整合上下游产业链,来产生新的价值。所以,很多报纸实施了“垂直整合策略”。手机报就是“垂直整合策略”的产物,它是报纸和电信运营商进行产业链上下游合作的结果。

纽约时报公司于 2006 年组建了研发团队,开始开发手机新闻产品及本地搜索产品,2008 年发布了首个《纽约时报》手机 APP,至 2010 年手机安装总量已达到 600 万个。上海解放日报报业集团的手机报业务,是上海同类产品中最强的一个,运营团队不过十几人,年收入却可以达到千万元。^[7]

一些二、三线城市,也通过手机报,获得新的利润增长点。三峡日报报业集团开发的三峡手机报(惠农版),订户已达到 40 万;十堰日报惠农手机报也发展迅速,年收入达数百万元。

第五式:内容专业化策略——“有观点的纸”

内容专业化策略,可以看作产品发展策略的一个变种,它可以说是报业集团在发掘“内容资源”时,会走的另外一条路线。

它基于这样一个假设,报业集团现有的内容资源还不够好,在传媒市场竞争中还不足以形成绝对优势,抗衡以更快、覆盖面更广的传播途径为特长的新媒体。

被誉为传媒圈持续创业者的经济观察报原总编辑何力提出一个观点:互联网、移动互联网为媒体的发展创造了很多技术通道和条件,当一个技术带动的一个新的传播条件或一个渠道来势汹汹的时候,内容价值会受到一定限制;但当传播条件和渠道趋于相对稳定的时候,内容的价值必然会被重新重视。^[8]按照这一观点,内容仍具有极高的价值和影响力,新

媒体的信息,最终还会在传统媒体上沉淀。因此,在享受了多年的内容免费大餐之后,一些新媒体开始关注起原创内容的价值。现在,很多门户网站已经开始愿意为优质内容埋单,连“i 天下网商”这样的纯生意网站,都愿意为优秀文章支付稿费。一些传媒业投资者,比如创业家传媒的牛文文团队,已经建立了 1000 万元的基金,用于鼓励创作更好的内容。

新媒体时代,专业媒体的服务价值将会日益凸显。用户的需求越个性化,就越需要专业化的信息服务,而越专业化,就对专业媒体的服务要求越高。和传统媒体的选择性服务不同,新媒体时代更需要细分市场的全方位、系统化服务。这意味着,媒体的分析解读越专业,它们就越有市场,也就进一步创造了更多的价值。就像大数据进一步挖掘了用户价值一样,专业媒体服务也进一步挖掘了信息的价值。

知名媒体人胡舒立表示:随着读者的成熟和成长,他更倾向于在一个垂直的、专业性程度比较高的新闻平台上获得他所需要的东西。

营销专家肖明超则从市场角度分析了报业的内容产品如何应对竞争:纸质媒体尤其是报纸媒体今天面临的最大挑战是,新闻的即时性和速度无法与自媒体和网络媒体 PK,一个公民记者比一个专业记者发布新闻的速度要快很多,因此,如果纸质媒体仅仅是提供信息,注定比不上互联网。可以打造“观点纸”,可以做有技术元素融合的互动的内容产品,这些都是可以创新的。纸质媒体需要关注新媒体时代用户体验的需求、内容的需求,以及阅读时间、空间和场景需求。

第六式:多元化策略——内容引路,活动挣钱

按照吴思华的观点,多元化策略的关键是有效运用现有的核心资源,发展新的业务范围。该策略的本质是“连接价值活动、创造或增加顾客认知的价值”,即“九说”中的“价值说”。

各大报业集团运用这个策略,已经是轻车熟路,具体策略包括相关多元化策略和非相关多元化策略。非相关多元化策略,包括房地产、金融甚至酒业等。而本文主要论述的是相关多元化策略。

相关多元化策略的核心是立足于报业多年来精心创作内容而积累下来的品牌优势,即依托于内容资源基础上的权威性和公信力。

比如《楚天都市报》在其艺术类报道板块的基础上,以其牵头记者周杰个人名字命名,打造“周杰艺术工作室”,并依托该“工作室”,和全国另外 8 家都市报联系起来,策划了以书画交易为目的的“九城联展”。2012 年在武汉举行的“九城联展”,有 3 万观众

参加,成交额达500万元。^[9]这个案例中,对于《楚天都市报》而言,依托其内容品牌的“核心资源”,调动其“事业网络”中的全国其他8家同行,改变了“运营范畴”,即举办大型书画展互动,取得了良好的效果。

实际上,策划各类活动,已经成为传统报业依托“内容资源”优势上的一个新兴产业。

各城市的各类公益、评价性活动和论坛,很多幕后推动者即是当地的报业媒体。而像《21世纪经济报道》《经济观察》《中国经营报》,每年要各举办十多场大型活动,内容覆盖企业评价、品牌评比、公益论坛以及金融、房地产、汽车等各类公众关心的热门领域。

第七式:融合策略——更聪明地整合数字与印刷版资源

对于简单地将内容从印刷版搬上数字版,比如搞个门户一样的网站,或者大量纸质媒体信息流的排列和铺陈,加强对原有读者群的渗透,绝大多数报纸都完成了这样的工作。但是正如胡舒立所说,这是转场而非转型,是不太可能吸引那些正在远离报纸的年轻读者的。

在新媒体时代,受众对于内容,有了发布、分享和社交的需求,数字化媒体今天的社交化趋势、移动化趋势,让信息因为受众的创造、分享而变得更有价值,影响力也更强。

如果传统媒体不能满足人们的发布、创造、分享的需求,不能和受众建立更加深入的关系,那么数字化就注定是苍白的、呆板的。想一想你在微博上、微信上,你相信什么样的新闻?很多时候人们相信的是周围的人转发和发布的新闻,而不是某个具体的媒体介质。

以创办iPad版为例,简单的迁移是难以成功的,特别是都市报、综合类日报。它们在迁移到iPad模式之前,一定要对现有内容生产进行评估,进行适应性调整。地方性报纸的内容生产能力普遍不足,且新闻时事内容的重复阅读价值小,很难在iPad上成为一个用户黏度很大的产品,必须根据目标市场定位,做相应的调整。即使在数字化和建立收费墙方面做得非常好的报纸,也都意识到了这一点。

最近,英国《金融时报》宣布作出重大变革——把全球5个不同版本(美国版、欧洲版、英国版、中东版和亚洲版)的《金融时报》缩至一个,纸质版的内容亦将脱胎于数字版的热点新闻,离最终成为纯电子媒体仅一步之遥。该报总编辑昂内尔·巴博尔(Lionel Barber)在写给员工的长信中,响亮地提出:“《金融时报》将不再是一张报纸。传统纸媒深夜作业的方式将被终止。”^[12]这次变革的最大亮点,就是促进

了印刷版与网络版之间的融合。有人将《金融时报》的这次改革归纳成为三个变一个不变:一变,传统的截稿时间将不复存在,全天候运作将成业态;二变,记者在网络阅览高峰时间发表文章,而不再赶报纸的截稿时间;三变,网络平台记者专注突发新闻,纸媒记者负责为热点新闻提供深度分析与报道。不变的则是,采编人员仍将忠实地追求具有原创性及调查性的新闻。

这种变化意味着将纸质版的优势和网络版的优势充分结合起来。巴博尔确信,这种聚焦网络热点的改革能加强纸质报纸的质量,使之能够媲美于杂志。在数字阅读时代,他们认为此举顺应了现代读者的阅读习惯,并强调纸媒仍将是多媒体平台的重要组成部分。

国内一些报纸也已开始行动,三湘都市报总编辑张云梦介绍了他们的新媒体与传统媒体融合创新之举:将华声在线与三湘都市报整合,成立三湘华声管委会,在内容生产上实行了中央厨房式生产;在营销上进行整合传播;在文化产业上实现了从本土到跨区域,再到跨国家的“三步跳”。

成功融合的关键在哪里?铭传大学传播学院创学院院长(现任台湾传播管理研究协会理事长)杨志弘认为,是人的使用。他说:“随着传统媒体影响力的下降,编辑、记者、美编、摄影等人数将逐渐减少,把所有新闻部门的记者、编辑解散,然后再重组。培养网络、视频、文字、经营四位一体的复合型人才。必要时需要引进一些新兴人才,如APP开发人员、视频拍摄人员等,各部门需要重新更替搭配。”

第八式:平台策略——依托内容的商务平台

在报业多元化策略中,做平台,更深入地介入到经济产业链条之中,成为很多报纸摆脱困境的一种做法。它的核心是依托内容资源积攒起来的人气,让自己成为相关产业链中的一环。

创业家传媒的牛文文认为,报纸的盈利路径分为四个阶段或层次,分别是:内容—用户—关系—盈利。优质的内容是基础,但它的作用不应该是去直接变现,而是通过它找到和服务好自己的用户,经过筛选,会有一定比例的用户可以发展成更深的关系,当这种关系达到一定的紧密度时,盈利的方式就可以多种多样,培训、会员甚至电商都可以是变现的方式。

河北日报报业集团旗下的《糖烟酒周刊》就很好地践行了这种理论。该周刊依托内容资源,领导了行业类的酒类销售商,并把不少酒水供应商纳入自己的供应链体系,一年轻松就获利几个亿。这似乎比传

统媒体更赚钱。该周刊自己定位为:“15年风雨历练成就的中国糖酒食品行业最权威、最具影响力的商务平台!”

其他很多报纸也在跃跃欲试,钱江晚报执行总编辑张亮介绍,钱江晚报成立了房地产事业部和旅游事业部。这两个部门利用全媒体的方式,对项目进行推广。比如,旅游事业部和浙江旅游局合作,联合十几家媒体,为旅游客户直接提供服务。^[10]

上海的《新闻晨报》年利润过亿元,盈利能力较强,他们也提出,要尽快打造城市生活综合服务平台。

第九式:联盟策略——与新媒体合作

看清楚了产业的发展方向,也认准了目标,但是在执行过程中,自身的资源不够怎么办?吴思华“策略九说”中的“策略联盟”就是破解招数之一。企业必须要在自己的“事业网络”中寻找适当的合作伙伴,建立起新的“网络关系”。这样合作的例子,在国际新闻界不断发生:

日本的《产经新闻》从2007年10月开始,和微软合作,推出MSN产经网站,也是产经在网络新闻方面进行探索的新尝试。MSN产经网站为了保证内容和收益,采用的是网络和新闻并行的双层体制,而不是单纯地把报纸内容搬到网络上去。比如说,你在MSN产经新闻网站上,不仅可以看到记者发表的报道,还可以看到该记者那些被编辑枪毙,但是却形成了文字的原始点子,然后进一步还可以看到该记者个人博客的部分内容。

2013年10月28日,就在上海两大党报集团——解放日报集团与文新集团合并成立的上海报业集团正式挂牌的当天下午,上海报业集团与百度公司就签订了战略合作协议,共同打造上海频道。双方的协议包括:“本地新闻搜索引擎、媒体资源购买、云服务器资源提供、舆情报告、手机阅读服务、人才合作、战略资源购买等七个方面。双方还将共同组建团队,联合运营百度新闻中的上海频道。”

而一些媒体则走得更远,《华盛顿邮报》就以2.5亿美元的价格,将自己出售给亿万富豪亚马逊执行长贝佐斯。^[11]

这些报纸都看得非常清楚:传统报业是一种弱技术、弱管理行业,非独中国大陆如此,全球都差不多。如果不借助外部的技术、商业解决方案提供商,报业根本没有能力搭建一整套先进的系统,如果立足自己单干,无疑将错过产业窗口期。

南方周末新媒体市场部人士表示:“一个媒体如果真的想彻底转型做新媒体,不要在内部搞什么新

媒体事业部,而是成立新公司,将传统媒体的内容交给他们用互联网的思路玩更有前途,因为传统媒体的基因已经决定了革新是注定会遭到路径依赖的挑战的。”该人士表示,传统媒体必须要与新媒体融合,不是谁替代谁而是相互融合补充,比如线上线下的补充、线上线下的联动。

第十式:异业合作——微博上的报纸

对于急于转型的报纸而言,并非所有的渠道和平台,都能够由自己掌握。有些渠道是必需的,但是报业却完全掌握不了,那么在这种情况下,必须得低下头来,和异业公司进行合作,借用别人的渠道。

这也是吴思华“策略九说”中的“异业”合作策略的精髓所在。2013年11月3日,第十八届全国省级晚报(都市报)总编辑年会上,各报的总编辑们都表示:各省的都市报(晚报)均已开通了微博,大部分都市报(晚报)开通了微信,也有一些都市报(晚报)开通了客户端。他们为什么要这样做?《人民日报》公布的一组数据,似乎可以作为答案。

人民日报法人微博开通运营11个月来,粉丝量一路飙升,传播力和影响力迅速扩大,参与度、活跃度都非常高。43天粉丝总数就突破100万,76天突破200万,200天突破400万,目前粉丝总数已超过1500万。人民日报法人微博的粉丝活跃度居微博平台的前列,单条微博最高转发超过20万次。理论上讲,每次转发可以带来100到500次的阅读。由此计算,这条微博的阅读人次至少达2000万,最高能达到1亿。

显然,人民日报在这种合作中,尝到了自己的甜头。胡舒立的财新团队在异业合作方面,也积累了成功的经验。她说:我们和两大微博网站合作,用他们做我们外面的社交平台所做成的一个互动平台。财新网有一个特殊的功能,就是财新网的所有文章当你分享到两大微博以后,两大微博对这篇文章的观点和分析评论都可以回到财新网,并且可以如此反复多次。这是我们通过技术攻关做了很长时间以后突破的一点,因为现在我觉得搞小而全不太现实,每个媒体自己搞一个小型网站,这个方式不太现实,主要还是把这两大成功的微博平台上有意义的东西能够倒回到你这个网站。所以,我们的方式就是说我们有一篇稿子以后,我们的每一篇稿子基本上都可以看到读者一些比较理性的态度。

她还说:“我们跟两大微博合作,因为相信很多动态性的新闻,纸媒在速度上无法与通讯社和微博相比。所以,我们现在跟微博点对点做了一个区域,就叫作财新微,但是这上面的内容不全是财新官方

网站上的内容,而是财新网摘和财新时讯的内容,点完以后可以进页面再进一步交流,我们叫作用离岸的方式建立自己的社区。”^[12]

第十一式:低成本、差异化策略——写作军团崛起

新的信息技术让报业搜集素材的沟通成本变得异常低,这是在新媒体给报业带来的冲击中,为数不多的利好之一。

很多报业公司开始利用这个优势,来巩固自己在内容创作方面的优势,生产“低成本、更优质”的内容产品。这可以归纳进入吴思华所讲的“低成本、差异化”策略中。用“九说”中的“生态说”来评估其效果,就是“靠山吃山、靠水吃水,尽量调整本身状况与环境同形”。

比如财新周刊和财新网联合起来,由200名专业的采编人员和800多位专栏作家和精英博主,构成一个强大却低成本的写作军团,密切分工合作。专职采编人员的任务是在第一时间跟踪、报道国内国际的经济动态、深度解析政策变化、预测市场风云、典型新闻事件。而专栏作家和精英博主则发挥出强大的阐释、分析优势,给受众烹饪出一道道思想大餐。值得一提的是,另外800多名作者是不用开工资和交社保的。

基于这样的考虑,一些传统的报纸也开始行动起来,利用现代媒体技术来生产更有竞争力、更专业的内容。

比如英国《卫报》致力于开拓网络所赋予的机会来传播所谓的“开放”新闻(“open” journalism)。他们对自己尝试的描述如下:旅游版在寻找对柏林了如指掌的1000人。环境团队试图扩大环境报道的范围、权威性和深度。国际报道组想要收获尽可能多的来自阿拉伯的声音,以帮助报道和解释那场春天的革命。体育编辑在想怎样才能更好地报道竞逐世界杯的32个国家球队。评论编辑希望拓宽辩论的光谱,从政治思想家到科学家到神学家到律师……这家报纸正在超越一家报纸的界限。记者发现自己能够呈现更完整的画面。显然,在《卫报》决策者眼中,新的媒体手段不仅仅是竞争者,而且他们还能成为创造更优质内容的有力帮手。新的信息技术手段,可以帮助传统媒体生产更加专业、更能适合新媒体时代对内容的要求。

搜狐商业汇评的《未来的媒体将发生哪些变化?》一文中,对这种商业策略则有更为精辟的解说:大媒体有可能借助于技术革命巩固其垄断地位,但这种巩固显然不是通过“雇用更多的记者编辑”来完成的,而很可能是通过“让更多的记者编辑选择我的

平台”来完成的。

第十二式:资源统治策略——“图书馆”挖宝

对于各大报业公司多年积累下来的“文字成果”而言,到底是鸡肋还是财富,完全看你如何去运用它。但是,如果用知识经济的理论,那么这些经年积累下的“内容资源”以及附着其上的价值和知识,将有可能成为报业另一个意外的金矿。

华南理工大学的廖开际说:“21世纪知识将取代劳动力、土地、资本,变成最重要的竞争和生存的武器。”一批专家预测,21世纪,从发达国家开始,全球将逐步进入知识经济阶段。一些意识到这一点的报业公司,已经开始着手开掘这一“金矿”。

2012年,英国《金融时报》开始发行电子书,把报纸的报道加以编辑,以记者的笔记作为补充。第一本电子书的主题是探讨希腊退出欧元区的可能性。这种新产品,在很大意义上,即是对记者就相关领域报道的一个集成,让“旧新闻”重新发挥出价值。^[13]

而美国的同类型报纸《华尔街日报》也开始建立数据库、电子包,为市场提供新闻集成产品。

而湖北日报近年来也加大了类似产品的开发力度,将记者就同一主题呕心沥血的报道集纳起来,利用自己的出版社,出了一系列丛书,比如关于《中三角》的、关于中部崛起的,省却了读者自己去收集相关报道的麻烦,大受欢迎。

这种策略,对传统报业原来被闲置的资源进行深度开发之后,让其摇身一变,成为“金矿”。

参考文献:

- [1]吴思华.策略九说:策略思考的本质[M].台湾:脸谱文化出版社,2000:30.
- [2]纸媒深夜工作模式将终止[N].东方早报,2013-10-24.
- [3]虎嗅网.看看日本纸媒都是怎么做的[EB/OL].2013-10-03.
- [4]林沛理.免费报章的高昂代价[EB/OL].2013-01-09.
- [5]张志安.上海报业集团为何改革?怎样发展?[EB/OL].2013-10-25.
- [6]丁科.网络时代买报纸[EB/OL].2012-08-27.
- [7]财经经济圈.上海党报将合并,传媒核聚变伸向体制内[EB/OL].2013-10-10.
- [8]黄渊普.纸媒衰落,是媒体好时代的开始[EB/OL].2013-10-18.
- [9]楚天都市报.九城展武汉站落幕迎客3万人[N].2012-05-30.
- [10]新传媒观察.各大报纸的总编辑们怎么说[EB/OL].2013-11-16.
- [11]工商时报.华盛顿邮报易主 白宫也紧张[N].2013-08-07.
- [12]胡舒立.网络时代,传统媒体做内容还是做平台?[EB/OL].2013-11-05.
- [13]纽约时报.英金融时报创刊125周年着眼未来[N].2013-02-13.

(作者为华中师范大学副教授)

编校:董方晓