

试析传统媒体与新媒体的合作模式与操作要点

喻国明, 曲欣悦, 罗 鑫

摘 要: 互联网时代传统媒体与新兴的互联网媒体公司进行业务、经营等层面的合作越来越成为传统媒体试水转型的重要方式。本文探讨了传统媒体与新兴的互联网公司合作的具体模式, 重点分析了传统媒体在合作过程中必须坚持的原则及操作的关键。

关键词: 媒体融合; 媒体转型; 操作原则

中图分类号: G206.2 **文献标识码:** A **文章编号:** 1671-0169(2016)04-0079-06

DOI:10.16493/j.cnki.42-1627/c.2016.04.010

2012 年底, 哥伦比亚大学新闻学院推出了一份长达 126 页的报告, 详细记录在媒介生态环境变迁的时代背景下, 美国传媒业已经经历或者正在经历的变迁, 以及新闻机构、记者从中吸取了哪些经验教训。其中提到“在新闻生态系统中, 竞争和合作之间总是存在紧张关系, 但在目前的环境下, 竞争成本上升, 合作成本大幅下降, 而单独工作的价值也下降了”^[1]。因此, 新闻机构应该将他们的作品有系统地提供给其他重新利用的机构, 无论是通过分享数据或者分享工具和技术。

在瞬息万变的互联网时代, 传统媒体为了适应发展的需要, 必须以更加开放包容的姿态参与到合作中去, 而传统媒体与新兴的互联网媒体公司进行业务、经营等层面的合作越来越成为传统媒体试水转型的重要方式。那么, 传统媒体与新兴的互联网公司合作的具体方式有哪些? 从传统媒体转型发展的角度来看, 在合作过程中必须坚持哪些原则, 采取何种态度? 本文通过对一些典型案例进行分析, 尝试解答上述问题。

一、传统媒体与互联网公司合作的三大主因

从国内目前传统媒体的转型尝试中, 我们可以看出, 传统媒体与新媒体公司进行内容、技术、人员、资金等方面的合作已经十分常见。从传统媒体的视角来看, 这种合作发生主要基于以下几点原因:

一是传统媒体欠缺执行层面的一手经验。传统媒体转型并非一个新鲜话题。进入 21 世纪以后, 有关传统媒体在时代变迁、技术革新下的机遇和挑战的相关研究讨论就从未间断。传统媒体的危机也并非第一次发生, 但是在移动互联网时代, 遭遇颠覆的程度会变得更深、范围更广。近一两年来, 随着互联网思维在市场运营层面的火热兴起, 变内容为服务、加强传受互动、重视用户体验、用户黏度等互联网运营思维已经被大家所耳熟能详。因此, 当前传统媒体在面临转型抉择时, 所欠缺的已不再

作者简介: 喻国明, 长江学者特聘教授, 北京师范大学新闻传播学院教授、博士生导师 (北京 100875); 曲欣悦, 中国人民大学新闻学院硕士研究生 (北京 100872)

是理论层面的指导以及观念的转变,而在于执行层面的经验以及具体实施过程中的创意。

而一些新媒体公司,由于进入行业较早,且业务方向较为专一,对于如何在移动互联时代运营媒体,已经有过一些有益的尝试和教训的积累。这种宝贵的一手经验对于初探转型,以及转型过程中遭遇瓶颈的传统媒体来说,可以缩短他们“试错”的过程,加快其转型的速度。

二是利用新兴互联网(媒体)公司现有的技术人才。从互联网媒体行业最新发展趋势来看,无论是国外的 Facebook、Twitter、谷歌、微软、雅虎,还是国内的腾讯、百度、新浪、搜狐、网易,其本质上都是新技术公司,可以说,技术和媒体相互驱动、相互促进、相辅相成。而技术的核心承载体是技术型人才。传统媒体培养了大量的传统采编人才,但是在向新媒体转型的过程中,存在着明显的人才缺陷,主要表现为:“一是传统媒体人才多,新媒体人才少;二是传统采编人才多,现代经营人才少;三是采编人才多,技术人才少。”^[2]从近几年传统媒体的招聘启事中,可以看出人员招聘越来越向前端技术型人才倾斜。

追求技术进步并不只是为了逐新逐利,也是一种对于用户需求的积极回应。一方面,媒介技术的进步极大地激发了用户的潜在需求,例如苹果公司整合技术,打造了 iPhone、iPad 等产品,使得产品和信息实现了良好的融合,有效地激活了用户对媒体的潜在需求。另一方面,技术和用户需求相互促进,技术进步激发了用户的潜在需求,而用户需求又成为技术发展的目标,时刻引领着技术的发展和进步。但是,从传统媒体的发展现状来看,在技术理念、技术实力和技术配套等方面和新媒体公司相比,都极其落后,相差悬殊。尤其是有效利用外部技术来为传统媒体提供技术支撑的技术系统集成能力很差,不能满足传统媒体转型的技术要求。

三是规避体制性调整风险。传统媒体在选择转型之时,首先无法回避的就是自身的制度性束缚。作为一个拥有一定的历史和庞大员工队伍的机构,必须要由稳定的工作流程、稳定的价值观来维持。这种稳定性虽然在一定程度上增强了抵御风险的能力,但也使其在面对新情况、新问题,相对保守、固步自封。这使得许多传统媒体在耗费了巨额资金成立了新媒体公司后,依然面临着管理、激励以及价值观重塑等重要问题,也同样面临着巨大的成本风险。

那些规模庞大、等级分明、有着精密工作流程的媒体,要想试验一些新奇的方法时往往很困难,因为“编辑部的结构就像军队,要想做出改变就会踩到别人的脚”^[1]。而选择相对轻、小、快的互联网公司则具备更好的开放性、包容性以及灵活性,与这些新媒体公司合作,通过“借船出海”的方式,可以有效规避体制性调整所带来的风险。

二、“新旧媒体”合作的案例分析及简要评价

(一) 腾讯地方站:“地方传统媒体 + 门户网站”

腾讯地方站是腾讯(Tencent)公司旗下直属的地方门户型网络媒体,是集新闻信息、行业信息、互动社区、娱乐产品为一体的地方综合门户型网站,以“第一城市门户”作为自己的定位目标。2006年至2014年,腾讯·大渝网、大秦网、大成网、大楚网、大闽网、大豫网、大粤网、大申网、大湘网、大浙网、大辽网、大苏网、大燕网13个地方站相继落户(如表1所示)。

1. 合作背景。根据《互联网新闻信息服务管理规定》的规定,商业网站在“转载新闻信息或者向公众发送时政类通讯信息,应当转载、发送中央新闻单位或者省、自治区、直辖市直属新闻单位发布的新闻信息,并应当注明新闻信息来源,不得歪曲原新闻信息的内容”。作为商业网站,它是无法独立完成异地的新闻采编业务的。腾讯在地方门户网站所在地,与当地的相关传统媒体签订了新闻转载协议,从而保证了新闻的稳定来源^[3]。传统纸媒的发展遇到阻碍,进入停滞调整时期,而此时许多报业集团自办的新闻网站浏览量依然不大,处于鸡肋的“困境”,而腾讯建立地方门户

表1 腾讯部分地方站一览表

地方站名称	上线时间	落地地点	合作媒体
腾讯·大渝网	2007年7月	重庆	重庆日报报业集团暨《重庆商报》(重庆腾汇科技有限公司)
腾讯·大秦网 (原名“西安 腾讯网”)	2006年6月(2009 年1月9日,更名 “腾讯·大秦网”)	西安	腾讯公司旗下直属(2014年10月19日,腾讯大秦网因对网站内容把关不严、疏于监控,放任恶性有害信息传播,违反了《互联网新闻信息服务管理规定》等有关规定,陕西省互联网信息办公室决定对其处以关停7天的处罚。)
腾讯·大成网	2008年	成都	
腾讯·大楚网	2008年	武汉	湖北日报传媒集团
腾讯·大闽网	2011年1月12日	福州	腾讯公司旗下直属
腾讯·大豫网	2011年8月26日	郑州	河南日报报业集团暨《大河报》社
腾讯·大粤网	2011年8月18日	广州	南方报业传媒集团(广东腾南网络科技有限公司)
腾讯·大申网		上海	解放日报报业集团暨《新闻晨报》
腾讯·大湘网	2012年7月16日	长沙	中南出版传媒集团暨《潇湘晨报》
腾讯·大浙网	2012年11月29日	杭州	浙江日报报业集团
腾讯·大辽网	2013年6月18日	沈阳、大连	辽宁报业传媒集团
腾讯·大苏网	2013年8月28日	南京	合作媒体 新华日报 南京日报 扬子晚报 现代快报 金陵晚报
腾讯·大燕网	2014年12月28日	北京	新京报

资料来源:本研究收集整理。

网站对于许多报业集团而言具有一定的吸引力^[3]。

2. 合作方式。地方报业集团与腾讯网合资成立全新的公司,由该公司负责运营地方站。各地方站相互独立,又互为支持。每个地方站网址与腾讯首页、腾讯各地方站都互相设有链接。

3. 合作特色。地方站的落地,形成了独特的区域、商业、生活服务以及政务平台价值。从2012年开始,腾讯地方站整体营收大幅增长,已成为国内颇具吸金能力以及具影响力的地方门户。合作特色有以下几方面:

(1) 先进的经营模式。在传统的报网合作模式下,《重庆商报》只能得到为数不多的转载授权费用。而腾讯与重庆商报合资成立的“腾讯·大渝网”,重庆商报出资500万,占49%的股权,腾讯持51%的控股股权;腾讯负责做载体,重庆商报负责网站经营,合作方按照各自的股权比例共享利润;“腾讯·大渝网”建立了现代公司制的管理模式,实行管理层持股,极大地调动了公司员工的积极性。在重庆,重庆商报要求记者每个月必须为“腾讯·大渝网”提供一定数量的当天即时新闻,外围的广告业务则交给广告代理公司代理,但重庆商报要求每个代理公司每年必须完成“腾讯·大渝网”一定数量的代理任务。这从新闻资源和收入来源两个方面保证了“腾讯·大渝网”的正常运作。

(2) 地域性分众化传播。腾讯网的核心是其依靠旗下的核心产品所运营的庞大的用户信息。面对移动互联网的冲击,腾讯率先打通了其网络媒体事业群下的核心产品及平台,将微信、腾讯微博、QQ、腾讯视频与腾讯网相结合,形成了“即时通信传播”+“互联网传播”+“平面媒体传播”的组合传播模式。以大苏网为例,在青奥会中,大苏网设立了青奥专栏、开通了腾讯青奥的微博、腾讯视频也开通了专门的青奥频道,微信、QQ均会定期向用户推送青奥相关新闻及活动资讯^①。这也预示着商业门户网站与传统纸媒的媒介融合发展具有了或可期待的新模式。2008年上半年网络新闻的用户规模猛增,目前网络新闻用户已经超过网民的八成,使用率达到81.5%,用户

① 参见《腾讯地方站发展模式调查解析》,http://www.chinairn.com/news/20130830/095321545.html。

规模达到 2.06 亿人,并且使用率一直保持稳定状态,高于美国(71%)和韩国(67.1%)^①。

腾讯可以通过所经营的用户关系对特定地域群体主动推送少量、但是能深度契合受众心理的地方新闻,促使受众对于其网站的整体内容保持持续关注。这既实现了腾讯作为全国性网站实现地域性分众传播的目标,同时,也扩大了地方性媒体媒体内容的传播范围,实现了精准的传播效果。

4. 合作评价。腾讯大网系这种“地方传统媒体+门户网站”的合作模式,对于传统媒体而言,就是把传统媒体自己重新搭建新媒体平台的压力转移给了具有丰富运营经验的互联网媒体公司。这部分转移掉的压力既有建设平台成本、技术成本、人员成本,甚至还有网站成立初期的推广和运营成本。对于开拓新媒体领域的传统媒体机构而言,无疑是一种经济实惠的选择。但是,我们必须看到,这种合作模式对于地方传统媒体来说仍然存在现实问题。很多腾讯地方站虽然有一定程度上的知名度,但鲜有受众会把它们的品牌与其传统媒体联系在一起,因此,从某种程度上来说,这是否也只是开拓了一种新的内容贩卖模式,传统媒体自主介入和管理新媒体平台的转型前景依然不够明朗。

(二) 淘宝“码上淘”:“传统媒体+电商”

2014年4月22日,由上海报业集团联合阿里巴巴集团主办的2014中国报业新趋势论坛在上海举行。在论坛上,包括上海报业集团、北京青年报、南方都市报、重庆日报报业集团、楚天都市报等在内的共52家报社与阿里巴巴签约合作意向书,加入到“码上淘”业务的试水行列中。这也是阿里巴巴继4月1日联合六大城市12家报纸推出“码上淘”业务之后,与报业展开的第二次大规模合作^②。在此基础上,媒体形成了“传统媒体+电商”的转型模式。

1. 合作背景:(1)阿里移动互联网的战略布局。阿里巴巴集团重视移动端的重要性,旨在通过与报纸的区域化合作进行业务推广,试探O2O及无线支付。借此机会,阿里巴巴能够强化消费者在移动端的消费习惯、比重与频次,这也符合阿里大举进军移动互联网的战略布局。

(2)互联网时代群雄纷争的用户资源。随着移动互联技术的发展以及终端的更新迭代,用户逐渐从PC端像移动端转移到移动端,且用户在移动端的粘性逐渐提高。阿里巴巴与报纸合作,意图将报纸的阅读受众转换为淘宝的移动端用户,挖掘用户资源。

(3)阿里日益迫近的IPO。阿里IPO(即首次公开募股)一直以来为众所瞩目,2014年9月20日阿里在美国纽约证交所上市。在此之前,“码上淘”其实是一种过滤与净化的行动。“如果淘宝平台所有商品都纳入码流程,并伴随严格的规范认证,那么每个商户、每件商品都会透明地处于监督之下,并可以追溯。”^[4]

(4)传统纸媒电商经验和平台的缺乏。反观传统纸媒,除了能够自行发布广告外,并没有经营电商的经验,也没有精准的商品定位,更没有能力着手供应链、物流、支付三大环节。

2. 合作方式。根据协议,阿里巴巴集团为合作媒体开放其商品库资源,读者在合作报纸版面上,可以看到基于二维码技术的商品“淘宝码”。只要读者用“手机淘宝”扫码,就可以在手机上直接完成下单购物和付款等环节,坐等商品上门。整个模式需要阿里巴巴先进行投资:报纸读者只要对报纸上的二维码进行扫的动作,阿里巴巴就要支付给媒体。另有消息显示,去年双十一后,阿里巴巴向报纸提供销售流水的分成^③。

3. 合作特色:(1)五大应用。“码上淘”公布了第一期五大应用:“商品码”、“服务码”、“码上店”、“互动码”、“媒体码”。“媒体码”由用户通过手机扫描印于报纸上的“二维码”,迅速连接到所提供的商品和服务,直接打开交易通道。这种方式,使得媒体几乎可以不用关心电商行业的三

① 参见《第二十二次中国互联网络发展状况统计报告》,中国互联网络信息中心,2008年7月,第36页。

② 参见《数十家媒体加入“码上淘”试水行列》,《中国记者》2014年第5期。

③ 参见《媒体电商化之路,流量已有,道路未平》,http://www.chinahightech.com/html/1853/2014/1029/10525769.html。

大环节,即供应链、物流和支付。报纸需要做的就是如何把二维码传播出去。这种操作手法短期内的确可以见效,纸媒专门为“码上淘”加印版面,并不是什么难事。长期来看,报纸需要考虑的也是如何将报纸内容与商品推销信息更好地搭配在一起,产生更强的传播和营销效果。

(2) 实现 O2O 交易闭环。以上五项应用环节都经过了精心设计,其中服务码本身就是一个二次营销闭环的开始。扫描服务码后,用户自动关注商家的微淘店铺,“这就又加入了微信和微博的 SNS 基因,商家会在微淘中采取提高用户粘性的各种措施,从而促成二次及 N 次购买——红包和优惠会刺激买家扫码动作的实现”^[5]。

4. 合作评价。虽然胡泳等学者最初看好该项目,可我们认为,“码上淘”实际上并没有达到预期的效果,原因在于:(1) 传统媒体只是“打广告”。首先,由平面广告直接进入销售渠道,这真的是传统媒体形态的彻底转型吗?恐怕不能这么认为。这种直接接入式的转变,仅仅是得益于二维码、在线支付等移动互联网技术的发展。“实际情况则是,传统媒体牺牲了不断衰减中的影响力,占用大量版面资源为淘宝做广告,而且错过了找到自己核心战略、发展自身电商业务的时机。在这样的合作中,甚至连传统团队介入学习提升自身新媒体能力的机会都没有得到。”^[6]传统媒体仅仅是“打广告”而已。(2) 报纸受众与淘宝目标消费者重合度不够高。报纸当前的读者群体多数为 50 周岁以上的人群,而这部分人群对于淘宝多数并不熟悉,要让“码上淘”真正与纸媒结合,恐怕需要“让年轻人读报纸,让老年人研究手机。”^①

纸媒相对于自媒体而言,信息更为真实可信,让年轻人养成潜心看报的习惯不是坏事;老年人对研究手机的功能不感兴趣,如果在纸媒上出现吸引他们的商品,开发手机功能也不再那么缺乏动力。但这种置换,真的可以实现吗?

三、“新旧媒体”合作的原则及操作之关键

(一) 合作现状

从腾讯地方站到淘宝“码上淘”,传统媒体的转型都离不开“合作”这个话题。但现实生活中的合作存在很多误区,导致不少媒体将大量的时间、金钱等资源耗费其中,“交了巨额学费”,却在“试错”中错过了宝贵的时机。原因主要在以下两点:(1) 传统媒体的技术依赖性。传统媒体人对新媒体技术的陌生,往往导致他们对新技术产生恐惧与依赖,在与新媒体的对外技术合作上完全没有话语权。(2) 传统媒体的合作盲目性。在还没有寻求到最有利的路径和模式时,传统媒体并不敢以逸待劳,谋定而后动。因为目前转型是一种大趋势,不合作可能连傍新媒体大佬的机会都没了。在新媒体环境下,时间就是先机,就是赢的可能,“宁错一步,不误半秒”成为普遍的心态。

(二) 合作的基本原则

合作的“话语权”往往是掌握在强势者一方的。而所谓“强势”,无非是由资源(市场资源、体制资源等)优势、技术优势、及运作模式的先进性等方面决定的,未必都基于平等,共享原则基础上的合作是为达成共赢目的而实施的相互妥协与彼此配合^[6]。如何在合作中互利共赢,明晰自身优势、明确发展目标、明了合作的原则和底线至关重要。

一是数据积累权属。“构成未来媒体竞争力的核心是数据。通过对那些动态的、包括结构化和非结构化的数据进行统计分析,可以揭示用户行为习惯及情感需求的轨迹,获得准确度较高的用户兴趣倾向、个性化需求以及新业务发展趋势等重要信息。”不管是对于内容制作还是营销送达,这些都是必不可少的一手信息和资源。对于转型中的传统媒体而言,核心数据库的建设更是摆脱传统

① 参见《手机淘宝推“码上淘”,探路媒体电商》,http://www.gtobal.com/info/detail-648503-p1.html。

的生产方式和经营理念的一条捷径。

二是资源整合权属。“基于互联网的社群是媒体未来的运营核心。在传统的信息经营转向关系经营的新媒介生态环境中,资源整合权属指的是 O2O 活动的关系运营权。” O2O, Online to Offline, 线上到线下的联通,除了技术性问题的解决,还需要基于互联网的社群关系的运营。我们怎么把传统媒体已有的受众关系,转化为基于互联网层面的社群关系呢?在社交媒体平台上拥有粉丝不代表就天然具备关系运营能力。因此,传统媒体需要牢牢掌握运营的组织管理权,调动已经具有的品牌公信力、团队专业能力,针对互联网社群进行良好的策划、组织和设置。

三是核心运营权属。“核心运营权属就是在跨界行走时,在开放式平台上具有明确的战略目标和终极要求。混搭竞争已经不是同业竞争,当我们把价值链上的若干合作方吸引过来时,找到各自的位置,建立自己在核心战略中的独有优势至关重要。”传统媒体应该在此基础上组建自己的项目团队进行专门的合作接洽,外包的内容仅限于非核心的业务,真正的核心业务和活动,应该有赖于自身的复合能力、创新能力以及跨界组织能力。

四是产品规划权属。“有了团队,有了动态数据,开发怎样的产品、怎样才算是好的产品、如何优化产品、怎样开发出好的产品?前三个问题涉及产品规划目标、标准评估、导向与机制,都是影响媒体成败的核心内容。”其实这和上一段论述的核心运营权属相近,除了“怎样开发出好的产品”可以外包或招标外部团队合作开发,其余都应该是媒体主导和控制的。在此基础上,建议转型中的传统媒体培养或打造自身“智库”团队,类似于纽约时报与高校合作的研究院,麻省理工学院的 MIT“媒体实验室”模式。

综上所述,新旧“联姻”作为传统媒体转型过程中的一个重要的实现方式,可以帮助传统媒体在试水转型的初期解决技术、人员、资金等众多问题。但是,在合作过程中,传统媒体也必须明确自己的合作原则和合作底线,掌握合作的主动权。传统媒体既要以平等、共享的姿态去倾听合作方以及用户的需求,重视用户体验,同时也要以学习的姿态,在合作中找到自身的特点和适合的发展路径,使转型过程中的步态更加轻盈、稳健。

参考文献

- [1] 余婷.“坚持到底”将无路可走,而转型没有不痛苦的——新媒体生态下传媒业的困境与作为[J].新闻记者,2013,(4).
- [2] 郭全中.传统媒体转型的难点与对策[J].传媒,2011,(4).
- [3] 喻国明.数字化时代的媒体 U 化战略[J].新闻与写作,2006,(8).
- [4] 王如晨.阿里“淘宝码”:从野蛮到文明的战略蜕变[J].上海信息化,2014,(7).
- [5] 揭业良.阿里推“码上淘”对接线上线下,扫描交易拓宽移动电商渠道[N].通信信息报,2014,(2).
- [6] 杨溟.牵手,还是婉拒——浅议传统媒体融合转型中的技术合作原则[J].中国传媒科技,2014,(7).

(责任编辑 刘传红)