

新传播

NEW COMMUNICATION

深圳报业集团舆情与传播研究院 编

人民日报出版社

目录

CONTENTS

高端论道

- 青年要在媒体融合的征途上勇当尖兵 陈寅 7
- 以“第一议题”引领媒体融合发展
——深圳商报抓牢抓实学习习近平新时代中国特色社会主义思想的探索
丁时照 苏海强 13

前沿聚焦：融媒爆款

- 《无人花店》点击过亿：一个融媒体实战的成功范例 谷少传 19
- 正能量网红的利器：视频 + 戏精 + 槽点
——从晶报短视频《戏精女护士》看爆款产品的生产机制
李鸿文 23
- 试解融媒爆款的六个生产密码
——以《我的军装照》《你们可以下岗 我们上岗》等为例
朱玉林 刘万专 29

爆的目的：用优质内容推进社会进步

——以深圳新闻网为例 周海斌 35

以新奇快特抢占“微阵地”

——以中国江西网为例 王宣海 39

爆款短视频基本生产路径理论分析 王 雪 45

深圳学派

作为报业转型突破口的社交媒体战略

——对国内 104 家代表性报纸“两微”表现的量化研究

辜晓进 徐 蔓 张鑫瑶 53

新闻英才

不忘初心，坚守责任和价值

金文蓉 77

媒体融合

纸媒客户端发展趋势分析

——从引领新闻应用向聚合融媒平台迈进 张 延 83

媒体事业属性的强化与扶持媒体新趋势 陈国权 89

头部媒体的传播模式和营利模式探析 王卫明 马晓纯 96

采编论见

试析党报版面设置的变化趋势

——以《人民日报》等 5 家主流党报为例 余晓泽 105

从荷赛获奖作品看传统新闻摄影的出路 齐洁爽 111

获奖探秘

让消息弱项强起来

——兼评中国新闻奖部分作品 刘保全 118

国际传播

对外传播中政治色彩和社会情感的平衡 董海涛 125

域外视野

解读《走向数字化：新闻机构转型路径图》（上）

石恩泽 133

微信微观

微言高论 李明 主持 143

进观外媒

外媒动向 辜晓进 主持 153

New Communication

高端
论道

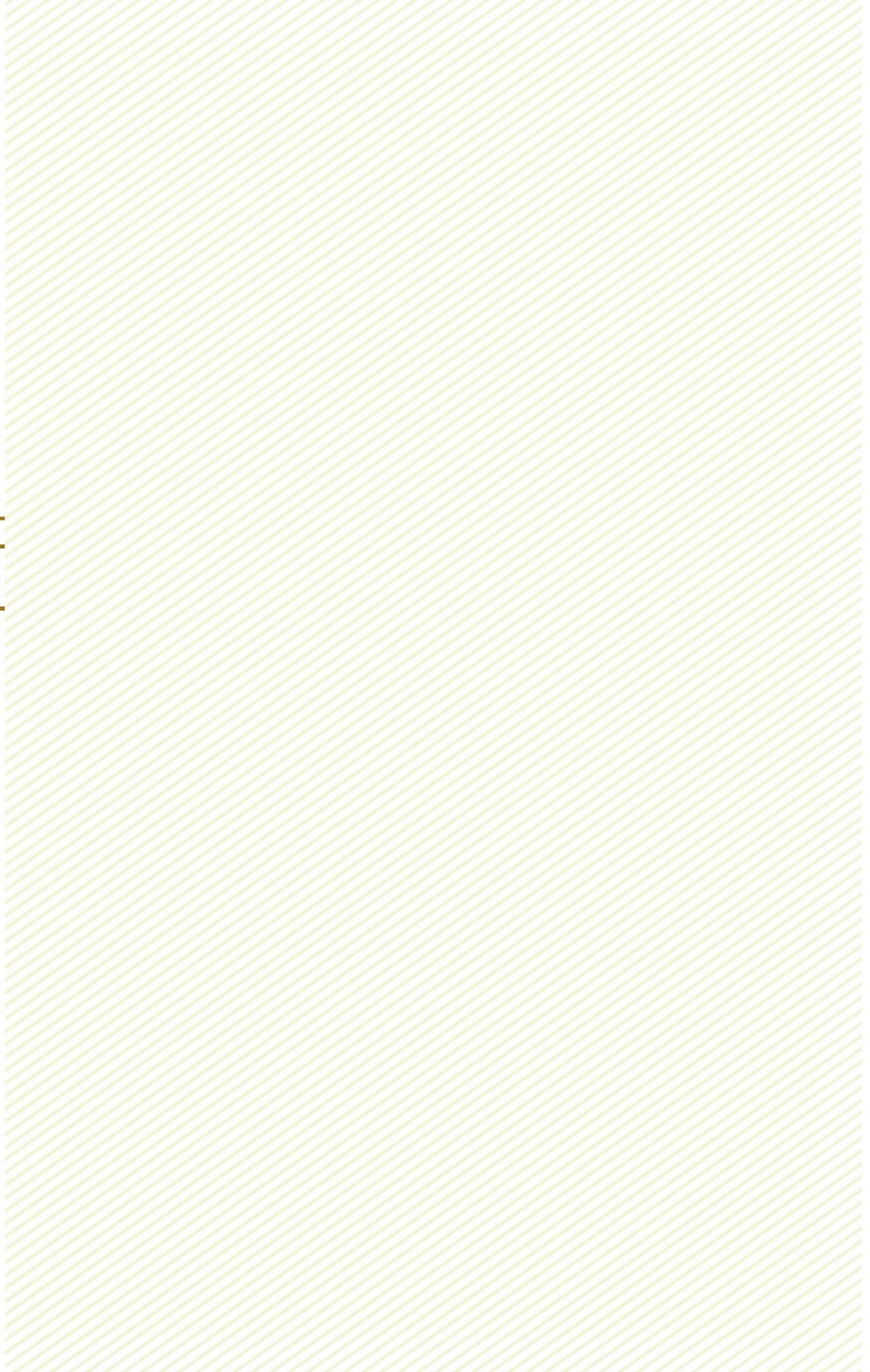
陈 寅

青年要在媒体融合的征途上勇当尖兵

丁时照 苏海强

以“第一议题”引领媒体融合发展

——深圳商报抓牢抓实学习习近平新时代中国特色社会主义思想的探索



青年要在媒体融合的征途上 勇当尖兵

□ 陈寅

7

高端
论道

当前，深圳报业集团上下正在认真学习贯彻习近平总书记在中央政治局第十二次集体学习时的重要讲话精神，紧锣密鼓谋划集团新一轮深化改革。火红的目标，指引火红的事业；火红的事业，召唤火红的青年；火红的青年，催生火红的激情。

目前深圳报业集团40岁以下的青年员工有2438人，占员工总数的54.73%。应该说，青年员工是我们集团新一轮改革的有生力量。一年之计在于春，我们召开集团青年员工媒体融合发展座谈会，面对面分享、交流青年员工代表对集团媒体融合发展的意见与建议，碰撞智慧的火花，激发青年员工勇当尖兵向前冲的斗志。

刚才，9位奋斗在媒体融合一线的青年员工代表作了发言，很有创见性、建设性和实践性。我们今天也是开了一个融合发展的分享会、业务建设的案例课、心灵碰撞的“励志课”。大家畅所欲言，谈了面临的痛点、难点、阻隔、障碍、无力感以及发展空间、薪酬、文化建设等问题，会议的效果很好。各部门、各单位要开动脑筋、深入思考如何保护和激发青年人的创业热情、创造激情；如何通过平台建设、机制再造、流程嬗变、经费保障、技能培训、岗位交流等方式，进一步增强青年员工在媒体融合大势中的向心力、凝聚力与创造力。接下来，集团层面会将认真思考、

作者陈寅系深圳报业集团党组书记、社长

消化吸收。在这里，我提几点意见，与大家交流。

一要树牢“四个意识”。党媒集团上连党心，下接民心，肩负着党委政府和人民群众的桥梁纽带作用，肩负着举旗帜、聚民心、育新人、兴文化、展形象的使命任务。集团青年员工要以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，深入学习贯彻习近平总书记视察广东重要讲话精神、对深圳工作重要批示指示精神，特别是习近平总书记1月25日在中央政治局第十二次集体学习时的重要讲话精神。我们要切实把思想和行动统一到习近平总书记重要讲话精神上来，守正创新，推动媒体融合向纵深发展，加快建设新型主流媒体，做大做强党媒集团，不断壮大主流舆论。新媒体要流量，更要有正能量，更好地发出主流声音。

二要坚定信念信仰。信念信仰是一个人的精神脊梁，也是一个人的远航灯塔。树立志向、坚定信念信仰，对一个人成长、进步具有重要的意义。心中有信仰，脚下有力量，才不会浑浑噩噩，才不会懵懵懂懂。

在这里和大家分享一个很励志的故事，世界顶级科学期刊《自然》杂志，去年同一期刊登了两篇关于石墨烯超导的论文，文章的作者是从深圳走出去的23岁青年曹原，他就毕业于我们报社旁边500米远的耀华实验学校。曹原解决了困扰全世界107年的“低成本超导材料”难题，被《自然》杂志评为2018年度十大科学家之首。2017年在麻省理工学院攻读博士期间，曹原发现叠在一起的两层石墨烯，彼此之间发生轻微偏移的时候，材料会发生剧变，有可能实现超导体性能。当他说出自己的想法时，遭到很多物理学家的质疑。曹原依然坚守自己的信念，坚持自己的判断，经过无数次的实验，发现两层石墨烯旋转到特定的角度叠加时，可以在零阻力的情况下传导电子，成为超导体。手机安装石墨烯电池，充电时间被缩短为16分钟。

这个事例说明越来越多像曹原这样的中国青年科学家涌现出来，向全世界证明了中国青年科学家的科研实力。很多人说，传统媒体这个不行那个不行，可是从大家刚才的发言来看，我们集团的年轻人，已经从很多不可能当中，找出了可能的前进方向！我们探索了许多此前看来不可能的可能，我们还将实现许多现在看起来不可能的可能。经历这些探索与发现，才能做到不负青春，不负新时代！

星光不问赶路人，时光不负有心人。在追梦的路上，我们每个人都怀着赤诚的理想信念。重要的是，不管风吹雨打，还是挫折困难，都要永葆一份初心，铭记理想信念，自强不息奋斗，锐意开拓进取。习近平总书记在中央政治局第十二次集体学习时指出，我们要因势而谋、应势而动、顺势而为，加快推动媒体融合发展，使主流媒体具有强大传播力、引导力、影响力、公信力，形成网上网下同心圆，使全体人民在理想信念、价值理念、道德观念上紧紧团结在一起，让正能量更强劲、主旋律更高昂。习近平总书记的重要讲话精神，让我们进一步增强了新一轮深化改革的责任感、紧迫感，进一步坚定了“改革必胜 融合必成”的信念信仰。

三要始终潜心学习。学习立身立业之本。习近平总书记指出，“学习就必须求真学问，求真理、悟道理、明事理，不能满足于碎片化的信息、快餐化的知识。”这为大家如何学习提供了基本遵循，指明了方法路径。学习的关键在于学懂弄通做实。现在，手机越来越成为主要的传播载体，也是大家必须随身携带的“感知器官”。可是光看手机上的“碎片信息”还不够，还要沉淀一点时间，读懂经典悟透原著。第一要加强理论学习。要结合本职工作特点学习，细化、深化学习研究，要联系党媒集团职能属性，深入领会习近平总书记关于新闻舆论工作、媒体融合发展的一系列重要讲话精神，深入学习思考研究新闻传播规律、媒体融合发展规律。要深入学习掌握党的理论方针政策和省委、市委以及集团重要决策部署精神。第二要常抓业务学习。要根据集团新一轮深化改革的目标与任务，主动学习媒体融合领域的新技能、新办法、新手段。业务学习是我们加强人才队伍建设的应有之义，集团人力资源部要完善人才培养激励机制，加强学习培训，集团层面、各报网、各单位应特别重视有针对性、实效性的培训，加快培养后备力量，着力造就一支政治强、业务精、纪律严、作风正的高素质全媒体人才队伍。第三要坚持在实践中学习。要在工作中，向前辈学习、向同事学习、向社会学习，深入新前沿，研究新问题，掌握新技能，不断提升脚力、眼力、脑力、笔力。

四要勇于在实干担当中增长才干。刚才有青年同志在发言中说，我们要以实干精神，迎接万物互联的融媒体时代，这个意见我非常赞同。当前，舆论生态、传播技术、媒体格局变革日趋深刻，媒体步入深度融合发展阶段。说一千，道一万，两横一竖就靠实干；

改革不是靠说出来的，是靠埋头苦干干出来的！

时序流转，岁月不居。每一代有每一代人的使命、职责与担当。当前，集团新一轮深化改革步入攻坚期、深水区，处在深化媒体融合发展，打造具有强大影响力、竞争力的新型主流媒体的战略机遇期。省委副书记、市委书记王伟中同志在市委常委会上强调，要深入学习贯彻习近平总书记重要讲话精神，切实把思想和行动统一到党中央决策部署上来，做大做强主流舆论，不断提高新闻舆论工作水平，为深圳“朝着建设中国特色社会主义先行示范区的方向前行，努力创建社会主义现代化强国的城市范例提供”强大精神力量和舆论支持。我们要贯彻落实市委常委会会议精神，更好地宣传阐释习近平总书记对广东重要讲话和对深圳重要批示指示精神，更好地宣传报道全市上下贯彻落实党中央和省委决策部署，改革开放再出发的生动实践，在打造具有强大影响力、竞争力的新型主流媒体上走在前列、勇当尖兵。

集团改革的大船乘风破浪，既要有历经风雨的老水手，更要有朝气蓬勃的弄潮儿。现在的集团青年员工，正在逐渐成为集团的中流砥柱。各位是集团的希望和未来，是媒体融合发展的生力军。年轻人思维最活跃，千万不能坐而论道，更不能牢骚满腹。只要你们有新创意、新想法，只要有利于集团改革发展大局，我们都支持你们放手去干！你们要大胆运用信息革命的新技术成果，积极通过流程优化、平台再造，实现各种媒介资源、生产要素有效整合，创新新媒体报道的内容与形式、手段，去赢得更多的用户和读者。现在的年轻员工在玩抖音、玩快手，有没有想过在采访时也拍摄剪辑一些视频，跟别的记者不一样？还是只满足于发通稿，等发布会？我们自己写的稿子，编的微信，有没有主动去推广？我们有一个重点打造的微信号，每天的阅读量只有二三十，文末的点赞量往往是零。连这个微信的编辑、主编都不去给自己点赞，不转发到朋友圈、朋友群、家庭群，谁还会给你点赞？！

我们集团的各级领导，也要想方设法更好地解放生产力，营造创造更宽松、宽容的创业环境，鼓励年轻人不计得失、勇于担当。如何引导督促集团所有员工消除“疲态”，拒绝“不为”，如何为担当者担当、给改革创新者撑腰鼓劲，营造干事创业的火热氛围，这是一个现实而紧迫的课题。建立纠错机制，调动员工积极

性，提升工作精气神，有赖于组织的积极支持与保护。市委市政府已经出台了《关于支持改革创新 建立容错纠错机制规定（试行）》，态度鲜明地鼓励和保护、支持改革创新，以制度的关怀与包容，调动干事创业的积极性，推动全社会形成想改革、敢改革、善改革的良好风尚。集团新一轮深化改革任务艰巨，给干事创业创业者提供宽松的环境，就是最好的支持。进入深水区后的改革，很多时候连“石头”也没得摸。敢于和善于改革创新，凭的就是勇气和担当。如果一脚踩空，还要被拉上岸打几板子，就是不近情理。市里《关于支持改革创新 建立容错纠错机制规定（试行）》已经强调，只要个人在主观上出于公心、行为上没有谋私，就可以大胆闯、大胆试，勇于进取，不存疑虑。这样的制度设计可以让广大干部群众安心实干、鼓励改革，让员工心中的激情之浪花，化成改革攻坚、发展转型的奔腾之海。

青年朋友们、同志们！

按照《深圳报业集团新一轮深化改革方案》的要求，我们要做的事情有很多。希望大家都珍惜自己的工作岗位，不要得过且过混日子。当前，从上到下都强调要过“紧日子”。每个单位都容不下混日子的人。我们集团的收入不算很高，但是考核压力也不算很大。互联网信息行业的加班文化、打地铺文化，我们以前也都有，现在还剩多少？有些同事跟我讲，报社的月薪虽然不算高，时薪可能是比较高的。现在有的夜班编辑，晚上7点才晃过来上班，吃个饭，聊聊天，编个版，晚上10点钟左右就下班。要是碰到减版，好几天都不见人影。没有主动的编辑部，不参加编前会，不跟记者一起琢磨选题、探讨稿件写法，弄出来的东西谁爱看？一些人连自己编的报纸都不看。年轻人不能沾染上这些不良作风，要趁着年轻自我加压，杜绝等靠要的懒散思想，要增强紧迫感、使命感和行动力。

成功的秘密，就是每天淘汰自己。那天我看到一则留言写道：“不努力，你来这里干嘛？来卧底啊？”如果你想创业，就赶紧辞职出去闯，要是一心二用，也创不好业。假如你想混日子，耗费的是自己的青春，这是对自己最大的耽误。年轻人千万不能得过且过、自我麻醉，对工作中、改革中出现或面临的问题不闻不问，或者发现了问题也没有动力去解决，对先进的同行不学习研究，对创新工作、交办任务过多强调客观理由

消极应付，这样差距只会被别人越拉越大。我们要见贤思齐，闻鸡起舞，找出差距，建立优胜劣汰的机制与文化，不能陷入“温水煮青蛙”的境地。

青年朋友们、同志们！

虽然前方存在艰巨挑战，但是我们集团还有很多优势，比如品牌优势、政策优势、资源优势、人才优势、平台优势，这是我们信心、底气的源泉所在。我们这些年深化改革进一步奠定了足够的基础和信心，我们完全有爬坡过坎、攀登高峰的勇气和力量。有位哲人说过，没有可怕的深度，就没有美丽的水面。让我们携起手来风雨无阻，日夜兼程，奋勇前行，努力谱写新的华彩乐章！

（此文系陈寅同志 2019 年 2 月 20 日在深圳报业集团青年员工媒体融合发展座谈会上的讲话摘录。）

（本文编辑：王杰）

以“第一议题” 引领媒体融合发展

——深圳商报抓牢抓实学习习近平新时代中国特色社会主义思想的探索

□ 丁时照 苏海强

深圳商报把深入学习习近平新时代中国特色社会主义思想作为制度性安排，坚持成为每周编委会的“第一议题”，采取编委会请进来和编委会成员走出去的形式，推动了报社媒体融合发展。

【关键词】学习理论 制度性安排 第一议题 融合发展

普通记者、部门主任、退休总编辑、司法局长……他们身份各异，都轮流走进深圳商报编委会会议室，成为商报领导班子成员的老师。2018年下半年以来，这样的情景每周一下午两点都在深圳商报准时出现。

这是深圳商报编委会抓牢抓实学习习近平新时代中国特色社会主义思想、创新学习方式真实写照。

按照市委的部署，深圳商报坚持把学习习近平新时代中国特色社会主义思想作为制度安排，固定为每周一下午例行编委会的“第一议题”（扩大到全体中层干部），不断加深对习近平新时代中国特色社会主义思想的理解，增强政治意识、大局意识、核心意识、看齐

作者丁时照系深圳报业集团党组成员、深圳商报总编辑，苏海强系深圳商报总编室编辑

意识，坚决维护以习近平同志为核心的党中央权威和集中统一领导。

学习习近平新时代中国特色社会主义思想，最重要的是要学懂、弄通、做实。主要负责同志带头读原文，逐字逐句、原原本本、原汁原味地学，把自己摆进去，把工作摆进去，谈心得体会、谈落实思路，学思践悟、研机析理、互相启发。在此基础上，深圳商报编委会以“请进来、走出去”的创新型学习方式，在学以致用上下真功夫、苦功夫、硬功夫，特别是结合媒体融合发展，坚定不移地推动习近平新时代中国特色社会主义思想在本单位落地生根、开花结果。

“请进来”，就是请相关人士走进商报编委会，做老师，做辅导员，讲政策，析形势，开良方，为报社的融合发展献言建策。

率先“请进来”的是报社各部门主任。2018年下半年起，每周例会上，部门主任们轮流宣讲新时代背景下各自分管领域的最新政策。从深圳市新定位，到市委市政府最新的施政理念，深圳在建设现代化经济体系中政府各相关职能部门推动的重点工作，中央、省、市最新的经济、科技、文化政策，对宏观经济形势和资本市场的看法，深圳文化创新的路径、脉络和方向，教育、医疗等民生热点问题，到地方政府及兄弟媒体在媒体融合工作中的做法，都有全方位的梳理、解读，既为新闻选题策划提供了政策支撑，也为各部门在新闻策划、采写的分工合作指明正确的舆论导向，同时也为报社改革确立了方向。

被“请进来”的还有普通的编辑记者。2018年11月，对新媒体有着精深研究的深圳商报记者李迹，为包括总编辑、编委会成员、中层干部和业务骨干等在内的人员上了一堂生动的媒体融合课——关于“5G时代的媒体思维”的讲座，让大家对自己在媒体融合过程中存在的误区，以及进路、进向都有了非常明晰的认识。

各部门主任和讲课记者说，为给编委会领导当“老师”，首先要自己学通、弄懂，这本身就是一次重要的学习过程。通过这一举措，深圳商报全员学习习近平新时代中国特色社会主义思想也得到了进一步的深化、强化，全报社业务氛围也进一步得到加强。

商报编委会还请“外脑”来当老师。报业前辈、深圳市各局局长、新媒体达人应约而来。“学生”们一如既往听得津津有味，“老师”们的热情也同样高涨。

2月25日的商报编委会，“第一议题”扩大到了全社员工，内容是“深圳商报2019新春融合转型系列培训”首期培训，深圳

商报复刊后的首位总编辑高兴烈主讲“商报的崛起”。老总编用六个故事串起了深圳商报当年的创业史，令所有“商报人”心潮澎湃；老总编已年过八旬，5000多字的讲稿，全是自己一笔一划书写，更是令所有“商报人”动容。听了老总编的讲课，大家表示，一定会接过老一辈创业者的接力棒，保持奔跑姿态，做薪火相传的开拓者，做新时代融媒体的追梦人。

3月6日，商报编委会“第一议题”请来了深圳市司法局局长蒋溪林讲解习近平总书记关于“法治是最好的营商环境”的重要论述。蒋溪林还以“商报言商”为题，围绕大湾区、大商事、大机遇，既以专业人士又以普通读者的身份，对商报的融合发展建言献策，寄望深圳商报“做大湾区商事内容的领先提供商”，以“政治家立场”“企业家风格”做出“大湾区特色”，让人耳目一新、大受启迪。

目前，深圳商报除继续请来其他各局局长辅导学习、分享他们对媒体融合的独特解读外，还请来“钛媒体”创始人赵何娟、“快手”副总裁余敬中等新媒体达人，讲述他们对媒体融合的“融媒心经”。

“请进来”的同时，深圳商报编委会结合报纸和读创客客户端“科技财经”的定位，强调要“走出去”。为贯彻落实总书记关于媒体融合的重要指示，深圳商报制定了一个贯穿2019年全年的“走出去”计划：结合“走转改”，商报编委会从总编辑到编委，每人每周至少安排两天时间走出报社深入基层、深入企业特别是高科技企业，了解他们最新的科技进展，感受时代科技脉动；学习他们优秀的企业文化，吸取报社面对媒体融合这一大仗的精神动力和赢得胜利的技术支撑；通过深入的考察、学习、调研，紧跟信息化发展趋势，始终保持对新技术的敏感性和前瞻性，瞄准先进技术、实用技术，以技术更新业态，以技术丰富表现，以技术促进融合，推进报社的媒体融合工作。

到2019年4月底，深圳商报总编辑已先后带队走进华为、腾讯、迈瑞等顶尖高科技公司。这一活动深受企业欢迎，纷纷表示要以实际行动支持报社的媒体融合工作。腾讯公司与深圳商报打造5G时代粤港澳大湾区新型财经报道、机器人写作等融媒体合作项目已进入实施阶段，与华为公司共建融媒体技术平台的相关合作也在紧锣密鼓地推进中，与钛媒体的深度合作风生水起。

“请进来、走出去”，围绕学以致用创新学习形式，深圳商报切实将学习成果转化为加快推进媒体融合发展的强大动力，以钉

钉子精神扎实推进媒体融合中的各项工作，以实际工作成果检验学习贯彻成效，推动习近平新时代中国特色社会主义思想在深圳商报落地生根、开花结果。

通过学习，深圳商报的媒体融合工作取得了实质性成效。深圳商报明确提出，以深度企业资讯为基础，紧抓深圳商报 & 读创客户端现有的品牌、资源、内容和触觉等优势，以“互联网+”“传媒+”为共计，以价值资讯为核心，积极“打造300万商事主体社交平台，启动百万企业服务工程”，建设有效服务于新一代数字化、智能化、社交化的价值媒体基础平台，致力服务于企业的新媒体全面发展。

围绕这一战略目标，深圳商报坚持内容为王，持续推进“新写作运动”“好标题运动”，发动全报社从写好稿、做好标题开始，根据自己“财经、科技、文化”的特色定位，从稿件字数、行文规范、标题制作等方面，制订了严格的写作规范，以创建属于深圳商报和读创的独特话语体系和表达方式。人员配置上，深圳商报实行从一线采编人员到中层干部在传统媒体及新媒体两者之间投入精力、经营效益等各“50%工程”，将全报社力量不断向新媒体建设倾斜。

在技术建设上，深圳商报则坚持内部不断优化、外部平台联合，以此夯实基础，不断提升用户体验感。2018年以来相继推出订报小程序、读创客户端小程序、深圳商报小程序，上线了读创客户端3.0版本、推出了读创号，并对新媒体建设坚持内部技术优化不停步的原则，2019年还将上线系列系统（评论、用户系统建设等），不断提升用户的体验感。深圳商报还率先启动深圳报业集团内部融合，加强与集团内各媒体间合作融合发展，计划与深圳新闻网在共享技术、共享平台、共享产品、共同开发市场等方面展开合作。

通过学习，深圳商报全体员工以奔跑的姿态全身心投入到工作中来。“走转改”成为采编工作新常态，采编队伍脚力、眼力、脑力、笔力大增。借力融合发展，深圳商报涌现出一批提笔能写、对镜能讲、举机会拍的多面手，推出了“什么都不能阻挡深圳人上班的路”图片新闻、“深圳之最”系列原创图解新闻等一批广泛传播的现象级、标杆性产品。

目前，深圳商报“请进来、走出去”——以“第一议题”引领媒体融合发展的做法已得到深圳报业集团党组的充分肯定，并已在集团各单位全面推广。

（本文编辑：王杰）

New Communication

前沿 聚焦

融媒爆款

爆款，通常是指销售量极高的产品。融媒爆款，则是指通过全媒体手段打造，产生现象级传播效果，具有广泛社会影响的融媒体产品。本期《新传播》以融媒爆款作为“前沿聚焦”的专栏内容，组织了6篇文章，对融媒爆款的产生条件、产生技巧、产生路径进行了分析和揭示。

谷少传

《无人花店》点击过亿：一个融媒体实战的成功范例

李鸿文

正能量网红的利器：视频 + 戏精 + 槽点

——从晶报短视频《戏精女护士》看爆款产品的生产机制

朱玉林 刘万专

试解融媒爆款的六个生产密码

——以《我的军装照》《你们可以下岗、我们上岗》等为例

周海斌

爆的目的：用优质内容推进社会进步

——以深圳新闻网为例

王宣海

以新奇快特抢占“微阵地”

——以中国江西为例

王 雪

爆款短视频基本生产路径理论分析

《无人花店》点击过亿： 一个融媒体实战的成功范例

□ 谷少传

通过深圳特区报《无人花店》这一爆款产品，可以清晰看出：全媒体时代媒体融合发展必须坚定不移地贯彻移动优先策略，必须在“顶天立地”的优质内容上下工夫，必须在传统媒体和新媒体良性互动上下工夫，必须高度重视优质内容的运营推广。

【关键词】以小见大 移动优先 融合互动

2019年春节刚过，深圳特区报推出的《深圳无人花店春节收到33笔转账》（以下简称《无人花店》）融媒体报道引爆舆论，极大传播了深圳正能量，讲述了深圳诚信好故事。人民日报、新华社以及央视等几大重量级央媒纷纷转载，全网传播量过亿，网友纷纷点赞，广东省委宣传部和深圳市委宣传部新闻阅评均做出高度评价，成为深圳报业集团2019年上半年融媒体传播的爆款和亮点。

通过《无人花店》报道这个案例，可以清晰看出：全媒体时代媒体融合发展必须坚定不移地贯彻移动优先策略，必须在“顶天立地”的优质内容上下工夫，必须在传统媒体和新媒体良性互

作者谷少传系深圳特区报原首席记者

动上下工夫，必须高度重视优质内容的运营推广。

善于发现：第一时间捕捉到“猛料”

2月12日上午，春节后第一个工作日，记者来到办公室值班，和往常一样开始搜集线索。在浏览微博时，发现一市民在网上给报社报料，称龙岗区南湾街道百合花卉小镇有一无人花店，老板



春节回家过年，花店无人值守却收到30多笔转账，并配有一张花店的图片。

看到这条报料，记者敏锐地意识到，这是一个以小见大的好题材，随即和报料人取得联系，并联系上花店女老板，于当天下午前往百合花卉小镇进行采访。

在采访过程中，记者也为深圳市民的诚信故事所感染，花店老板与市民相互信任正是这个社会所缺少的，而花店老板的这个尝试，无意中折射出了深圳人诚实守信的美德。

采访完毕后，记者向报社值班领导报告情况。值班领导也意识到这是一个好题材，立即安排新媒体团队对花店跟进视频采访，要求全媒体平台对报道做好推广准备。

央媒转载：传播量过亿引爆传播热点

2月12日晚，读特客户端率先推出报道《无人花店》，讲述花店老板春节期间外出旅游尝试无人卖花故事，引起网友极大关注。

此后，深圳特区报“两微一端”对这一新闻不间断更新滚动

推送，报纸也在重要版面给予报道。很快，这组报道引起了其他媒体的广泛关注，尤其是新华社、人民日报和央视新闻、经济日报等央媒的接力传播，在全国引起强大社会反响。

2月13日，新华社和人民日报官微都在头条位置给予转载，经济日报等主要央媒官微均以头条形式转载，南方日报、广州日报、南方都市报以及深圳市内各大媒体、政务号都接力转载。据统计，该报道有200多家媒体的新媒体平台进行了转载，网友评论热烈，纷纷点赞深圳正能量。

2月16日，央视新闻在黄金时段播出读特客户端制作的短视频，将传播量推向高潮。据不完全统计，这组报道的阅读量在1亿人次以上。

以小见大：无人花店模式鹏城开花

一滴水可以折射太阳的光辉，一件小事可以反映出深圳市民的整体素质。诚实守信是公民的美德。《无人花店》报道花店老板信任市民，尝试无人售花模式，市民买花转账付款，以诚信回报。故事虽小，看似平凡，却散发着泥土的芬芳，让发生在深圳的暖人故事传播出去，在网友中引起共鸣，网友纷纷留言互动，为深圳市民点赞：

“诚信为金”“陌生人之间的信任最可贵”“做人做事诚信为本”“被信任的感觉真好”“这就是深圳素质”“这才是真正的文明城市”“信任经济会成为未来的趋势”等网友留言，认为社会需要这样的正能量报道，应该大力弘扬这种诚信精神和诚信经营模式。

而无人花店折射的深圳市民诚信形象，经深圳特区报率先报道后，在全国引起关注。那段时间，花店老板每天接到上百个全国各地网友打给花店老板的电话，她的微信朋友圈在一周内增加了2000多个好友。这些网友对她的行为给予赞赏和鼓励，认为花店老板人美心更美。还有很多人慕名前往百合花卉小镇，专门到这家花店门口拍照，并赠送礼物给她，对她充分肯定。

《无人花店》报道在传播上取得巨大成功的同时，也在现实生活中产生了良好示范作用，百合花卉小镇还专门开辟了无人花店专区，把铺位低价租给年轻人创业，深圳其他地方也陆续出现更多无人花店，诚信的星火呈现燎原之势。

移动优先：打通媒体融合“最后一公里”

相比传统的单一的报纸传播，《无人花店》报道在融媒体传播过程中，体现了鲜明的移动优先的特点，新媒体和传统媒体良好互动，实现了“1+1 > 2”的传播效果。

梳理传播脉络就会发现，《无人花店》报道由深圳特区报“两微一端”首发，报纸跟进，打通了新媒体与报纸融合报道的“最后一公里”，同时，文字、图片和视频传播方式融为一体，成为融媒体实战的一个成功范例。

2月12日，读特客户端首先推出《信任是最好的美德！这33笔转账让这位花店老板既意外又感动》《没丢一盆花！深圳无人花店春节收到33笔转账》，2月13日推出视频《老板娘心真大！几百盆花放店门口回家过年，节后回深惊呆了！》，2月14日继续追踪《深圳〈无人花店〉上了央媒头条！为何如此火爆？网友回复真相了》，同时官方微博微信进行了及时推送。2月14日深圳特区报以《无人花店春节收到33笔转账》进行了突出报道。新媒体平台通过现场描述、视频记录、网友热议、记者分析等多维报道手段，深化了无人花店的社会认知，引发报道的发酵效应，让报道阅读量不断创出新高。

总之，《无人花店》报道以平凡小事展现社会正能量，社会感染力、引导力强，反映出深圳广大市民精神文明和道德素养正在潜移默化中不断提升，同时通过主流媒体舆论引导和价值传播，进一步推动以“诚信、友善”为代表的社会主义核心价值观在深圳特区落地生根、发扬光大。

（本文编辑 王杰）

正能量网红的利器： 视频 + 戏精 + 槽点

——从晶报短视频《戏精女护士》看爆款产品的生产机制

□ 李鸿文

晶报《戏精女护士》成为千万级爆款，折射出晶报在融媒转型时代对生产正能量爆款以及“视频优先”战略的探索。

【关键词】吐槽 视频优先 厚积厚发

晶报制作《戏精女护士》第二季，于2019年5月11日率先在深圳市卫健委微信公众号播出，仅仅两小时，点击量就达到10万+，随后被腾讯视频、今日头条、新浪微博，网络平台转发。5月12日护士节当天，被国家卫健委微信公众号转发后，又被学习强国客户端头条置顶，刷爆朋友圈。12日当天，总点击量已超千万。

这已经不是晶报第一次生产出正能量爆款，就在2018年护士节，《戏精女护士》第一季更是创下了近6000万的点击量，新华社、人民日报、央视新闻的新媒体平台纷纷转发。省委副书记、深圳市委书记王伟忠在中宣部阅评上批示：深圳报业集团短视频《戏精女护士》得到中宣部阅评称赞值得表扬。希望继续选好题，

作者李鸿文系晶报行政运营中心战略与研究室主任

贴近生活、贴近百姓，积极弘扬正能量，不断取得新进步、新成绩。省委常委、宣传部部长傅华批示：晶报《戏精女护士》视频全网点击量超5000万，证明正能量完全可以成网红，希望继续探索，为媒体深度融合积累经验。

一、节日献礼：以“吐槽”表达护士群体真实诉求

为庆祝“5·12”国际护士节，从2018年开始，连续两年，晶报视频中心为深圳市卫健委拍摄了短视频《戏精女护士》第一季、第二季。

（一）从舆情关切中提炼主题。在策划构思阶段，视频制作团队就已经预料到，护士节期间的短视频“市场”上，一定会涌现出很多的赞美护士节、赞美护士群体的作品。这当然是主旋律。

但医护群体对这类赞美已经麻木了，他们被赞美的光环所累，并不想被赋予太多的光环。部分护士群体的“情绪”也出现在网络舆情上：别的群体过节日，有的放假，有的发节日费，可护士群体过这个节日，不放假、不发钱也就算了，还要专门抽出时间来准备各种考试、技能竞赛及文艺演出。在本职工作非常繁重的情况下，这类形式主义的东西给护士群体增加了额外负担。

视频制作团队决定以舆情为切入口，提炼主题，表达护士群体的“核心利益关切”。与其加入各种“赞美大合唱”，不如拍一部直抒胸臆、讲真话实话的作品，将护士群体还原为既平凡又有那么一点点不平凡的普通人和正常人，呈现她们真实的生活状况和精神面貌，让公众看到她们的工作生活，看到她们的喜怒哀乐。主旋律有多重表达，即便是舆情中的“情绪”，即便是吐槽，如果能增进社会对护士群体的理解，如果能有助于和谐医患关系的建设，照样是主旋律和正能量。

《戏精女护士》“吐”的“槽点”，也就是作品中的“梗”，如被患者称为“服务员”，要做能挑能扛的万能护士，要上夜班，好不容易过个节还得考试、表演等，都是平时的积累。《戏精女



护士》第一季以5个小“槽点”为主线，吐槽护士职业的种种际遇，在展现护士群体积极向上、乐观进取精神面貌的同时，也表达出她们的内心想法和真实诉求，再辅以独特的艺术加工手法和受众喜闻乐见的流行形式，激发医护群体和广大受众情感深处的共鸣。

(二)选对演员是一种“巧遇”。深圳市卫健委推荐的“演员”刘欢是深圳市妇幼保健院的一名普通护士。刘欢平时就是一个“抖音大神”，喜欢在下班后随手拍几段搞笑视频，在“圈子”中已小有名气，自带了部分流量。事后证明，选择这样一位充满喜感的普通女护士来表演，确实有某种“巧遇”成分。

文学批评理论中有一个“陌生化”概念，意思是通过艺术加工使熟悉的东西变得陌生。具体到《戏精女护士》中，刘欢具备让人既熟悉又陌生的双重身份：她的普通护士身份使她容易得到医护群体的认同，她的“戏精”天分又使受众对她产生一定的“陌生感”。尤其是她在两种身份的切换过程中，交叉使用普通话和“四川普通话”，制造出一种既熟悉又陌生的场景和既戏谑又严肃的情绪张力。《戏精女护士》成为爆款后，刘欢在网络上比以前更红。有网友评价说，幸亏是她来演，要是换作别人，这部短视频未必能够火爆。

二、视频优先：拓展优质内容生产的定义

除了创作层面的主题提炼和巧妙构思，选对演员的“巧遇”，传播时机、传播平台选择，以及新华社、人民日报、央视新闻的新媒体平台转发等诸多因素之外，一部短视频作品能成为近6000万级的爆款，一定不是偶然现象，其背后一定还有超越单一作品本身的文化、机制上的逻辑支撑。

(一)拓展对内容生产的认识。2017年初晶报改版当天，刊发社论《坚定地重申内容为王》，宣示坚守优质内容生产的决心。不过，对优质内容生产的理解，不能仅仅限于文字和版面，而应契合当今融媒转型的生态环境和传播手段的根本性变化。晶报为此确立了融媒转型的两个“优先”战略：一是移动优先。移动端是所有环节当中最重要的核心平台，所有的产品都要从移动端出发，形成一个产品链条，而报纸只是这个产品链其中的一个部分；二是视频优先，以前说“无图无真相”，现在是“无视频不新闻”。因此，要拓宽对内容生产的认识，扩大对内容生产的理解，不能

简单狭窄地把内容生产理解为写稿。

为落实视频优先战略，晶报加大了对全体员工进行短视频制作培训的力度。2018年1月，派出10位骨干员工远赴苏州“二更学院”，参加短视频高强度集训。这些骨干员工学成归来后，第一时间和同事分享学习体会。这次培训的收获不仅是学到视频制作技术，而且还带来新闻观念、价值理念、思维方式的改变。比如新闻发生时，你首先想到的是纸、笔、电脑、相机还是一部手机？是文字、图片还是拍一段短视频将新闻内容可视化？你头脑中闪现的第一个念头是什么，决定你是否有能力迈进融媒转型的大门槛。

此外，晶报分别与“梨视频”“看了吗”App、杭州二更网络科技有限公司等视频平台签署战略合作协议。根据协议，大家在各自运营的媒体平台上开展深度合作，通过基于内容、渠道、技术等方面的优势互补，以传统媒体与短视频新媒体平台强强联合的形式着力深化媒体融合发展，努力打造具有强大引领力、传播力和影响力的新型主流媒体。

（二）此前就有多部数百万级的爆款。晶报视频优先战略，为孕育《戏精女护士》这类爆款产品提供了制度性的保障。事实上，在《戏精女护士》之前，晶报就生产出近十种数百万级的爆款。比如2018年5月4日，也就是《戏精女护士》上线前几天，晶报与深圳市公安局龙岗分局合作拍摄的反诈短视频《一次特殊的社会实验》，也一度成为爆款。

该视频通过“深圳龙岗警营”微信公众号上线后，新华社、公安部打四黑除四害（观“中国警方专线”）、中国警察网、长安剑等官方微博，广东省公安厅“平安南粤”等官方微信平台，以及公安部副部长陈士渠等网络大V纷纷转载、推发。上线第二天，在各大平台的播放量就超过300万次。此外，2017年1月19日，晶报为深圳市卫健委“120急救宣传日”拍摄的《危难时，他们是这座城市的“摆渡人”》，播放量117万次，因对急救医生这个边缘题材的有效呈现，在“第二届全国卫生计生微电影节”上荣获公益片类最高奖——金奖。

三、量身订制：打造全媒型专业团队

《戏精女护士》被称为典型的融媒体产品，一是指它采用了

短视频的生产方式和传播方式，达到远超预期的社会效果和传播效果；二是指它属于晶报融媒体中心政务新媒体营运团队深度开发用户需求的衍生产品，是与政务新媒体的委托方深圳市卫健委深度合作的新媒体产品。从《戏精女护士》的生产机制，可以看出晶报在融媒转型时代对全媒型人才的培养和锤炼。

（一）多元需求倒逼转型。晶报在谋划融媒转型之初，就选择了一条当时别人很少走的路——直接介入信息生产与发布前端，参与党政事业单位的新媒体代运营服务，提供政务微博、政务微信、公众号、内刊、主题微电影订制、创意 H5、手机轻游戏、政务直播、无人机、720 度全景拍摄等服务在内的“政务融媒体服务生态链”。晶报运营的政务新媒体有 140 多家，建成规模化的政务新媒体矩阵，打通了从市到行政（功能）区、街道、社区的区块媒体集合以及教育、卫计、安监等链式媒体矩阵 2500 万粉丝。目前，晶报已成为全国最大的政务新媒体服务机构和第一品牌。

丰富的服务生态链条，委托方多元化的政务新媒体运营需求，倒逼员工在一线实战中，主动提升观点、能力，转型成为集采、写、摄、录、编、网络技能运用，以及现代设备操作等多种能力于一身的全媒型人才。

（二）量身订制专业团队。2018 年，晶报为应对晶报 APP 上线，对报社部门架构、工作流程、薪酬制度等都进行了重新构建，将原有的视频部扩展为一个拥有三个部门的视频出品中心，领头制作《戏精女护士》的刘嘉林就担任该中心视频一部的部门主任。这是一个量身订制的专业团队。团队中的成员多是刚毕业不久的大学生，有的甚至还是在校实习生，但他们中有的懂视频制作技术、导演艺术、动作设计，有的懂文案、剧本创作、新媒体运营，有的懂潮流、懂时尚、懂舆情、懂受众心理。诸多才能的叠加和融合，型塑了团队的凝聚力和战斗力。在很短时间内，他们屡屡拍出既富于人性情感温度又能成为传播爆款的短视频作品。

晶报管理层对视频团队的重用，一是体现在提供技术、设备等物质层面的保障；二是提供相对包容、自由的宽松文化环境。管理层只对他们生产的视频产品把好安全关，至于他们拍什么和怎么拍，在不在办公室等，都不过多干预。管理层对创作自由的尊重，激发整个团队的创作欲望和创作灵感。通常，你十天半月不见他人影，忽然有一天他冷不丁冒出来，顺便给你带一个爆款。

这种管理模式不是放任自流，而是因应融媒时代内容生产人才培养机制的流程再造。

四、厚积厚发：点击率以几何级飞跃式增长

刘嘉林团队正式组建以来，屡出精品，屡获政府部门奖励，也不断刷新点击率记录。报社其他部门的员工也在他们的感染和带动下，和他们展开良性竞争，勇于并且乐于“试水”短视频的内容生产。

（一）爆款是量变带来的质变。除上文提过的三部作品外，晶报这两年还拍出《我们采访了冻傻了的深圳人》《深圳美小护“奇葩说”，5·12 炙热大片揭示医护真相》《满分 10 分，深圳娃给医生爸妈这样打分！医师节短片，看完泪奔》《时光让我更懂您》《十路车》《为什么当医生？这或许是最走心的答案》等引起轰动的短视频、微电影。上述作品都是政府部门和事业单位的政务新媒体“订制”生产的主旋律产品，获得过省一级、部一级、市一级的政府部门奖励，取得良好社会效果。

而从阅读量和点击率的轨迹来看，晶报的视频产品呈现出几何级飞跃式增长的态势。从最初的几万、几十万、几百万，到《戏精女护士》这样近 6000 万级的超级爆款，不是“一步一个台阶”，而是“一步上一个楼层”。过去讲厚积薄发，“厚积”是一定要的，但现在是信息爆炸时代，容不得慢条斯理的“薄发”，只能靠不断地积累，不断地“厚发”，才能从量变到质变，从小爆款、大爆款再到超级大爆款。

（二）未来将有更大平台。晶报 APP 已于 2019 年 5 月 28 日正式上线，视频仍将是这款 APP 的核心组成部分和重要抓手，包括刘嘉林团队在内的更多“刘嘉林”，将依托这个提供无限可能性的平台，生产出更多的优质内容产品，不断制造惊喜，不断刷新爆款的量级。

（本文编辑：王杰）

试解融媒爆款的六个生产密码

——以《我的军装照》《你们可以下岗、我们上岗》等为例

□ 朱玉林 刘万专

近年来，在媒体融合的大背景下，主流媒体急行军进入互联网主战场，一批融媒体爆款产品应运而生。新闻不死，内容创新，本文冀图通过回顾、重温、梳理各级媒体平台上诞生的爆款产品，进而探问现象级爆款的打造途径，破译爆款的生产密码。

【关键词】创意 技术 协同 渠道

在媒体融合时代，媒体坚持技术创新和理念创新，坚持思维转变、体制转变和管理方式转变，目的都是为了做出好的产品，推动媒体融合发展。近年来，从央媒到广东省内主要媒体，再到深圳报业集团及涉深自媒体，报网端微百花齐放，文图音视争奇斗艳，涌现出一批传播广、点击高、口碑好的融媒体产品。

一、这些年，那些惊艳到你的爆款产品

央媒一马当先，融合发展走在前头，爆款频出成绩单也十分靓丽，。其中，在2017年8月1日建军90周年时间节点上，人民日报客户端推出H5产品《我的军装照》迅速刷屏朋友圈，是一次

作者朱玉林系深圳报业集团新闻业务管理部副主任，刘万专系深圳报业集团新闻业务管理部主管

把爱国主义题材植入现象级融媒体产品的典型案例。曾经引领全国传媒业发展潮流的南粤大地，近年来新媒体发展也可圈可点。各大媒体集团均有一些具有广泛影响的融媒体佳作。其中，羊城晚报集团推出的2017年全国两会报道《金羊两会大数据》，由金羊网与UC云合作，将当天热新闻以图表方式传播，受到网友热捧，总点击量超1.2亿人次。

以深圳报业集团为代表的深圳主流媒体，奋力推进媒体深度融合发展，紧紧抓住内容创新这个根本，狠抓精品内容建设，诞生了《香港回归20年》《戏精女护士》《无人花店》等现象级爆款产品。其中，深圳特区报原创视频《“你们可以下岗 我们上岗”——20年前中英防务交接仪式亲历者揭秘》在2017年7月1日香港回归20周年前夕推出，人民日报、新华社、共青团中央、凤凰卫视等各大网站、客户端及微博、微信纷纷转发，点击量达1.5亿人次。该作品曾获“2017年度广东省媒体融合传播优秀产品”。

在主流媒体急行军进入互联网主战场的时候，一些自媒体也各显神通，声名鹊起，推出的一些爆款，让人刮目相看。譬如，2015年1月23日，“小海洋微传播”推出的《告诉全世界，我的深圳下雪了》，让深圳各角落飘起“大雪”。这场与众不同的大雪，歌颂深圳精神，表达对深圳的爱，给了无数人太多感动。它不仅在国内多个省份引起共鸣，更传播到美国、加拿大等160多个国家。又如，2018年3月，二更发布的短视频《洗车行的喜憨儿》单片流量达5500万，在微博、微信上的粉丝互动达100万以上，全国近百家主流媒体转载报道，推动了政府、社会机构及大众对特殊群体的广泛关注和积极帮扶。

二、爆款产品的生产密码

按照全媒体时代新闻传播规律，剖析以上系列融媒体案例可以发现，精心策划，把握舆论导向，讲好故事，强化技术创新，让内容在媒体资源配置中起指挥棒作用，是打造爆款的基本原理。

（一）策划创意先行：一切爆款的起点和基础

思深以致远，谋定而后动。围绕爆款产品的基因——热点、痛点、需求点、笑点、槽点、兴趣点和价值点等精心策划，是一切爆款的起点和基础。

晶报短视频《戏精女护士》正是通过精心策划，具备了成为

爆款的基因。第一，原生态呈现护士工作、生活状态和精神面貌，表达真情实感，密切医患关系，戳中“痛点”。其次，以5个小“槽点”为主线，吐的“槽点”全部来自现实生活，让人感到既搞笑又同情。第三，精挑演员，增添“笑点”。主演本人就是深圳市妇幼保健院的一名普通护士，有一定表演才能，容易得到医护群体的认同，并自然地让观众接受。第四，善于传播放大“曝点”，借助传统媒体与新媒体平台，做了深度推介。

人民日报客户端的《我的军装照》为何能火？在大国强军背景下，抓住了建军90周年的关键时间节点；绝佳的创意，让很多人无法实现的军人梦“美梦成真”；各种黑科技的应用，把人们的照片做得庄重俊美、英姿飒爽，给人带来前所未有的体验。从传播学角度来看，“军装照”在短时间内实现“亿”数量级的独立用户访问，是借助社交网络平台，成功实现了内容产品的“沉浸式传播”。

从外表看来，《告诉全世界，我的深圳下雪了》只是一个简单的ppt式的文体，实质上用心良苦，是以一部微电影的方式来创作的，这个主题有完整的情感脉络，有戏剧冲突，充分表达了对深圳深深的爱，歌颂了最有代表性的深圳精神——奋斗、拼搏、理想主义、包容、创业创新。这是深圳所有人打拼的经历，是深圳的创业史、奋斗史。

（二）好故事自带传播性：讲一个好故事是制造超级爆款不二法门

所有爆款产品的底层逻辑都要围绕人性，重视讲好一个故事，触及人的灵魂。好故事自带传播属性，人们看到充满情节的好故事，就会有强烈的传播分享的欲望。

“你们可以下岗，我们上岗，祝你们一路平安。”1997年7月1日香港回归祖国，在中英防务交接仪式上，中方指挥官谭善爱代表中国军方喊出这句话，鼓劲提气，震撼人心。深圳特区报原创视频《“你们可以下岗 我们上岗”——20年前中英防务交接仪式亲历者揭秘》创作团队精准捕捉到这句话所蕴含的强大冲击力，采取人物访谈的形式，穿越20年的历史时空跨度，讲述时任中方指挥官谭善爱、仪仗队执行官张洪涛转业到深圳工作生活的情景，重温香港回归之夜那激动人心的一刻，从人物感悟体现驻港部队精神，从个体命运折射家国情怀和道路自信。具有真情实感的故

事性表达，有效增强了视频节目的感染力，引发强烈的情感共鸣。

二更的短视频《洗车行的喜憨儿》是另一个好故事的典范。这个公益短片以独特的视角和叙事手法讲述关于深圳的爱心，用最美的故事，温暖每一个身边人，引起了社会各界人士对这类群体的广泛关注，他们纷纷以各种方式对这群特殊的孩子送来全社会的关爱。

深圳特区报《无人花店》报道，则讲述了暖人的深圳诚信故事。花店老板信任市民，尝试无人售卖，市民买花以诚信回报，自觉付款。故事虽小，却折射诚信建设大问题。以小见大，彰显诚信美德。

（三）技术驱动内容生产：充分应用人工智能、大数据、AR等新技术，提升内容生产的质量和效益

技术创新是第一驱动力。在智能媒体时代，技术创新驱动内容生产尤其重要。先进技术能够为受众带来酷炫感、科技感、高级感，更加形象地呈现作品内容，更好地传递正能量。尤其是 H5、短视频等产品，往往需要 3D 动画、AR、无人机航拍、大数据等技术支撑，才有可能打造出现象级的正能量作品。《我的军装照》现象级刷屏背后，是腾讯云与人民日报的合作。要保证“军装照”产品顺利传播及运维、要让用户体验到原汁原味的“军装照”，需要亿万计图片并发处理及高准确度的“人脸融合”技术。为了解决这一难题，人民日报联合了腾讯天天 P 图一起攻关，借助天天 P 图在人脸美化方面的技术优势，做出了平时并不多见的图片美化效果。天天 P 图凭借丰富的人像处理技术实力，让每个人的军装照都英姿飒爽，助力《我的军装照》的刷屏。

成立四年多，二更能在短视频领域异军突起，成为国内成长最迅速、最受欢迎的原创精品视频内容平台之一，最重要的一个原因是搭上技术腾飞的翅膀。二更用 18 个月的时间打造出二更云生产平台——一个覆盖视频生产、运营、服务、营销及垂直行业的一站式视频内容技术解决方案，为二更全域业务生态布局打造坚强后盾，也为影视创作领域的变革发展提供强大的技术支撑。

（四）协同作战：一套科学合理的工作机制，驱动高效、高能生产力

一个爆款产品，从来不是单兵作战，而是一个团队协同作战，紧密合作的结果。往往需要汇集文图、音视频采编播以及设计、

技术、渠道运维等多种人才。整合的不仅是内部资源，很多时候还需要整合外部资源。据人民日报客户端主创人员透露，《我的军装照》这个产品的幕后总共有四支团队。首先，人民日报新媒体中心负责创意策划和执行，主导把控整个开发制作过程，包括从创意设计、脚本撰写、资料搜集到最后的测试、部署上线、维护监控。其次，在H5资料的获取上，有《人民日报》的采访力量做后盾。第三支团队是腾讯旗下的天天P图，他们提供图像处理支持和后端服务器支持。他们的雄厚技术实力和强大资源调动能力，保障了这个H5海量用户需求的处理。第四支团队是第三方供应商“未来应用”，负责完成H5的前端设计开发和前端服务器的维护。

广州日报原创MV《福气广州》爆款也并非偶然天成。创作团队由编导、摄像、文字、音乐编辑、音视频编辑等十余人组成。为在春节假期前赶进度，创作团队连续奋战两个月，密集展开小组讨论碰撞思路，加班加点持续进行拍摄、录制和后期剪辑制作。经过创作团队两个月紧锣密鼓的默契配合和艰辛付出，以及“策、采、编、发”各环节的高效协作，《福气广州》MV最终在全国两会前夕惊艳亮相，才收获极大成功。

（五）时势造英雄：在正确的时间用正确的方式做正确的事

在重要时间节点策划，巧妙借势，节奏把握合理，在高峰全民阅读时段发布，力争瞬间获得“爆炸性”传播。《我的军装照》紧扣八一建军节主题，内容借势推出，以相册为载体，用时间长河的概念来升华建军90周年的主题。《“你们可以下岗 我们上岗”——20年前中英防务交接仪式亲历者揭秘》也是把握时机，借力传播的典范之作。该视频选择在香港回归纪念日前一天——6月29日上午9时首发，时机把握恰到好处；6分钟短视频形态，符合碎片化传播特点，为裂变传播创造了有利条件。读创客户端的“山竹”报道，记者一改传统写稿方式，采用与现场保持密切联系的滚动式即时报道，做到与台风动向同步。在超强台风期间，人们对生活、出行、注意事项等方面，都希望得到快速、精准的信息和知识，“山竹”过境之时和过后，读创都推出了大量服务信息，受到网友欢迎与肯定。

（六）拓展传播渠道：提升传播力，将好的产品变成爆款产品

按照全媒体时代新闻传播规律，根据不同的内容生产、用户

消费、渠道分发的特点和需求，努力拓展优化分发渠道，通过分享传播，扩大受众覆盖，引领主流舆论，甚至还要“借船出海”，提升传播影响力。在推广《“你们可以下岗 我们上岗”——20年前中英防务交接仪式亲历者揭秘》时，深圳特区报多管齐下，放大传播能量，强化裂变效应。在深圳本地一炮打响后，迅速通过人民日报、中央电视台、中国青年报等中央媒体新媒体平台，以及有关部门官方微博、商业网站和移动新媒体等渠道精准推广、借力传播，在短时间内迅速放大话题效应，形成了立体传播声势。2018年12月，在举国上下庆祝改革开放40周年之际，读创推出“深圳之最”系列原创新媒体作品，以其新颖的全媒体传播形式，在读创app、深圳商报微博微信、今日头条、腾讯视频等多个平台发布，斩获全网阅读数1000万+。深圳晚报推出的“帮扶日记”除在深圳晚报以专栏形式刊出外，也同步推广到深圳晚报全媒体平台，联动深圳网易、深圳ZAKER同步刊发。通过拓宽传播渠道，最终将好的产品变成爆款产品。

三、结论

媒体融合时代，主流媒体在保持导向正确、内容准确的前提下，只要牢固树立用户意识、遵循互联网的传播规律，不断地创新，善于利用技术手段、资源手段和各种创新的跨界方式，就能够在新闻传播的广度、深度都取得新突破，实现在传统媒体形态上可能难以想象的传播效果。

总而言之，流量背后更应有人性温暖、初心价值和坚守意义。

（本文编辑：王杰）

爆的目的：用优质内容推进社会进步

——以深圳新闻网为例

□ 周海斌

报纸的发行量、电视的收视率、网络的点击量，稍显冰冷的数字背后，是媒体人为了提升传播力影响力的孜孜以求。每一款刷屏的作品，都有其成功的路径，都有其爆红的原理。本文不谈生产爆款的技巧，而旨在表达生产有传播力内容过程中的经验和感悟。

【关键词】创新 初心 内容定力

移动互联网用户不断增长，网络产品、作品浩如烟海，带来的总点击量更是天文数字级别，不断抬高进入爆款俱乐部的门槛。两年前，微信的“10万+”阅读量或许还能带给编辑爆款的满足感，今天，抖音已经把这一门槛抬高到“1000万+”。流量就是到达率，点击量约等于传播力，自媒体时代更重视传播效果，爆款数据当然是重要标尺。作为一家地方门户网站，深圳新闻网近两年在打造爆款新媒体产品方面，一直自我突破，力求破题。

问题：我们凭什么？

是的，深圳新闻网是深圳唯一新闻门户网站，日均PV页面浏览量数超过了2000万，长期位居全国城市网站传播力首位。但放眼全国，跟中央媒体的大门户，跟技术力量强大的商业平台相比，我们没有动辄上亿的基础用户，没有少则数百多则数千的工程师，

作者周海斌系深圳新闻网副总编辑

没有大把可以用来“烧”的传播推广预算，这些，都是我们的基本面。

那么，我们拥有什么呢？

第一个答案，是深圳这片热土。四十年筚路蓝缕的特区，今天已经成为全国乃至全世界的“明星”。深圳这个词，自带“网红”特质，在深圳讲故事，讲深圳故事，就已经赢在了爆款之路的起跑线上。

第二个答案，是创新。作为一家地方新闻门户，我们不敢奢望自己具备国家级媒体那样的内容采编能力，技术驱动型大公司那样的研发实力，现象级平台那样的用户号召力，我们做不出颠覆式创新的产品，这是我们的现实。那么，如何创新？答案是结合自身实际同时借用外力。我们保持创作优秀内容的努力方向，不断学习新技术、借力新平台，推出新产品，在实践中自我革新，升级迭代。

当直播平台大热，各种节目争奇斗艳时，我们也“蠢蠢欲动”了，能做什么呢？找几个漂亮小姐姐坐在摄像头前C位出道？征集一些“00后”直播“吃鸡”？或者培养几个段子手在话筒前“喊麦”？这些，好像都不是我们能做的，也不是我们该做的。

难道就此放弃直播这个流量和影响力的风口么？经过一轮轮“头脑风暴”，一场场“战术推演”，我们找到了深圳新闻网和直播最好的契合点——执法直播。沿着这个方向，我们推出了“星期三查餐厅”“控烟大执法”“养犬大执法”“深圳厕评行动”等一系列“执法+直播”节目，所有的执法过程全部不打码不中断，全程向市民播放。为执法插上直播的翅膀，变得更公开透明，让执法过程也成了普法课程；让网络直播有了更严肃的题材，不再只是娱乐工具，而成为社会进步的推进器。节目至今已经上线两年多，每周一期直播，风雨无阻，全年无休，推出的节目超过了100期，点击量破亿。如今，深圳市民形成每周三收看“星期三查餐厅”的习惯，留言“无查餐厅不周三”，表示通过“星期三查餐厅”看到了执法人员的专业度，外出就餐吃了“定心丸”。

执法直播引发现象级的社会传播，是媒体融合背景下，传统媒体联合政府部门利用直播新技术开展舆论监督的成功尝试，是践行习近平总书记“澄清谬误、明辨是非”新闻舆论工作职责使命的一个正能量作品。“星期三查餐厅”将视频直播这种新型的传播手段运用到舆论监督报道中，扩大了传播效果，守好了新媒体时代的舆论阵地，还帮助政府执法部门从公式化、高姿态方式

中解脱出来，传递“阳光监督”“阳光执法”的理念，在互联网环境中形成正面舆论场。

一款具有生命力的产品，绝不是制作完成就走到了终点。从精品到爆款，还需要更多资源和渠道的“加持”。用户在哪里，我们的工作就要做到哪里。当抖音 APP 日活过亿成为“流量奶牛”，我们也“盯上”了它。在抖音做内容，怎么做呢？经过一段时间研讨，我们确定了方向——做正能量内容的传播。于是，我们与宝安区松岗街道“一拍即合”，合作建立了街道党建融媒体传播中心，推出的第一个产品就是名为“圳能量”的抖音号。账号在 2018 年 7 月 13 日正式运营，主打“正能量短视频”传播，以弘扬主旋律、传递社会正能量为宗旨。截至目前，先后发布视频 900 余个，视频播放量超 16 亿次，粉丝数达到 116 万。视频单个最高点赞 557.1 万，单个最高播放量为 1.05 亿次。“圳能量”通过身边的小事件，以小人物小故事为切入点，营造出强大的正能量磁场，受到广泛关注。

与传统的宣传模式不同，政务抖音号往往一反严肃高冷的日常，走起了活泼跳脱的人设，拉近年轻受众和官方账号的距离，让政府部门与普通市民的关系更加亲近。

围绕政务宣传工作，“圳能量”注重优质内容传播，而不是单纯的政务活动发布，区别于以往的新闻视频。2018 年 9 月，强台风“山竹”肆虐深圳，造成大面积积水、树木倒伏，灾害影响较大，在这场台风中有一群人默默地站了出来，他们是公安警务人员、水务工人、记者、环卫工人，用实际行动守护着这座城市。台风期间，“圳能量”发布救援相关视频 21 个，浏览量突破 4355 万，点赞数超 24 万，通过街道工作人员台风来临前劝说老人疏散，交警顶风外出执勤，快递小哥主动参与清理倒伏树木等现场视频，树立了良好的深圳形象。除此之外，欢送新兵、一线治水工作者、直排热水器整治……这些生活中不那么高光的人和事，都成为“圳能量”的传播题材，都获得了可观的传播力，让我们看到生活中正能量的风行。

第三个答案，是初心。对读者对用户的重视之心，对选题的敬畏之心，对创意的重视之心，对正能量孜孜以求之心……这些，都是我们作为主流媒体的初心。沿着这个方向，我们密切关注社会生活，关心在基层一线奋斗的追梦人，也总是第一时间出现在新闻现场。每当国家和城市有新的进步，我们总是第一时间前往现场，见证、记录这变化。党的十九大胜利召开后，我们联系采

访深圳十九大代表、市民，请他们谈自己对十九大的认识，对习近平新时代中国特色社会主义思想的理解，用1分钟短视频的形式呈现，获得了很好的传播效果。无论是港珠澳大桥的正式通车，广深港高铁开通运营这样的大事，还是城市发展的点滴进步，都有我们现场记录的身影。

我们的镜头，一直聚焦身边的奋斗者。五一劳动节前，我们深入采访拍摄，关注那些为了城市顺利运转半夜工作的劳动者，以及在地下工作的劳动者，推出了“夜勤人”和“城市之下”两部短视频纪录片，引爆了深圳人的朋友圈，是我们送给劳动者的一份礼物。我们发挥视频产品优势，推出“圳好直说”脱口秀，搭建政府部门和市民沟通的桥梁。为了让广大市民更好了解、理解政府工作，化解信息不对称带来的隔阂，栏目以脱口秀的形式呈现，邀请政府部门工作人员走到摄像机前，用脱口秀的形式讲述自己真实的日常工作，并配上精心策划的小剧场，用真诚的态度，富有创意的形式，风趣幽默的内容让市民在短短几分钟之内了解相应政府部门的工作，对政府部门的工作给予更多的理解和支持。栏目推出后，多个部门的公务员争相走进演播室，录制的节目广受欢迎，成为深圳具有影响力的短视频产品。台上一分钟，台下十年功。为了做好这档节目，我们深入工作一线体验，充分了解各条战线的工作情况，将掌握的情况作为创作的基础，和我们的策划创意相结合，才能推出有传播力的好作品。

感悟：求爆款，重视流量，更要保持内容定力。

今天的我们，作为地方门户网站，面对各种平台的竞争，有流量焦虑，有追求传播力的渴望。但我们也时刻提醒自己，每一次点击后面，都有一张鲜活的面孔，都有一颗关注社会热爱生活的心，给他们优质的内容，是我们的职责使命。我们不能掉进流量陷阱，不能为了爆款而爆款，不能被点击量牵着鼻子走。我们创作爆款作品的目的，是为了传播正能量，是为了放大国家、城市和每一个好声音。因此，我们在策划作品时，正能量是总要求，正能量的主题，插上创意的翅膀和精良的制作，才能走得远。不忘初心、以人为本、温暖人心，坚持创新，是我们一直坚守的方向。

（本文编辑：王杰）

以新奇快特抢占“微阵地”

——以中国江西网为例

□ 王宣海

近年来，作为互联网规模较小的中国江西网，在网络新闻信息宣传过程中，以全国视野、江西视角，策划一系列以微视频、微博、微信、微报等为主的融媒产品，通过这些移动端的“微手段”进行“微表达”“微互动”“微传播”，抢占了“微阵地”，实现了网站内容生产和品牌延伸的双丰收，使网站的传播力、引导力、影响力、公信力牢牢处在全国省级新闻网站第一方阵。

【关键词】创新 速度 特色

中国江西网近年来打造的融媒爆款产品主要有：全国首创的“法媒银·失信被执行人曝光台”，全国两会上推出的千万级现象作品《热烈祝贺习近平全票当选国家主席 一起来为中国加油》和党的十九大期间推出的爆款产品《十九大学习词典》等。

回顾打造融媒爆款产品过程，笔者感受最深的就是“四招”——新、奇、快、特。

第一招：新

所谓新就是创新，创新才有核心竞争力，才能守正清源，才有持久的新闻舆论的活力。正如习近平总书记所说的，唯改革者进，唯创新者强，唯改革创新者胜。中国江西网打造的“法媒银·失作者系中国江西网副总编辑、高级记者，江西师大兼职硕士研究生导师

信被执行人曝光台”就是一个全国改革创新的典型。三年多来，无论是社会影响，还是政治影响，都非常大，受到多位中央领导同志的肯定，是德法兼治、德法结合的“江西样本”，是社会主义核心价值观融入法治建设的一大抓手。

说起“法媒银·失信被执行人曝光台”，分享一下它的成长历程。2015年初一个很偶然的的机会，笔者遇到了江西省高院一位院领导。他说，法院工作压力大，尤其是他分管的那块执行工作，媒体能不能帮策划策划、宣传宣传。当时，江西法院的工作有些小被动，出了多个冤假错案（主要是人命案），审判口压力山大；执行口案多人少，积压严重，社会关切高，执行难被称为天下第一难，社会上有很多老赖。笔者就提议，能不能借鉴江西省文明办推出“诚信红黑榜”，专门打造一个精准曝光江西老赖的新媒体平台。当时，高院那边说先试着做，都是抱着试试看的心态。到现在为止，对方还说，没想到当年的那次偶遇玩大了。其实，平台的建设是个全新工作，对我们网站的内容团队、技术团队来说，都是一个考验，建设过程也是一波三折。曝光的老赖有两块，一块是涉民生的，就是欠赡养费、抚养费等，那都是老百姓的救命钱，另一块就是金融机构的，主要是各大银行的，说到底都是国有资产。“法媒银·失信被执行人曝光台”的“法媒银”，顾名思义，就是法院、媒体、银行。记得第一次开曝光台建设推进会，法院向驻赣所有银行都下了邀请函，目的是希望能让银行出点钱帮我们启动平台前期建设，如采购服务器等硬件，可到了开会时才发现仅仅来了5家，是工农中建交五大国有银行，且这五家大行都是碍于法院的情面才来的，大多数银行也是对曝光台的建设没信心呀。当时，说句真的，心里拔凉拔凉的，好不是滋味。江西日报社社委会及社主要领导非常支持，鼓励我们这个团队，说没事，报社先投入先建设。我们这个团队一方面憋足了气，一方面也很争气，几个月的时间，就搭好了平台，高院和银行试用后觉得不错。2015年12月4日，国家宪法日，曝光台选择了这天正式上线，推出初始的1.0版，就是简单的曝光查询功能和新闻发布。

说是简单曝光，威力还不小。蔡发文，曾头顶着“市政协委员”“区政协常委”“省级劳模”“中国十大社会公益人物”等诸多光环的江西省萍乡市民营企业家，他就亲身体验过“法媒银·失信被执行人曝光台”平台的威力。因为与他人发生借贷纠纷后拒不执行安源区法院判决，被当地法院第一批列入“法媒银·失信

被执行人曝光台”进行曝光，他的照片、住址、年龄、案件信息等被精准曝光。登上曝光台仅仅几天后，蔡发文就主动找到法院承认错误，表示愿意立即履行判决，唯一的请求就是希望法院撤销其失信记录。他对执行法官说，走到哪里都被人家戳脊梁骨，这种滋味不好受。据悉，到2019年4月底，曝光台共纳入24.3万名涉赣的失信被执行人，重点曝光了4.45万名。

说到曝光查询，从创建上线到2019年4月底，共接受了1305万人次的免费查询。

我们一直都在创新。“法媒银·失信被执行人曝光台”一周年之际，推出了2.0版，新增了在线举报、在线监督、数据分析、悬赏公告、终本案件库等功能，并创新推出了法媒银移动版和微信公众号。2017年下半年，我们进行技术升级，优化了各项功能，创新打造了司法建议推送、执行网格化、律师调查令等功能，将平台升级为立体的动态联合惩戒系统。2018年5月创新推出了“法媒银进基层”大型公益活动，8个月做了19场线下活动，让诚信和法治宣传之风吹进了校园、机关、农村、社区、厂矿等。目前，我们网站正在推进“法媒银”APP专项建设。

“法媒银·失信被执行人曝光台”之所以能成功，首先是接了“天”气，理念新，是站在了弘扬社会主义核心价值观、践行“互联网+”、推进传统媒体与新兴媒体融合发展等几大国家战略的交织点上，既有效地将社会主义核心价值观融入法治建设，又向“互联网+政务（法院及执行）”“互联网+宣传”“互联网+金融”延伸。其次是接了地气，融合新，遵循传播规律，多形态传播。“法媒银平台”充分发挥了江西日报社所属报纸、杂志、网站、手机报、客户端、户外传媒等传统媒体和新兴媒体的特色和优势，如在信息采集上，充分运用4G转播车、无人机、移动导播台、移动采编系统等先进技术；在内容编辑上，注重发挥中央厨房“赣鄱云”系统、大数据分析平台等智能设备；在产品呈现上，积极运用包括文字、图片、视频、音频、动漫、H5、VR/AR、网络直播等融媒体手段展示；通过微视、微博、微信、客户端、手机报等“微手段”“微阵地”全方位传播，形成了社会共鸣，抢占了诚信与法治宣传的制高点，做好社会主义核心价值观融入法治建设这篇舆论引导大文章，受到了各方的好评。笔者认为，好评的背后就是一直在坚持创新，引领全国。

第二招：奇

2018年全国两会上我们推出的千万级作品《热烈祝贺习近平全票当选国家主席 一起来为中国加油》就是用的奇招。

2018年3月17日上午,习近平全票当选为国家主席、中央军委主席。我们网站内容团队制作的《热烈祝贺习近平全票当选国家主席 一起来为中国加油》H5作品在微信、微博、客户端等全媒体矩阵平台发布后,迅速刷屏朋友圈,反响强烈,阅读数超过1000万人次,累计为中国加油次数过2.2亿,两度获中宣部的高度肯定。

微传播的巨能量是如何实现的?首先是抓住了引爆点,出奇制胜。作品以2018年春节联欢晚会火爆的歌曲《我们的新时代》作为背景音乐,整体主打中国红,互动性和感染性极强,既是一个微视频,也是一个奇特小游戏。网友一边见证习近平主席向宪法宣誓庄严神圣的历史时刻,聆听人民领袖对人民的承诺,一边在点赞“中国心”的互动中,表达对主席的爱戴,为中国加油点赞,点赞结束后显示排名,加油次数及击败网友等情况,在分享时会自然出现“热烈祝贺习近平全票当选国家主席!我是第***位为中国加油的人”,同时,设置加油TOP500排名,网友还可以邀请好友进行加油PK,极大地触发网友分享转发的参与性,让新闻宣传报道在网友互动中轻松完成。为了这个作品,我们的内容团队从3月后初开始筹划,调用了美工、技术、视频等骨干人员,从创意到编程、设计、制作、调试、推出,反复修改完善,花了约15天时间,都是以工匠精神对产品进行精雕细琢,力求每个细节体验感十足,力争每个流程都能完美。

第三招：快

天下武功,皆有杀招,唯快不破。快和慢,对新媒体来说,几乎等价于生和死。速度就是新媒体的生命。特别是重大宣传报道中,作品成为爆款的一个重要因素是第一时间推出,快速抓住了网友的眼球。如何能最快速度推出,就需要提前策划。

在进行党的十九大报道时,江西日报社社委会对我们网站内容寄予厚望,要求我们一定要出爆款作品。对此,我们感到压力巨大,先后组织采编骨干、技术、美工等相关人员召开了三次策划会。大家认为要出爆款产品,主题上不能局限于本地,要放

眼全国，抓住最受关注的点，在十九大报告上下工夫；形式上要创新，设计大家熟悉的场景形式，让作品自带传播流量，可以通过学习词典加【关键词】用 H5 的形式来表现。十九大开幕之前，我们调集了网站最优秀的时政记者编辑、美工、技术和新媒体人员，已经把所有的设计模板和形式制作好。

十九大开幕当天，我们按照原定的计划，组织采编骨干人员一边观看直播，一边围绕习总书记报告提出的“一系列新思想、新论断、新要求”这个主题，第一时间快速将“大会主题、历史使命、历史方位、两个重大判断、新时代五个定位、主要矛盾”等十九大报告中的核心要点进行全面梳理和简要总结，推出 H5 作品《十九大报告学习词典》。该作品在制作的过程中，几易其稿，反复推敲打磨；特别在配乐方面，尝试用了几十首音乐，反复比对，先选用了张也的《走进新时代》，因为十九大报告中出现了 35 次“新时代”，我就将预览模式发给人民日报社、新华社及中央网信办的专家朋友看，有专家就提醒我说，不好，那是歌颂领导人的歌。后来我们又换了《在希望的田野上》，总觉得配乐不到位，没体现新时代的特点和特色。最后社主要领导拍板，选用了《江山》作为背景音乐，音乐与主题浑然一体，受到各方好评。

当晚 10 时，我们第一时间在网站全媒体平台推送该 H5，这也是全国媒体最早推出解读十九大报告的新媒体作品之一。作品推出后，受到广大网友的热烈追捧，瞬间在全国朋友圈刷屏。同时，我们也及时向江西省委宣传部、江西省委网信办报告，争取到了中央网信办的全网推送。值得一提的是，该作品在广大党员干部中反响强烈，被大家转发学习收藏，同时该作品走进课堂，被众多老师作为课件，供教学使用，仅 6 天时间总阅读数就超过了 1000 万。

第四招：特

俗话说，“人无我有，人有我优，人优我特”。在当下惨烈的媒体竞争中，要想胜出，获得自己的位置，必须找准自己的特色和优势。

江西，互联网小省，技术人才缺失，互联网基因不强，如何去抢占网上宣传的风口，难度不是一点点。2013 年 12 月，我调到网站工作，负责网站内容建设。当月，中办印发《关于培育和践行社会主义核心价值观的意见》。众所周知，中央倡导的核心价值观分为三个层面，共 24 个字。学习好、宣传好、落实好、践行

好社会主义核心价值观，是新闻媒体应尽的职责、应有的使命。我和我的内容团队就琢磨用一个什么样的抓手来呈现核心价值观，在时任省委书记对“老阿姨”龚全珍这一时代典型人物的发掘推送中得到启发，我们决定用网络融媒体的特殊手段，围绕“弘扬真善美、网聚正能量”这个主题和传承红色基因这个江西特色主线，去发掘推送赣鄱大地典型人物，用他们身上闪现的点滴感动和凡人善举来生动诠释社会主义核心价值观，如“老阿姨”的爱党爱国、无私奉献；如庐山公安局政委柯善梅的爱岗敬业，如民间打拐英雄魏继忠的奉献和友善，如替夫还债陈美丽的诚信，如双目失明守护信仰的程樟柱老人的大爱等，从2014年开始，基本实现了每个月发掘推送出一个走向全国的草根典型人物。当年9月，中国江西网发掘推送网络典型人物的经验与做法受到时任中央政治局常委的刘云山同志等多位中央领导的批示。目前，该做法已经向公安、卫生、交通等行业纵向延伸，形成了“网络典型人物”网络新闻专栏。

“网络典型人物”的成功，得益于以下五点：一是讲好故事。在采访和写稿中，记者编辑注重挖掘每个人物身上的生动故事，把故事写好，用故事感染人、打动人。二是接通地气。深入践行“走转改”“三贴近”“四力”，用最草根人物身上涌现出的道德力量，向广大群众传递正能量，引导广大群众从我做起从身边小事做起，争做社会主义核心价值观的积极践行者。三是弘扬主题。把每个人物的故事、事迹与精神，融入到中国梦当中，融入到改革发展大局当中，以小我凸显大我，以大我引领小我。四是树立导向。通过群众评议——记者采写——网络推送——全媒体宣传的典型发掘宣传机制和基层举荐—逐级报送—部门审核—官方发布的典型选送发布机制，纵向推横向报，让典型更具广泛性、典型性、时代性、示范性，树立崇德向善、好人好报的价值导向。五是融媒体宣传。网站拥有众多分发平台，如自己的平台就有网络媒体（中国江西网、大江网、江西文明网），平面纸媒（信息日报），客户端有（江西新闻和江西头条系列），微博、微信矩阵，千万级用户的“江西手机报”，短视频平台“橙视频”等；如合作的商业平台凤凰网江西频道、抖音、今日头条号等，还有不少自媒体平台。每个人物的宣传都按照“报网端微视”五位一体的形式协同推进，形成合力，实现精准推送宣传，达到了传播效果的最大化。

（本文编辑：王杰）

爆款短视频基本生产路径理论分析

□ 王雪

短视频满足了用户日益多元化的媒介使用需求和碎片式的媒介使用习惯，占据了大量用户市场。因此，短视频的生产已经成为传统媒体融合发展中的重要战略布局。本文从短视频产品的选题策划、拍摄视角、表现手法、呈现效果、作品时长和传播推广等方面进行了分析，提出传统媒体打造现象级爆款产品的基本路径，以期为短视频的生产提供理论依据。

【关键词】传统媒体 短视频 路径

移动互联网时代的时间碎片化、情景和空间快速切换等媒介使用特点，导致用户难以保持长时间持续静态的阅读，仅靠文字和图片已经不再能满足用户日益多元化的媒介消费需求。据中国互联网络信息中心第43次发展报告，截至2018年12月，我国网民用户规模为8.29亿，其中，短视频用户规模达6.48亿，占网民总比的78.2%。据Trustdata研究数据显示，有79%的互联网用户通过短视频获取新闻资讯。^[1]

在美国，10个成年人中就有超过6个人有观看网络视频的习惯，其中有36%的人选择观看新闻视频。在英国，已有越来越多的用户在使用新媒体时偏向于收看视频，这一现象在年轻人群体

作者王雪系深圳报业集团博士后工作站在站博士后；中原工学院新闻与传播学院讲师、博士、硕士生导师

中尤为突出，特别是2000年以后出生的年轻用户，他们大部分不喜欢文字阅读，而是偏向于视频产品。^[2]由此可见，短视频已经成为互联网用户获取新闻资讯的主要方式。因此，为满足用户需求，适应新媒体环境，部分传统媒体将短视频生产作为向新媒体平台发展的重点方向。

短视频作为互联网时代的一种新的媒介形态，是集文字、影像、语音和音乐等传播符号为一体的多元化复合媒介形态。在注意力经济中，用户的注意力是最重要的市场资源，是各媒体竞相争取的对象。短视频更符合新媒体时代用户碎片化的信息获取需求，内容呈现方式更为立体化、多元化，更具有时效性、生动性和互动性等传播特点，现场感和真实感也更为强烈。随着传播技术的发展，短视频类应用如雨后春笋，广泛普及，不仅占据大量的市场份额，也形成了一种新的文化现象。本文将从短视频产品的选题策划、叙事角度、表现手法、画面效果、视频的时长和发布时间以及传播策略等方面分析“现象级”短视频产品产生的主要原因。

一、适当的选题策划，贴近百姓生活

在对人民日报、新华社、央视新闻+、腾讯视频、今日头条、秒拍、梨视频、土豆和快手等平台，一年间每月TOP前十的120条“现象级”短视频的调查研究中发现，时政、娱乐、社会民生和情感类的短视频是播放量最高的短视频，其中，时政类的短视频位居首位，占总比的28%。^[3]可见，时政类的短视频并非像预测的那样不受用户欢迎，以人性化的视角讲述故事，立足于百姓日常生活来叙述的时政类短视频，是能够获得用户认可和青睐的。

互联网强调的是自主自由的传播方式，为一般大众提供了自我表达的机会。因互联网技术而生的短视频更是代表了“草根”文化。因此，有趣、亲民、贴近百姓生活，从用户视角出发的短视频产品更容易受到更多用户欢迎。短视频价值研究报告显示，用户期待的新闻短视频应具有贴近性（59.7%）、重大性（53.9%）、全面性（52.6%）、深度性（49.1%）^[4]。因此，传统媒体应该发挥其优势，对一些重大事件、重大选题的短视频策划，不仅要做到全面解析，深度挖掘，还要贴近百姓生活。

深圳特区报超过1.5亿点击量的短视频《“你们可以下岗，我

们上岗”——20年前中英防务交接仪式亲历者揭秘》(以下简称《“上岗”》)，以香港回归祖国20周年这一宏大历史事件为背景，回忆20年前香港回归的历史时刻，在回忆与再现历史的同时结合亲历者的日常工作生活，以贴近百姓生活的视角对亲历香港回归交接仪式的主要人物进行了深度采访，激起用户强烈的情感共鸣。

二、恰当的叙事角度，引发用户情感共鸣

从叙事角度来看，热奈特叙事理论将叙事方式分为“同源故事叙事”和“异源故事叙事”。其中，同源指叙述的主体处于故事之中，通常是故事的参与者或是见证人，又是故事本身的叙述者；而异源故事叙事，是指讲述者不在故事之内，而是以第三人称的局外人身份讲述别人的故事。^[5]由于“同源故事叙事”和“异源故事叙事”的叙述角度的不同，在叙事效果上二者也呈现出较大差异。一般情况下，以故事中的人物或是事件的参与人对事件进行讲述，比起旁观者更具有真实性，更容易引起代入感。

《“上岗”》，全网播放量达2600万的《站台上的胎教》，点击量达300万的专题片《梦中的桥》，以及全网点击量超过5000万的晶报短视频《戏精女护士爆笑吐槽，看完眼泪都笑出来了》(以下简称《戏精女护士》)等现象级爆款产品，均采用同源故事叙事法，以事件的亲历者为主要采访和拍摄对象，以他们亲身经历讲述故事，使用户产生强烈代入感，引发情感共鸣，产生较好传播效果。

三、娱乐化的表现手法满足用户媒介使用的基本需求

赖特指出，提供娱乐功能是大众传媒的“四功能”中重要的功能之一。依据使用与满足理论，用户使用媒介的娱乐动机主要是通过使用媒介转换心情、休息或是逃避现实压力。据艾媒咨询数据显示，有超七成的受访者会选择使用短视频打发时间和休闲放松。^[6]由此可见，娱乐功能是用户使用短视频的主要动因之一，这就要求短视频产品不仅要真实、客观，而且还要生动有趣。

《戏精女护士》诙谐幽默的表现手法，吐槽的表达方式，道出护士群体的真实诉求，使用户从不同角度了解护士这一职业。该作品一改常规赞美式的表现形式，以轻松明快的配乐，紧凑的节奏，五个吐槽点贯穿作品始终。通过方言和普通话切换的方式，呈现主演在视

频中的两种身份的转换，吐槽护士职业的种种际遇，以全新视角展现了护士职业的艰辛与不易，体现了护士群体乐观向上、坚忍不拔的工作态度。这部作品不仅使用户对护士这一职业更为了解，满足了用户的猎奇心理，而且展现形式轻松幽默，满足了用户的娱乐消遣需求。

短视频不同于长视频的宏大叙事法，其呈现形态更趋于碎片化，更具有草根文化的代表性。因此，立足于用户视角，以简单的视听语言，轻松诙谐展现手法，深度化解读，更容易引发用户群体的情感共鸣。

四、以优质的画面呈现效果吸引用户注意力

数字媒体环境下，媒体提供的内容和服务的数量基本上是没有上限的，^[7]而人们用来消费媒介产品和服务的注意力却是有限的。无限的信息内容，有限的注意力，大脑只能有选择性地处理少部分信息，即选择性注意。根据美国传播学者克拉伯的受众选择性心理观点，受众接触信息主要包括三个阶段，即选择性接受、选择性理解和选择性记忆。在信息超载的数字媒体环境下，用户首先是通过选择性注意对信息进行筛选，这是用户接触信息的第一层面。选择性注意是指对复杂的外部环境中少量信息进行优先加工的认知过程，^[8]它直接制约和影响着选择性理解和选择性记忆。用户的选择性注意是用户选择和接触任何一种媒介信息的基础和前提。

作品的画面呈现效果是用户接触短视频产品的第一印象，画面效果的好坏直接影响用户的感官体验，画面质量永远是用户接触该作品的第一感受，是任何一个视频产品成功的第一步。《“上岗”》为呈现高质量的画面效果，前期拍摄历经34天，素材长达10小时，后期制作耗时23天，前后大小修改16次。《梦中的桥》和《戏精女护士》也是由专业的新媒体运营团队反复打磨、深耕细作的产品。相对于用户生成内容（UGC）为主的新媒体而言，传统媒体在专业化的内容生产上具有一定的优势。专业的视角和拍摄技术能力在一定程度上保证了短视频生产的质量。

五、严格控制视频时长，选取适当发布时段

短视频产品的时长最好控制在8分钟以内。根据用户短视频消费习惯的调查显示，有82.43%的用户平时观看的视频时长在10

分钟以内，^[9]而最受用户欢迎的短视频时长为3至8分钟。^[10]中国首个新媒体短视频奖项金秒奖，第一季度获得百万以上播放量的视频平均时长为238.4秒，即4分钟左右。^[11]

与其他媒介传播形式相比，短视频产品是以丰富的内容呈现形式，满足用户碎片化的媒介使用习惯。依据用户视频消费习惯调查，除在家里的使用场景外，用户大多是在路上或是乘坐交通工具时收看短视频。^[12]因此，短视频新闻产品的时间控制至关重要，时长过短无法展现故事的完整性、全面性和深度性，而过长则不符合短视频的碎片化传播模式和用户的视频使用场景和消费需求。

其次，推送时间也是保证爆款产品的重要一环。短视频用户的相关研究发现，有54.5%的用户是在家里休息时间或是睡觉前使用短视频应用平台，位居用户短视频使用场景首位。也有大数据分析发现，晚上9点到11点是视频用户最为活跃的时段。国外很多传统媒体已经通过大数据算法对用户新闻的使用行为和时段进行分析，并根据用户新闻消费习惯进行新闻的推送，确保传播效果。因此，满足用户的视频使用行为习惯，选择在适当的时间发布，更容易达到裂变式的传播效果。

六、强化互联网品牌形象、实现多平台裂变式传播

随着互联网技术的不断发展，社交媒体应用的普及，打破了传统媒体赖以确立其影响力的两大基点，即“内容为王”和“渠道为王”，取而代之的是互联网时代的“关系为王”。互联网作为一种新兴的传播形式，其影响不仅是传播手段和方式的创新，更多的是对社会的意义和影响。互联网激活了“个人”单位，社会构建的单位从“机构”降维到了“个人”，产生了关系赋权这一新范式，形成了以网红为主的全新网络经济形态，产生了较大影响。^[13]因此，传统媒体短视频产品在注重优质内容的生产和多平台传播的同时，还要重视传播个体在互联网空间的传播影响力。

艾媒咨询报告显示，短视频活跃用户TOP10的平台均为新媒体社交短视频平台，其中快手（21252.01万）、抖音（12608.03万）、西瓜视频（5610.02万）位居前三。^[14]基于用户活跃度较高的传播平台，打造传统媒体自己的网红品牌，可以在很大程度上确保传播产品的传播效果，达到裂变式传播。

结语

媒介资源竞争日益激烈的新媒体环境下，满足用户多元化的媒介消费需求，争夺有限的注意力资源，成为各媒体的首要任务。短视频符合用户碎片化的消费习惯，满足用户多元化的媒介消费需求，占据了大份额的用户市场。短视频生产和制作已经成为传统媒体转型发展的重要方向。任何一个短视频产品的传播效果都受到多方面因素的影响，通常具有一定传播影响力的短视频产品应该是由专业的团队制作完成，偏向于能引发群体情绪共鸣的题材，以同源故事叙事法，贴近百姓生活，不失娱乐性和趣味性，时长与发布时段控制恰当，经由多平台推广。

（本文编辑：王杰）

注释

- [1] 全媒派. 短视频，究竟“多短”才最合适？[N]. 2015.9.22
<https://news.qq.com/original/quanmeipai/daunshipin.html>
- [2] 周俊. 从英国媒体转型谈地市党报的融合发展[J]. 新闻战线, 2016(20).
- [3] ⑩黄鹂. 什么样的短视频是好的短视频？[J]. 新闻战线, 2018.9(上).
- [4] 张天莉、罗佳. 短视频用户价值研究报告 2018-2019[J]. 传媒, 2019.3(上).
- [5] 张育华. 电视剧叙述方位的常规设置与聚焦谋略[J]. 当代电影, 2006(2).
- [6] 艾媒咨询:《2017-2018年中国短视频产业趋势与用户行为研究报告》[R]. 2018.3.23.
- [7] 【美】詹姆斯·韦伯斯特(著), 郭石磊(译).《注意力市场: 如何吸引数字时代的受众》[M]. 中国人民大学出版社, 2018年7月.
- [8] James W. The Principles of Psychology. 2nd ed. MacMillan, 1890, 403-404.
- [9] 刘冰、徐鑫馨. 受众短视频消费行为及习惯调查[J]. 青年记者, 2016(上).
- [11] 郑雅芳. 热播吐槽短视频的叙事视角分析——以 papi 酱为例[J]. 新闻研究导刊, 2019年, 10(5).
- [12] 喻国明. 关系赋权范式下的传媒影响力再造[J]. 新闻与写作, 2016(7).
- [13] 艾媒咨询. 2018年中国社交类短视频平台专题报告[R]. 2018.05.17.

New Communication

深圳
学派

《深圳市哲学社会科学“十二五”发展规划纲要》明确提出要在若干学科形成在全国有一定影响的“深圳学派”，努力使深圳哲学和社会科学发展水平和经济社会发展水平相适应，建设成为学术强市。

为了助力“深圳学派”在新闻传播学领域的形成，从本期起开设“深圳学派”栏目，刊发、转发深圳专家学者在新闻传播领域产生的学术研究成果。

辜晓进 徐 蔓 张鑫瑶

作为报业转型突破口的社交媒体战略

——对国内 104 家代表性报纸“两微”表现的量化研究

作为报业转型突破口的 社交媒体战略

——对国内 104 家代表性报纸“两微”表现的量化研究

□ 辜晓进 徐蔓 张鑫瑶

本文以中外报业社交媒体运用现状为背景，针对经数年的发展已进入成熟期的中国报纸“两微”平台的线上表现进行较大规模的数据挖掘和分析研究。本文选取中央及各地最具代表性的主流报纸共 104 家，覆盖除港澳台之外的全部省、直辖市和自治区，涉及“两微”全数据和观测期阶段性数据。本文主要发现包括：报纸微博开通数已进入零增长期；母报影响力、开通历史和发博频数与微博粉丝数呈现较强的正相关关系；微博原创率较高而微信公众号原创率很低；低更新频次和发布时间滞后严重影响公众号传播效果；公众号较微博更爱追逐潮流与热点，导致内容的同质化现象突出。本文分析了报纸“两微”弊端的症结所在并提出了应对建议。

【关键词】社交媒体战略 报业转型 新浪微博 微信公众号

一、导言：问题的提出

2015 年，美国主流日报在 Facebook、Twitter 和 Instagram 三大社交媒体平台产生了 3.72 亿条互动信息（点赞、评论、分享、

作者辜晓进系深圳大学传播学院特聘教授，徐蔓、张鑫瑶系深圳大学传播学院研究生

转发)，较上年增长 116%，远高于全部社交媒体互动信息 35% 的增长率^[1]。美国学者将这类互动定性为能产生黏性（engagement）的信息^[2]。同年（截至 8 月），经认证的中国内地的报纸微博已达 3571 个^[3]，按当年全国报纸 1906 种数量计算^[4]，平均每种报纸有近 2 个微博。微信公众号在报业的普及率更高，据 2016 年 10 月对 520 家报社新媒体账户的数据采集，微信公众号的开通率为 87.3%，高于新浪微博 83.7% 的开通率^[5]。

报业数字化发展的重点从固守 PC 官网到向社交媒体转移，主要基于两大因素：一是社交媒体本身在电信环境不断改善的前提下，经持续创新而取得飞跃发展；二是移动端渐渐成为人们的首选上网渠道，移动信息传播占据主导地位。报业借助社交媒体抵达更大规模的受众，进而在各种互动中产生用户黏性，这一现象既受到业界的高度重视，也获得学界的密切关注。

近两年，报纸官方微博的增量明显减少，报纸微信公众号的开通数似乎也已见顶。这表明，在大面积普及之后，报纸社交媒体的官方账号已处于相对饱和状态并已进入成熟期（这一状态也与国内社交媒体种类太少有关，而美国至少有 10 种以上被广泛认可、国际参与度极高的社交媒体）。这时报业应将重点放在对现有“两微”（皆指新浪微博和微信公众号，下同）账号的深耕细作上，以期获得更好的传播与凝聚效果，进一步发挥社交媒体战略在报业转型中的作用。

问题在于，进入成熟期后的报业“两微”总体上处于何种运行状态？报纸社交媒体战略在具体的类型、地域、发布时间、内容结构等方面呈现出怎样的差别？以粉丝数为代表的黏合度与各报工作的主动精神（推送量、发布频次、原创率等）存在何种关系？改进的空间主要在哪里？对上述问题的解答，将有助于各报审视、调整和完善业已进入成熟阶段的社交媒体战略。

二、文献综述：社交媒体如何推动报业转型

中外对报业社交媒体的研究都很重视。所不同者，西方的研究起步更早，且更注重宏观、中观的研究和量化研究，几乎每年都有对报业应用社交媒体的较大规模调查。而中国由于早期的“饭否”等未成气候，QQ 的媒介功能缺失，“两微”出现较晚，相关研究也相对滞后，且个案研究远超宏观研究，微博研究远超微信

研究。据对《新闻与传播研究》2013—2016年发表的全部论文进行统计，以社交媒体为主题的论文共38篇，占论文总数（350篇）的8.44%。其中：论及微博的31篇，论及微信的3篇，同时研究微博和微信的4篇。这38篇涉“微”论文中，个案或微观研究21篇，宏观的量化或实证研究仅8篇，且与报纸无关或关系不密切。

（一）西方报业：从新闻来源到用户黏合

1. 社交媒体作为新闻来源

早在 Twitter 问世仅3年的2009年，Facebook 在美国国内的月独立访客尚不到7000万，社交媒体的主战场还在PC端，而报纸的移动新闻客户端才刚刚出现。这时就有专家认为：社交媒体可被用来拯救报业并在报业转型中扮演重要角色（Lewis, 2009）^[6]。彼时，美国报业广告出现半个多世纪以来最大跌幅，读者大量流失，扩大读者群成为报业利用社交媒体的最明显理由（Ju, 2010）^[7]。当年，《纽约时报》的 Twitter 主账户粉丝数高达28万，远超《华尔街日报》的1.9万、《华盛顿邮报》的4800和《芝加哥论坛报》的5200，为各报效仿。大型报业集团甘尼特干脆收购了社交网站 Ripple 6^[8]。

西方这一时期的研究重点是社交媒体对报纸生产流程的改变，特别是社交媒体对新闻来源的影响，观测平台主要是社交媒体巨头 Facebook 和 Twitter。Broersma 和 Graham 对英国和荷兰各4家报纸2007—2011年以 Twitter 内容为新闻源的调查验证了上述变化（2013）^[9]。美国也曾对7家主流媒体2010—2011年间以 Twitter 为新闻来源的情况进行调查，发现其对传统的新闻编辑室工作带来了明显改变（Moon & Hadley, 2014）^[10]。

2. 社交媒体成为分发平台

报纸大面积入驻主流社交平台后，已不限于将其作为新闻来源，而是采取更主动的姿态，挖掘其在内容分发、多层次品牌营销、大范围互动等方面的潜在功能。2013年对比利时两家重要报纸做的涉及 Twitter、Facebook 和 YouTube 三大平台的调查表明，报纸正在利用社交媒体实现多个专业目标，诸如获取新闻线索、推广报纸内容、强化读者联系、分享信息和观点、发现新采访对象等（Pqulussen & Harder, 2013）^[11]。Engesser 和 Humprecht 从宏观与微观两方面探究了新闻媒体使用 Twitter 的专业方式。他们将新闻媒体划分为精英媒体、大众媒体和通讯社三类，并把新闻

媒体对 Twitter 的使用分为定量使用和技巧性使用两个维度：前者指媒体机构账号发推的数量及频率，后者指媒体机构账号在使用 Twitter 过程中采用【关键词】标签和使用 @ 功能等技术的运用。他们据此对 5 个国家（法国、德国、英国、意大利和美国）39 个新闻机构的 Twitter 账号进行了分析研究（2014）^[12]。

3. 社交媒体助力用户黏合

近年，美国报业更看重社交媒体在获取受众、强化用户黏度上的作用，相关的调查研究也较为丰富。对美国 337 家主流报纸社交媒体使用情况的调查，呈现出社交媒体使用频率与数字流量和在线读者互动的正相关关系（Hong, 2012）。对瑞典四大全国报纸 2010-2014 年在 Facebook 上“分享”（shares）、“评论”（comments）和“点赞”（likes）三大互动指标的分析，也表明这些活动强化了报纸在数字平台的用户黏度（Larsson, 2015）^[13]。

不过，社交媒体的广泛应用在建立关注关系的效果上似还不尽如人意。对美国 66 家平日刊发行量超过 10 万份的主流报纸在 Facebook 和 Twitter 上的应用效果评估发现，尽管通过社交媒体传播信息已成为各报普遍做法，但这些活动带来的粉丝数仍低于其报纸纸质版的发行量。平均而言：这些报纸在 Facebook 和 Twitter 的平均粉丝数仅分别相当于其报纸平均发行量的 9% 和 14%（这与中国的情况颇为不同，见下文），只有未列入统计的《纽约时报》是个例外，在这两个平台的粉丝数分别为其发行量的 179% 和 397%（Ju, Jeong & Chyi, 2013）^[14]。

（二）国内报业：依托“两微”实现融合发展

2009 年“新浪微博”内测版推出类似 Twitter 的微型博客服务后，我国各大新闻媒体纷纷入驻，进而诞生了“报纸 + 微博”的新传播模式。此时研究者更多关注报纸等传统媒体开设微博的动机（沈阳、罗婷，2013）^[15]。随后，中国学者也像其西方同行一样，将主要注意力放在微博作为消息源的研究上，并对这种使用行为进行描述和分析（吴涛、张志安，2015）^[16]，或采用内容分析法针对具体个案研究微博作为消息源的使用情况（尹连根、杨秋月、张进，2015）^[17]。2012 年 8 月 18 日腾讯的微信公众号上线后，成为报纸社交媒体战略的又一平台，相关研究也从微博延伸至微信。

也正是从这时开始，关于报纸“两微”的个案研究明显多了起来，《人民日报》《南方都市报》《扬子晚报》《广州日报》

等在个案研究中的出现频次较高。同时，针对突发事件或特定现象的报纸与微博（微信）联动传播的研究也较为多见，如关于《人民日报》及其两微平台对“东方之星号”沉船事件的报道研究（刘洋，2016）^[18]，对报纸与微博关于上海交大“捣鸟窝”事件的互动研究（辜晓进、洪芳芳、张可，2013）^[20]，《南方都市报》新浪微博对“小悦悦”事件的报道研究（周正昂、张珞，2012）^[21]等。此外，区域性研究也逐渐转热，如2014年就先后有关于湖南^[22]、重庆^[23]、山西^[24]等省市报纸微博或微信的应用研究。

从2014年起，针对报纸“两微”运营状况的面上研究开始出现，较为重要的成果有对30家报纸微博在数字报业产业链中定位的实证研究（刘西平、郭文，2014）^[25]和对110家主流媒体两微一端的融合策略研究（向安玲、沈阳、罗茜，2016）。后者是迄今涉及面最广的包含“两微”的研究，但涉及媒体包含了广播、电视和通讯社等非报纸媒体，在研究对象上增加了客户端，在研究内容上限于经营机制，并未涉及本文导言中提出的报纸“两微”问题。

三、研究方法及样本选择

本文采用文献研究、量化研究、内容分析及一定程度的个案研究等方法开展研究。内容分析包括而限于对样本报纸微信公众号观测期内的5098篇文章。

（一）样本选择及来源

本文选取的样本均为综合性主流报纸，是在人民网研究院发布的《2015中国媒体移动传播指数报告》“报纸移动传播百强榜”中100家纸媒所设的微信公众号的基础上，进行调整补充后完成的。调整和补充的目的是提高覆盖的科学性、均衡性和报纸之间的可比性，同时也对榜中的个别错误予以纠正，如“百强榜”涵盖了非报纸机构。其中，微博和微信都只选取报纸的主微博和主公众号（指一报多博或多公众号的情况）。对“两微”采取了全数据和部分数据相结合的采集方法，其中部分数据是指对一周内样本报纸的观测，涉及8973条微博和5098篇微信公众号推送文章。

样本的调整原则：（1）将榜单内同一省份地市级报纸超过5家的部分，按“两微”活跃程度排序予以剔除，如浙江省剔除了《金华晚报》《温州晚报》，广东省剔除了《梅州日报》《佛山日报》

等；（2）为提高可比性，剔除榜单内的15家行业和专业报纸（有的报纸看似专业报纸，实为综合都市报，予以保留，如《新文化报》）；

（3）剔除榜单内非报纸项目和未经认证的社交媒体项目，如经笔者查询，榜单中《陕西都市快报》实为陕西电视台的一档民生新闻栏目，并非报纸，而《东方早报》主打客户端，其微信号尚未认证，故均予剔除。

样本的补充原则：将未上榜的省份、或只上榜1份报纸的省份补充为至少有党报和市场化报纸各1份，首选为省级报纸。按此原则补充的报纸共25家：《云南日报》《新疆日报》《新疆都市报》《西藏日报》《西藏商报》《四川日报》《陕西日报》、《济南日报》《宁夏日报》《新消息报》（宁夏）、《内蒙古日报》《北方新报》（内蒙古）、《江西日报》《新华日报》（江苏）、《吉林日报》《新文化报》（吉林）、《黑龙江日报》《河北日报》《南国都市报》（海南）、《贵州日报》《广西日报》《甘肃日报》《兰州晨报》《青海日报》《西海都市报》（青海）。

从以上调整可以看出，本文选取的样本与“排行榜”已无太大关系，却体现了更均衡的覆盖面，更具代表性，这为获取更科学的数据和更符合全国报业实际的分析创造了条件。最终选取了104个样本，涵盖较具影响力的中央、省级、地市、党报、都市报和晚报等全部类型的综合性报纸。其中：按报纸性质分，党报有38家（这里的“党报”为狭义概念，主要指党委机关报和具有机关报功能的全国性报纸，如《解放军报》《中国青年报》《经济日报》等），市场化报纸有66家；按覆盖范围分，全国报纸（中央级报纸）9家，省级报纸61家，地市级报纸34家。

（二）观测时段、参数设定及意义

1. 观测时段

本文的观测时段采取全程观测和阶段观测两种方式：全程观测是指样本的新浪微博和微信公众号自开通以来截至2016年12月20日的全程观测和全数据采集；阶段观测是指对某些指标选取一周时间（2016年12月14日0:00—12月20日23:59）进行观测和比较。

2. 微博参数及意义

（1）开通时间：根据报纸官微中“某年某月某日加入微博”的表述确定（无时间表述者以其主页第一条微博发送时间为准），以反映报纸与微博结合的时间轨迹。

(2) 粉丝数：指被关注数，这代表报纸微博的品牌影响力，在一定程度上反映微博的质量。

(3) 关注数：指主动关注其他微博，体现了报纸官微与其他微博的互动程度。

(4) 发博总数：是报纸在社交平台主动性的重要表现。

(5) 发博频次：指一周内平均每日发布的次数，也体现了报纸官微的活跃程度和主动精神。

(6) 原创数/原创率：原创数指剔除转发微博后的发布数量，原创率指原创微博数量与微博发布总量之比。这两个数据在一定程度上体现了报纸官微的原创能力及“独立发声”的意愿。统计时间范围从该报官方微博开通之日起至2016年12月20日。

2. 微信参数及意义

微信的开通时间较难界定，故该参数忽略不计。

(1) 更新频率：是体现报纸公号活跃度的重要指标。

(2) 更新时间：体现了报纸公号的发布规律和经营策略。

(3) 栏目设置：指公号主界面专栏的数量及类别，这在一定程度上反映了公号的内容规模及博主对公号垂直功能的挖掘。

(4) 每期数量：指微信公号每次推送新闻的数量(不含专栏)，这也体现了公号的信息容量及经营策略。

(5) 新闻构成：体现了公号的编辑方针及对新闻价值的选择偏好，是报纸微信公号整体风格在内容上的表现。本数据在上述时间范围内对样本公号的新闻构成进行内容分析，并以主流新闻、深度新闻、文化娱乐、实用服务和广告五种类型加以统计，其中文化娱乐也包括体育、“心灵鸡汤”、故事散文及八卦消息等，实用服务包括养生、攻略、天气等信息。

(6) 原创数/原创率：微信公众号的文章可以通过申请原创声明，在文章上添加“原创”标识。通过“清博指数”网站可以对微信公众号某段时间内标有“原创”标识的文章进行筛选，本文即以这一工具统计出上述时段内样本微信公众号所发的原创文章数，进而推算出原创率。

四、研究发现(微博)：发博数都市类报纸居前，原创率西部和中央板块报纸领先

在104个报纸样本中，《西藏日报》未开通微博，因此样本

数调整为 103 个。首先注意到的是，绝大多数样本的名称都与其母报名称一致，只有极少数例外，如“军报记者”（解放军报）、“侠客岛”（人民日报海外版）、“青报新媒”（青海日报）、“西海都市报官方微博”（西海都市报）。“新民晚报”则是《新民晚报》和“新民网”共用的微博。这种名称的一致性，与目前报纸客户端另用他名的潮流恰好相反。

主要发现有：

（一）微博新开通数进入零增长期

新浪微博于 2009 年 8 月 14 日开始内测，当月就有报纸微博上线，其中就包括样本中的《南方都市报》和《新闻晨报》（均为 2009 年 8 月 28 日）。2010 年起进入开通高峰期，这一年也被称为“中国微博元年”，当年微博用户达 1.25 亿^[26]。在最初的两年多时间里（2009 年 8 月至 2011 年底），样本中共有 73 家报纸开通微博，占样本总数的 70%。从 2011 年下半年起，新增数量明显下降，到 2014 年几乎陷入停滞，此后开通微博的样本报纸共 4 家，最晚开通微博的报纸为《青海日报》（2015 年 4 月 22 日）。零增长的原因，主要是报纸微博在迅速普及之后趋于饱和，以及同一报纸开通多个微博的意愿并不强烈。如本文开头所引数据，至 2015 年 8 月，我国报纸开通的官方微博总数已达 3571 个，平均每家报纸拥有近两个微博，这与美国报纸在社交网站动辄开通上百个账号^[27]的状况大相径庭。

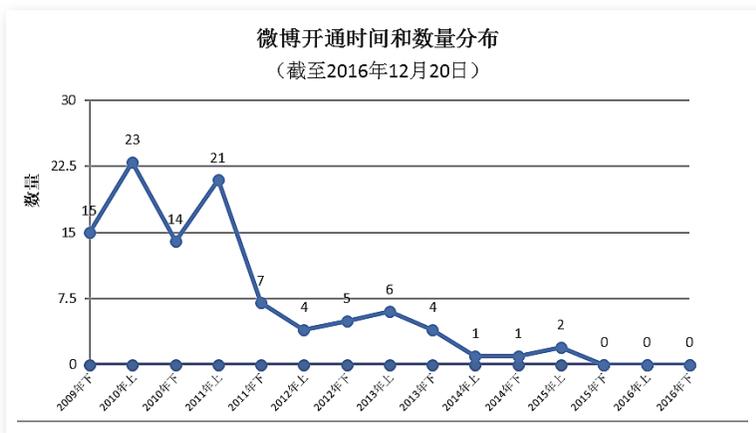


图 1：微博开通时间和数量分布

（二）影响粉丝数的三变量：母报影响力、开通历史、发博数

微博的“粉丝”对应于 Twitter 中的“followers”，是指账号被他人关注的数值。样本微博的粉丝数量大部分在 500 万之内，其中 23.30% 的报纸微博账号的粉丝量在 1 万至 100 万之间，34.95% 的账号粉丝量在 101 万至 600 万之间，粉丝数量超过 1000 万的仅有约一成（9.71%），平均粉丝数是 506.10 万。样本中粉丝数最多的《人民日报》，已达 4945 万。其余粉丝量超过 2000 万的账号还有《新闻晨报》（2811 万）、《中国日报》（2566 万）、《新快报》（2355 万）、《新京报》（2251 万）。

对各种数据的分析发现，有三大因素与粉丝数呈现正相关关系，即母报品牌影响力、微博开通历史和发微博的数量及频次。就母报品牌影响力而言，《人民日报》是最典型例子。虽然其微博开通时间为 2012 年 7 月 22 日，属于样本中开通最晚的 20% 范畴，但其粉丝数却遥遥领先。在 1000 万以上大粉丝量的样本中，同样可以看到发行量和影响力都较大的报纸身影，如《扬子晚报》和《南方都市报》。

对大多数报纸而言，开通时间的早晚也对粉丝数产生较大影响。例如粉丝数在 2000 万以上的 5 个样本，除《人民日报》外均于 2009 年下半年开通，属于最早开通微博的报纸。粉丝数在 1000 万至 2000 万之间有 5 个样本，分别为《法制晚报》（1549 万）、《扬子晚报》（1090 万）、《南方都市报》（1086 万）、《光明日报》（1071 万）、《京华时报》（1031 万）。其中 3 个于 2009 年开通，1 个于 2010 年开通，开通最晚的《光明日报》也是 2011 年 6 月 2 日。而样本中最后一个开通的“青报新媒”（青海日报），粉丝仅有 2641 个，为样本中唯一粉丝量低于 1 万的微博账号。

第三大影响因素是发布微博的数量。《人民日报》开通时间虽晚，但发博量已达 68296 条，明显超过 27307 条的平均量。上述其余 9 个超过 1000 万的报纸微博发博量大多数也在 6 万条以上（《扬子晚报》甚至超过 10 万条），只有《南方都市报》（51469 条）和《光明日报》（35158 条）例外。值得注意的是，上述发博数前 10 名中，除了 3 家央媒，其余全是都市类（含晚报）报纸，这从一个侧面反映出市场化报纸在发布微博上的主动精神。此外，每天发布微博的频次，也对粉丝量有正面影响。各类样本在观测时段内平均每日发博频次呈现很大的差异，其中 10%

的样本平均每天发博不到 10 篇，最低仅 0.28 篇；平均每天发博 31 篇（含）以上的占 32%，其中就涵盖了上述 10 个 1000 万 + 粉丝样本中的 8 个。

当然也非一概而论，有 6 个样本发博数量超过 10 万而粉丝数未过 1000 万。这表明上述三大因素往往叠加而发挥作用，孤立的一个因素其权重还是有限的。

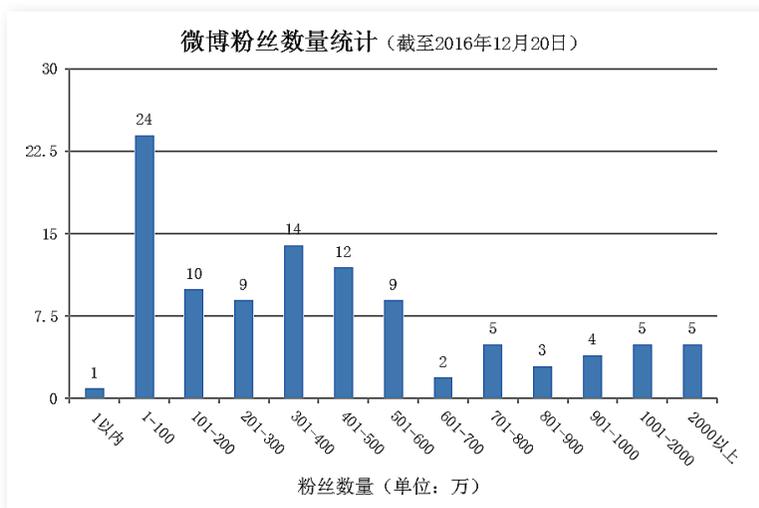


图 2：微博粉丝数量统计



图 3：微博发布数量分布

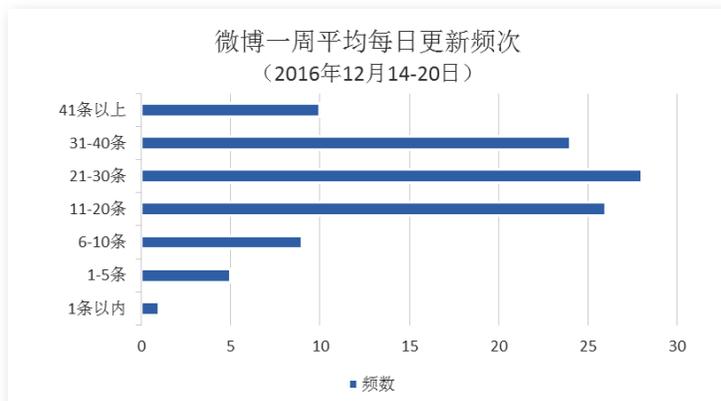


图 4：微博一周平均每日更新频次

（三）关注数明显大于名人“大V”，原创率高

这里的“关注”是指对他人账号的关注，以区别前述“粉丝”（被关注）。在微博上关注他人账号通常至少出于两个目的：一是通过对特定人群或机构账号有选择地关注，将其作为新的消息源，以便及时获取感兴趣的信息；二是通过主动地关注而增加与对方建立“互粉”关系的可能性（对强势微博而言，往往是在他人已经关注自己之后的选择性“回粉”）。关注在客观上有利于增强用户黏性，因此被本文列入重要统计参数。样本中，关注数不满 100 的账号只有 1 个，即人民日报海外版的“侠客岛”（58）；100—300 之间的有 15 个，其余大多数都在 500 以上，1000 以上的有 38 个账号；最多的《华西都市报》和《成都商报》，关注数量都达到 5000。对比发现，以上述样本为代表的报纸微博的关注数量，明显多于包括明星在内的个人“大V”的关注数（如排名靠前的姚晨、赵薇等千万级粉丝数的微博账号，对他人的关注数都不到 500）。这表明报纸作为专业新闻媒介，更加重视从外界获取信息而非单方面对外发布，这也和早期将微博作为新消息源的传统密切相关。

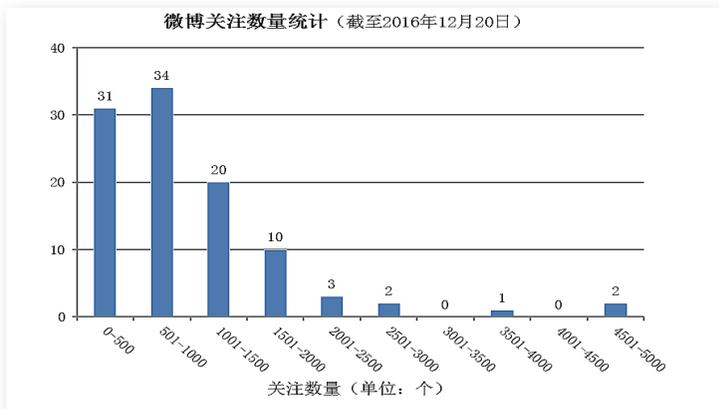


图 5: 微博关注数量统计

这里的“原创”，指剔除“转发”信息后的原发信息。原创微博数量与总发博数之比为“原创率”。近 80 家报纸的原创率在 80% 以上，大部分报纸在微博上都秉承了传统媒体作为原创内容生产商所具有的原创风格，体现了主流报纸权威发布者的媒介形象。总体看，原创率较高的样本集中在两大板块：一是西部板块，原创率前 3 名和第 5 名都在西部，分别是《贵州日报》（97.40%）、《云南日报》（97.21%）、《山西日报》（97.16%）、《陕西日报》（97.02%），《河北日报》（97.05%）居第 4 名；二是央媒板块，《参考消息》《解放军报》《经济日报》《光明日报》《中国青年报》原创率都在 94% 以上。原创率最低的 5 个样本分别是《新消息报》（宁夏，47.75%）、《沈阳晚报》（51.96%）、《人民日报》（海外版，52.88%）、《北京日报》（53%）、《今晚报》（61.14%）。

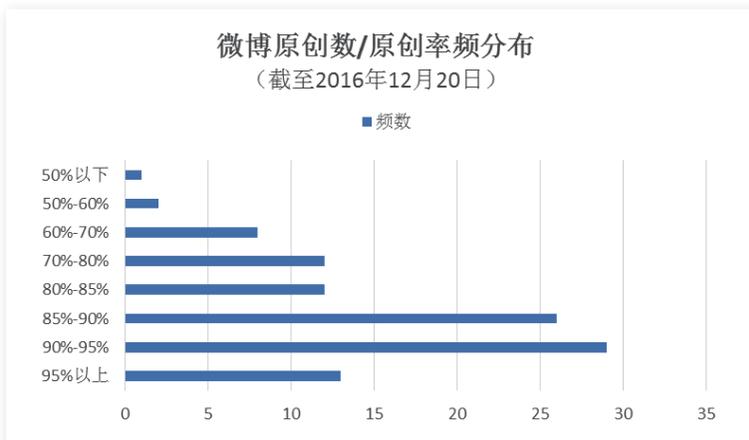


图 6: 微博原创数 / 原创率分布图

五、研究发现（微信）：低频次和时效差为最大软肋，信息同质化严重

微信公众号分“订阅号”“服务号”和“企业号”三种类型。报纸的公众号基本都是便于常态化发布信息的“订阅号”类型。样本报纸微信公众号的开通率为百分之百，样本数104个。各报微信公众号的名称也基本沿用报纸本名，与微博情形类似。样本一周的观测期涉及1082次推送，5098篇文章。

（一）更新慢和发布迟损害传播效果

在观测期内，76%的样本更新条数为7条及以下，3%的报纸公号更新条数为8-14条，22%的报纸公号更新条数为15-21条，2%的报纸公号更新条数为22条以上。上述数据表明，76%的报纸微信公众号平均每天只发布最多1次信息，每天发布3次以上者仅有2%。平均每日更新频次为1.49次。这个发布频次大大低于新浪微博的同类数据。一周发布总数最多的是《人民日报》（43），其次为《经济日报》（31），另有10个样本发布21条。发布最少的是《济南日报》（5），其次是《人民日报·海外版》（6），均不足每天1条。

研究还发现，不少样本的更新频率在工作日和周末会有所不同，大多数报纸在周末会减少更新甚至停止发布，如《济南日报》周末就停止更新，而平时仅每日1次。《南方都市报》工作日每天更新3次，周末更新1次。只有1个样本周末更新数超过平时，即《南方日报》工作日每天2次，周日每天3次。

微信公众号更新次数少，有其客观原因：微信公众号中“订阅号”的设置一般每日只能更新1次，少数早期开通或得到特许的报纸可以更新多达3次，个别可以更新5次以上。这一“规则”是制约微信更新次数的主要原因。另一个原因是，微信公众号相对于微博而言，容量要大很多，编辑制作远比微博复杂。其余就是主观因素了。

除了更新频次低，每日的首次发布时间也普遍迟缓，63%的微信发布于上午9点至晚上9点前，其中高峰时段为中午12点至下午3点之间。有63个样本（占比60%）一周内从不在上午9点前发布微信。有14个报纸公号平均每天在上午9点前发布1次微信。在这个时段平均每天超过1次微信的只有2个样本，分别是《人

民日报》(1.86次)和《钱江晚报》(1.14次)。有9个样本(占比8.6%)一周内几乎全部或至少6天都是在下午6点后才首次发微信。如此滞后的发布,已明显晚于纸媒发行时间,完全谈不上发挥新媒体之快捷优势。

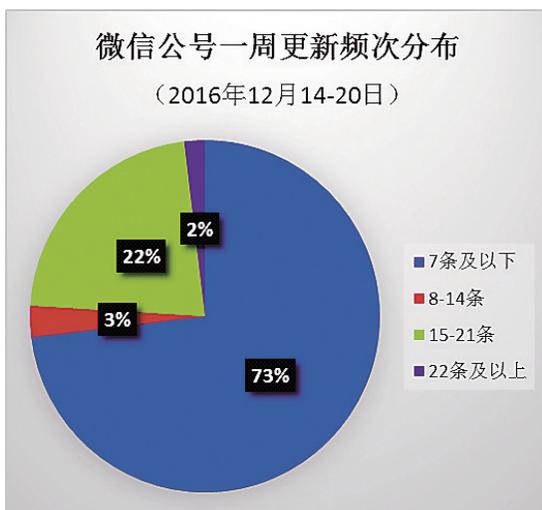


图7: 微信公号一周更新频次分布

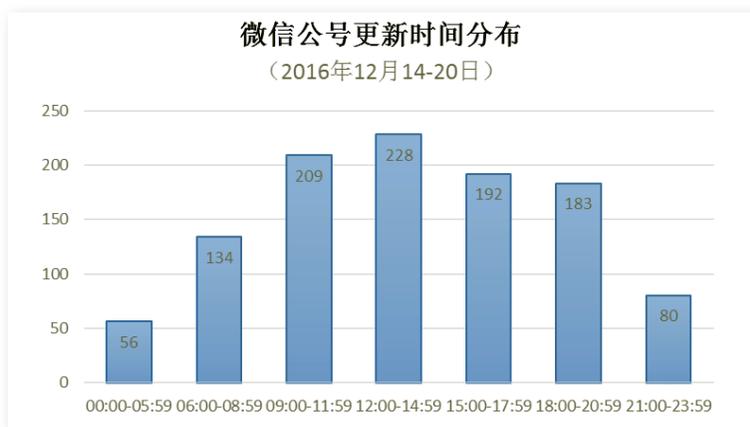


图8: 微信公号更新时间分布

(二) 专栏+条数: 公众号容量远超微博

同样是社交媒体,微信公众号每次发布的信息容量远超微博。容量首先体现在公众号主界面可设置多个专栏,而每个专栏又可包容较多内容,这使得公众号像客户端那样具备空间框架和向纵深拓展的能力。如很多公众号设有“电子报”专栏,里面就装载了当日母报全部版面信息。数据分析表明,微信公众号的这一重要功能受到各报的高

度重视。有 89 个样本（占总数 86%）设有 3 个专栏，用足了微信专栏设置的权限（订阅类公众号最多只能设 3 个专栏）。有 9 个样本设置了 2 个专栏，4 个样本只设置 1 个专栏，还有 2 个未设专栏。

专栏的种类主要有以下几种：电子报（数字报）、报纸订阅、资讯汇总、新闻客户端、活动（抽奖、比赛、投票等）、服务（互动）、社区（集群）和电商网站。从这些名目可以看出，许多样本都通过专栏的设置而尽量挖掘公众号的功能与价值，使之更好地服务于母报，并通过信息的引导而获取更多的受众，推动其他数字平台（如客户端）发展。

容量大还体现在每次推送的新闻条数。公号不同于微博，每期可以推送多条图文信息。观测期内样本数据表明，每期推送 5 条信息是最常见的形式，推出 4 至 6 条的微信数占微信总数的 70%。也有一定数量达到 7 条甚至 8 条的上限，这部分占总数的 11%。《广州日报》《温州都市报》《南国都市报》和《合肥晚报》都达到了 8 条的上限。统计发现，每期推送只有一两条的情况往往出现在周末、特定时段或遇重要突发事件时。如《新安晚报》周日每期更新 1 条，其余时间每期 5-7 条；《人民日报》的“来了！新闻早班车”和“夜读”栏目每期推送只含 1 条。

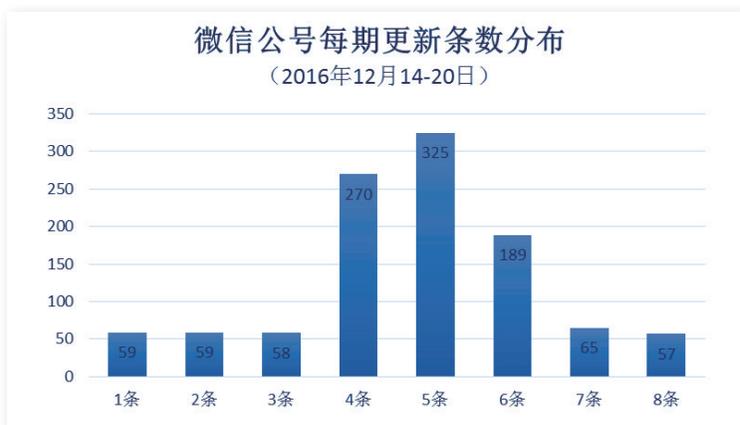


图 9：微信公号每期更新条数分布

（三）新闻爱逐潮流，原创率低，同质化严重

对微信公众号推送新闻的内容构成，按前述参数设定，分为主流新闻（指政经和时事等新闻）、深度新闻（指放在“深度”专栏或篇幅在 1000 字以上有一定纵深度的新闻）、文化娱乐、实用服务、广告共 5 个类别。研究发现，在对主流新闻和广告的重视程度上，党报和市场化报纸有较大区别，体现了两类报纸不同的编辑方针。

其中，党报微信的主流新闻占比 47.37%，市场化报纸占比 31.3%；党报微信的广告占比 4.64%，市场化报纸占比 11.36%。两类报纸的共同点是都较为重视实用服务类信息，分别占比 23.93% 和 27.93%，差别不大。对深度新闻普遍重视不够，统计分析的 5098 篇微信新闻中，深度新闻只占 0.59%，且市场化报纸（0.71%）多于党报（0.31%）。样本中深度新闻较多的报纸，主要有《南方都市报》《新京报》《新快报》《深圳晚报》《人民日报》（海外版）、《光明日报》、《中国青年报》《扬子晚报》《南方周末》《北京青年报》共 10 家报纸。



图 10: 党报微信
公号新闻构成

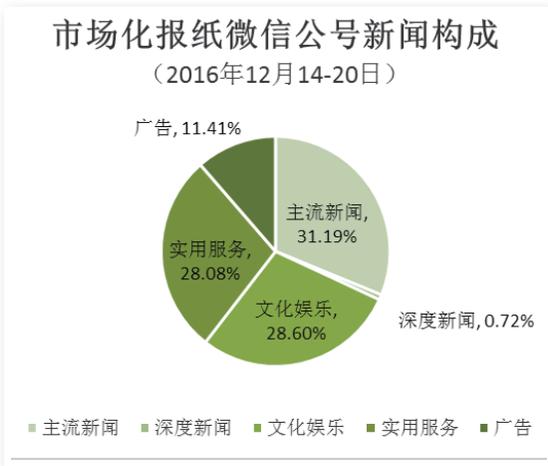


图 11: 市场化报纸
微信公号新闻构成

从 2015 年 1 月 22 日起，微信公众平台面向认证类公众号开放“原创保护”申请。申请成功后，公众平台会为每条原创文章自动添加“原创”标识。此后其他用户发布已有该标识的文章时，系统会自动为其注明出处。这是微信的一大创举，有利于保护和激励原创生产。样本报纸基本都申请了原创保护（通过清博指数

平台可以查证样本报纸中至少 88 家已经开通原创功能，剩余 16 家报纸在观测时段没有带有原创标识的文章发布，因此不能确定是否开通原创功能），这为本文获取和分析原创数据创造了有利条件。

数据分析表明，样本微信公众号推送新闻的原创率明显低于微博，平均原创率仅为 3.53%。其中，原创率在 30% 以上的样本仅有《人民日报》（海外版，80%）、《西藏商报》（52%）、《南方周末》（50%）、《新文化报》（34.62%）、《西藏日报》（31.43%）、《北京晚报》（30.43%）。需要指出的是，样本中可能存在忘了标注原创标识的情况，这会在一定程度上降低原创率，但对总体数据影响不大，因为样本公众号的同质化倾向从另一个角度证明了原创率较低。研究发现，微信公众号更加注重追逐社会热点和流行时尚，特别是在社交媒体平台已经开始传播并受到普遍关注的新闻，这使得样本公众号的同质化现象较为严重，同一篇文章被多个报纸公众号同时转发的情况十分普遍。观测期的一些看上去较为吸引眼球的新闻，皆被蜂拥转发（下文括号内是同日转发的报纸样本数），如《超市员工曝惊人内幕！最脏的食物竟是它，你还天天敢买？！》（21）、《地铁急刹把她摔成 10 级伤残！却因这个举动，地铁被判无过错……》（20）、《这个小玩意可能让你每月损失好几百！土豪请随……》（17）、《金星离婚了！理由却让人大跌眼镜，真心酸……》（12）、《当庭拒认亲生子，矿泉水瓶也看不下去了！》（11）。

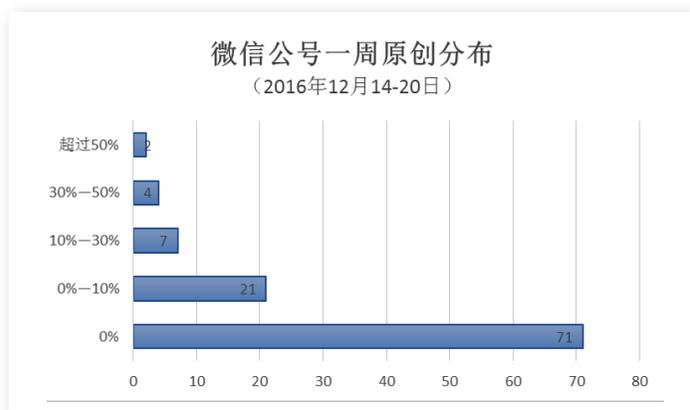


图 12：微信公众号一周原创分布图

六、总结与讨论

（一）研究小结

本文以国内外报业利用社交媒体实施数字化转型为大背景，对截至 2016 年 12 月 20 日的全国具有代表性的 104 种综合类报纸的“两微”账号的内容生产和运营状况进行了量化研究。

研究表明，社交媒体已成为中国主流报纸实现数字化转型的重要工具和普遍战略。作为中国社交媒体主要代表的“两微”平台，报纸的入驻率近乎百分之百。报纸通过“两微”发布新闻、获取信息、扩大受众、黏结用户、自我营销等行为已经日常化、正规化（指有专人定期运作）和普遍化。样本报纸中 75.73% 的样本报纸拥有百万以上的粉丝，均远超母报的发行量。对移动端新媒体而言，“两微”的普及程度和运作频率，均明显超过报纸的新闻客户端，而移动平台正日益成为民众上网获取信息的首选路径。

作为最早普及的中国社交媒体，新浪微博经过 2010 至 2011 年的快速普及，目前主流报纸新增注册数为零，对质量的优化和影响力的提升成为各报比拼的重点。粉丝数是衡量微博质量的重要参数，母报的品牌影响力、微博开通历史、发博数量已成为影响粉丝数量的三大最重要因素。

公众号的推出，使微信的媒介功能得以大大增强，报纸的普及程度已经超越微博。公众号容量大、多专栏的类客户端特征，受到样本报纸的普遍重视，89% 的报纸用足了主界面 3 个专栏的上限，70% 的报纸用到无需滚动空间的最大新闻一次性推送量 4-6 条，11% 的报纸用到 7-8 条，已接近或达到推送数量的极限。但微信推送频次低、推送时间晚的缺陷暴露无遗。原创率低和同质化严重、对热门信息趋之若鹜而忽略原创生产，也是公众号的一大不足。

（二）研究不足

由于主客观方面的原因，本研究也存在不尽如人意处，主要有：

1. 样本信息的挖掘仍不够充分。尽管本文主要数据皆为人工采集，工作量较大，但由于微信公众号设置等原因，有些重要信息仍无法获取。如样本报纸微信公众号的上线时间，可以反映公众号在报纸媒体中的发展轨迹和当前状态，但因难以从公众号外部获取，只好告缺。再如，因无法进入样本后台而查不到关注数据，这对观测公众号的用户黏度及与微博相关数据的比较带来不利影响。

2. 未能关联报纸内容。由经验得知,报纸“两微”,特别是微信公众号的很多内容直接来自母报。但从面上看究竟占多大比重?不同类别或不同地区报纸之间有怎样的差别?这本是较有意义的内容。但由于样本数量较多,涉及的母报信息量庞大,逐报逐日(观测期)比对难度也较大,只能期待另文研究了。

3. 粉丝数的分析缺少“主动营销”变量的引入。同样由经验得知,市场营销行为(包括线上和线下)也可增加微博的粉丝量,例如刊登广告或举办活动。由于未进行访谈或个案调研(样本数太多),本文未能获得此类信息,这对粉丝数增加的分析有一定影响。

(三) 讨论与建议

展望全球报业,社交媒体在数字化转型中都在发挥巨大且难以替代的作用,即便在客户端普及程度很高的美国,也是如此。本文上述研究表明,中国报纸在开发和利用社交媒体方面还有较大的潜力,故提出如下建议供参考。

1. 继续强化社交媒体战略的主观意愿和能动作用

本次研究选择的样本,皆为中央及各地影响力较为领先的主流报纸。即便如此,仍发现少部分报纸“两微”工作的主动性不够,一些样本发博数少、原创率低、关注和粉丝量少、推送迟缓等数据皆与此有关。笔者对多家报纸的日常观察也发现,报纸高层的重视程度及“两微”端的人力配置和人员素质,均直接影响报纸社交媒体战略的线上表现。对相当多的报纸而言,“两微”工作在主客观方面都有较大提升空间。

2. 社交媒体要体现“数字优先”

“数字优先”(digital first)是西方传统媒体正在积极实施的一项重大转型战略,且已成为较普遍的趋势。就报纸而言,“数字优先”是指“数字平台的内容传播大于、早于、快于纸媒内容的发布”(辜晓进,2017)^[29]。本研究显示出的大多数微信公众号发布时间严重滞后,体现的是与这一转型趋势的背道而驰。众所周知,报纸最大的短板是时效性差,出版后有近一天的空窗期,这一劣势在新媒体时代愈显突出。社交媒体本是报纸填补空窗期的极好工具,但如果也是每天发布1期,且发布时间比报纸还迟,其信息价值必然大大衰减直至消亡。样本中有极少数报纸每天迟至下午6点后才首次发布信息,更是不可思议之举。

或曰,放在一天下班之后再发布当日公众号,可以更新最新信

息,以获后发制人之效。然而笔者深入解读这些样本后发现并非如此。以样本中的《今晚报》为例,在本文即将完稿的2017年2月13日,其当日18:04发布的内容确实与母报内容实现了差异化,但并不新。当日公众号共推5条新闻,其中4条都是两天前的旧闻。

3. 积极开发并用足“两微”各种功能

社交媒体仍在发展中,新的功能也不断涌现,如视频传播、新浪长微博、微信原创标识及小程序等。相比之下,美国社交媒体的功能更加丰富而强大,如Facebook近年推出的“即时文汇”、“直播”(Facebook Live)、“全景视频”(360 Video),Snapchat2015年上线的“发现”(Discover),Twitter 2015年开发完成的“时刻”(Moments)等,都是主要针对机构新闻媒体这类原创内容生产商开发的,目前广受媒体欢迎。相信中国的“两微”也会陆续开发新的功能,中国报纸应保持敏感性,在用好、用足旧功能的基础上,密切关注并及时利用社交媒体各种新功能,强化移动数字端的传播力和影响力。

4. 重视深度新闻传播

对优质内容和深度阅读的需求,已成为移动端信息消费的新趋势。皮优研究中心2016年5月公布的一项大规模调查结果表明:人们在移动数字平台阅读短新闻和长新闻(1000字以上)的数量基本相等,而在每篇新闻上的阅读时间则大相径庭^[30]。换句话说,人们正在把大部分时间用于阅读长新闻。这一结果与我们的经验也是一致的。目前微信朋友圈的长文章数量已经明显多于短文章,人们的阅读兴趣也在转向“深度好文”之类的长信息。

面对这一阅读趋势,报纸“两微”仍被“碎片化”思维主导就显得不合时宜。上述样本中深度新闻占比很低的现象,正是这一思维在实践中的反映。深度新闻由于能够延长受众的驻留时间,是报纸增强黏合度、扩大品牌影响力的重要手段。建议报纸与时俱进,充分发挥自己深度原创的强项,大大增加深度新闻在“两微”平台的传播。

(本文首发于《新闻与传播研究》,是辜晓进主持的国家社科基金一般项目《传统报业向融合媒体转型的路径选择:中美比较研究》[项目批准号15BXW015]和参与的广东省教育厅国家级重大培育项目《加快推进传统报业与新兴媒体融合发展研究》[项目批准号2014GWXM016]的阶段性研究成果。)

(本文编辑:王杰)

参考文献:

- [1] Jack Weinstein, The Top Daily Newspapers on Social, Shareable.com, March 4, 2016.
- [2] Alex York, What Is Social Media Engagement & Why Should I Care? Sproutsocial.com, October 28, 2015.
- [3] 王春盛、焦晓洁、沈阳:《百花齐放 方兴未艾——2015年传统媒体“两微一端”的梳理和分析》,《新闻与写作》2015年第12期,第10页。
- [4] 国家新闻出版广电总局:《2015年全国新闻出版业基本情况》,总局官网2016年9月1日。
- [5] 中国报业协会:《中国报业新媒体影响力报告》,2016年11月发布。
- [6] Woody Lewis. 10 Ways Newspapers are Using Social Media to Save the Industry, Mashable.com, Mar. 11, 2009.
- [7] Alice Ju. Evaluating the Effectiveness of Facebook and Twitter as New Publishing Platforms for Newspapers, The University of Texas at Austin, May 2010.
- [8] 同[6]
- [9] M. Broersma, T. Graham. Twitter as a news source: How Dutch and British newspapers use tweets in their news coverage, 2007–2011. Journalism Practice, 2013, 7(4), PP 446–464.
- [10] S. J. Moon, P. Hadley. Routinizing a New Technology in the Newsroom: Twitter as a News Source in Mainstream Media. Journal of Broadcasting & Electronic Media, 2014, 58(2), PP 289–305.
- [11] S. Paulussen, R. A. Harder. Social Media References in Newspapers. Facebook, Twitter and YouTube as Sources in Newspaper Journalism. Journalism Practice, 2014, 8(5), PP 542–551.
- [12] S. Engesser, E. Humprecht. Frequency or Skillfulness: How professional news media use Twitter in five Western countries. Journalism Studies, 2014.
- [13] A. O. Larsson. IN IT FOR THE LONG RUN? Swedish Newspapers and Their Audiences On Facebook 2010–2014. Journalism Practice, 2015.
- [14] A. Ju, H. J. Sun, H. I. Chyi. Will Social Media Save Newspapers?. Journalism Practice, 2013, 8(1), PP 1–17.
- [15] 沈阳、罗婷:《传统媒体微博内容运营现状及前景分析》,《新闻战线》2013年第8期,第28–30页。
- [16] 吴涛、张志安:《调查记者的微博使用及其职业影响研究》,《中国地质大学学报》(社会科学版)2015年第4期,第109–117页。

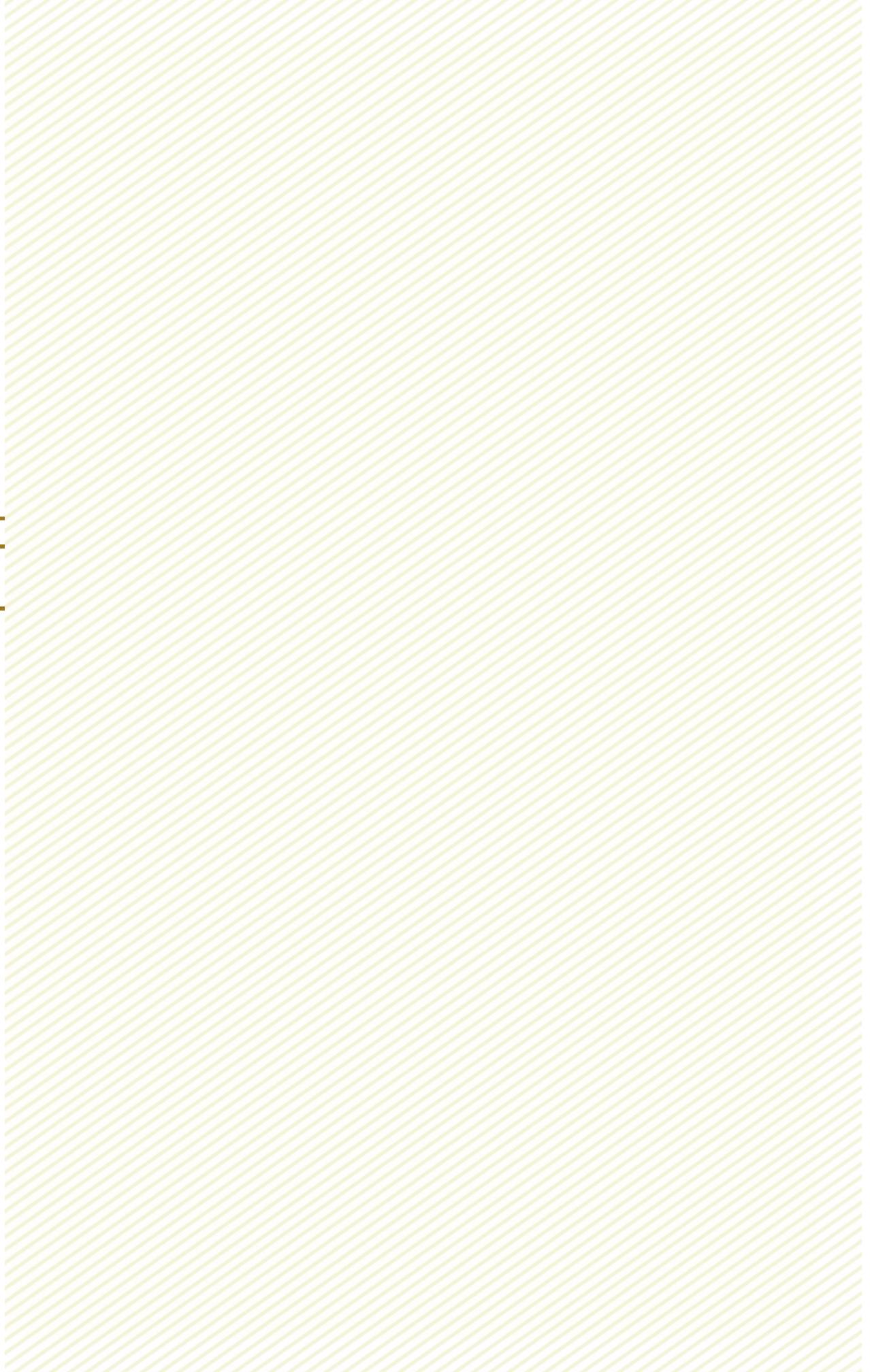
- [17] 尹连根、杨秋月、张进:《微博作为消息源——传统媒体在新闻报道中使用新媒体资源的策略与规律探析》,《新闻大学》2015年第1期,第35-42页。
- [18] 刘洋:《“东方之星”号沉船事故报道框架研究——以《人民日报》为例》,《今传媒》2016年第1期,第91-92页。
- [20] 辜晓进、洪芳芳、张可:《纸媒与微博的互动逻辑:基于“捣鸟窝”新闻的分析》,《国际新闻界》2013年第9期,第71-80页。
- [21] 周正昂、张璐:《报纸微博同题叙事的“辩式”呈现——以〈南方都市报〉新浪微博“小悦悦事件”报道为个案》,《东南传播》2012年第7期,第174-176页。
- [22] 禹夏、曹洵:《湖南主流报纸官方微博融合报道现状探析》,《中国出版》2014年第2期,第46-50页。
- [23] 杨馨:《重庆地区报纸微信公众平台初探》,《新闻研究导刊》,2014年第5期,第33+43页。
- [24] 李莎莎:《山西报纸微信公众平台的运营和发展探究》,《新闻世界》,2014年第11期,第131-132页。
- [25] 刘西平、郭文.:《报纸微博在数字报业产业链中定位的实证研究——基于新浪平台30家报纸微博的抽样分析》,《编辑之友》2014年第11期,第58-62页。
- [26] 上海交大舆情研究实验室:《2010中国微博年度报告》,2010年12月28日发布。
- [27] 辜晓进:《美国报业:数字化转型进入深水区》,《新闻与写作》2016年第8期,第25-33页。
- [29] 辜晓进:《数字优先的报业转型逻辑》,《现代传播》2017年第1期,第74-79页。
- [30] Amy Mitchell, Galen Stocking & Katerina Eva Matsa. Long-Form Reading Shows Signs of Life in Our Mobile News World. Journalism.org, May 5, 2016.

New Communication

新闻
英才

金文蓉

不忘初心，坚守责任和价值



不忘初心，坚守责任和价值

□ 金文蓉

从对时政漠不关心，到成为一名合格的党报评论人，最重要的一条就是学习。在学习中工作，在工作中学习，不忘初心，坚守责任和价值，慢慢地你会成为更好的自己，并将拥有更多抵近梦想的可能。

【关键词】不忘初心 创新实践

77

新闻
英才

一、学习、学习、再学习，既要博，也要专

从事新闻评论工作这 17 年中，我最深刻的感受就是知识的恐慌、学习的紧迫性。

评论是报纸的旗帜。作为一名党报的评论员，首要的一条，就是学好理论，必须具备通过评论权威解读党委政府的有关方针政策、高屋建瓴辨明经济社会发展趋势、正本清源引领社会思想意识的的能力。刚开始从事评论工作时，对经济专业背景的我来说，政策理论知识是一块短板。针对自己的不足，我在工作中和工作之余，特别注意不断加强理论学习，提高理论素养、思想政治素养。只有通过扎实的理论学习和积累，较好地吃透党的路线、方针、政策，准确领会市委市政府的工作意图，才能在评论理论工作中驾轻就熟。

“以其昭昭，使人昭昭。”新闻评论涉及各行各业、各类问题，评论员必须善于发现问题、分析问题、提出中肯的意见和建

作者金文蓉系深圳特区报时评理论部主任，曾获深圳新闻英才奖

议，如果自己都不懂，如何去引导和说服公众？作为一个评论员，应该具备怎样的知识结构和文化素养？我认为应该是杂家和专家复合型。

在实际工作中，由评论员选择今天写什么的情形并不多。一个题目来了，不管是政治、经济、文化，还是法律、教育、城市规划，选择只有一个字：上！评论选题的广泛性，决定了评论员先要“博”，一切相关的文化知识都要认真学习，知识储备多多益善，知识面宽了，见多识广，才能有“评”和“论”的基础。评论员还必须“专”，新闻评论的时效性非常重要，当天新闻，当天评论，不“早”不行，不“快”也不行，而只有做到“专”，你才能在相当有限的时间作出有效的分析和判断，发表有深度的见解，提出有价值的建议。如果仅仅略知皮毛，在几个小时内拿出一篇有质量的评论是不可能的。

如何既“博”且“专”？我的体会是做一个进口大出口小的“漏斗”。人的大脑就像一个容器，容量是有限的。在这个信息传播日益迅捷的时代，只有经常腾空“容器”，才能有地方容纳新知识。而“漏斗”既处于装满的过程，也处于不断腾空的过程，也就是说，要学会主动遗忘来为新知识腾出位置。如果总是对过去掌握的知识恋恋不舍，知识结构只会越来越陈旧。漏斗的进口大出口小，意味着我们对知识的涉猎要广，但筛选要有原则。进口大，是为了“博”；出口小，目的是“专”。重要的知识要让它“在容器”内停留的时间尽量长一些，有的甚至要颗粒大于出口口径，使之不被漏出去。

坚持不懈地学习各种新知识，苦是苦点，但好处在于我能经常感到自己在进步和提高。

二、打造评论品牌，千磨万砺出精品

敢于发声，引领改革开放思想舆论，是深圳特区报一以贯之的办报理念和新闻理想。载入中国新闻史册的《东方风来满眼春》和“猴年新春八评”，经由深圳特区报问世，绝非偶然。这是历史的选择，亦是深圳特区报担当改革“报春鸟”的使命所然。在每年农历春节假期结束后重磅推出系列新春评论，已成为深圳特区报颇具影响力的品牌项目。每年新春评论的刊发，都会引起社会各界热烈反响和国内外舆论的广泛关注，我们也收获了不少荣

誉和奖励。

在深圳特区报时评理论部工作的近17年中，新春评论只要有，我就是新春评论的撰稿人之一。这十余年间，评论员、部门负责人、分管编委、总编辑，因工作需要更替，我应该算是唯一一个写了十年以上新春评论、可能还要继续写下去的评论员了吧。党报评论工作其实是非常单调和枯燥的，写作过程也真的蛮痛苦的。学习理论、查找资料、写作、反复修改，工作过程看上去既不生动也不光鲜，但你内在思想的成长和知识的更新却必须快速而繁茂，否则你就无法在评论中跟上要求。

品牌的打造，精品的诞生，从来没有偶然。每年的新春评论，从确定选题、草拟、修改、刊发到后期宣传，往往要持续一两个月。无数次的讨论，一遍又一遍的修改，一句一句磨，一个词一个词推敲，说殚精竭智，千磨万砺，都不为过。但也正是在年复一年去做这件事的过程中，我深刻理解了报人敬业、严谨、精益求精的精神，明白了责任，懂得了坚守。

三、顺势而为，在大胆创新中实现融合发展

随着数字时代到来，多元化的互动传播格局给党报等传统媒体带来新的挑战。在媒体融合发展的新形势下，作为特区新闻工作者，就要大胆地去学习尝试，不断探索增强党报评论传播力、引导力、影响力、公信力的新路径。

2014年，时评理论部和新媒体部合作，在评论版推出报网互动栏目——“微言堂”，先让网友通过微博微信平台，自由参与话题讨论，再通过采写和编辑后发表在报纸上，多角度、多侧面反映市民网友的声音，三言两语，原汁原味，同时配以点评，更好地引导舆论、把握主流。在话题设置上，注重民生视角，重点关注与广大市民息息相关的民生问题、城市改革发展的一些新的政策措施，以及社会热点问题。

2015年，时评理论部顺应报社媒体融合大潮，推出了部门评论公众号“深南道”，尝试在新媒体平台上发出了党报评论的声音。虽然因为多种原因，不到一年我们就关闭了公号，但促进了评论员学习和汲取网络评论的优长，增强了将网络评论和报纸评论的优点在评论创作中融会贯通的能力。

2015年，应市纪委加大廉政建设宣传力度的要求，部门在评

论版推出新栏目“廉议汇”。围绕廉政建设相关议题，展开嘉宾讨论，并配以评论员短评。栏目开设以来，办得有声有色，紧跟廉政建设的热点，保证了刊发频率和质量，受到纪委领导和广大党员的好评，获评2016年广东省新闻媒体优秀品牌栏目。

2018年在集团领导和报社编委会的指导支持下，我和我的小伙伴们开通了“圳论”微信公众号和今日头条、百度、B站同名账号，评论员们也开始从电脑屏幕后走到摄像镜头前，“视评”“圳事一周鲜”“圳访谈”“小深一点（VLOG）”，党报评论人开始了新的探索。

在融合发展的摸索中，我获得了以下认识：其一，融合发展，扩大了党报的读者群。网民在直播时参与现场互动，发表观点和看法，也往往会去关注随后报纸上的专题报道，经过采写编辑后见报的报道，观点更明晰、系统、深入，弥补了网络直播时受时间和传播方式限制而使讨论不充分、观点不全面等等不足，网民也成为了报纸的“新读者”。其二，提供了前所未有的多元舆论空间，产生了多方位、多层次的传播效果。同一新闻评论资源，经过新媒体平台→报纸→新媒体平台的多次传播，其利用率实现了最大化，这一循环过程不仅大大提升了网络言论的影响力，也充分发挥了党报评论在重大宣传中的导向价值。其三，使党报的声音更加丰富、饱满，产生的舆论力量更加强大。网络生来就是新闻价值的放大器。媒体融合发展，以报纸的品牌为核心，将视野拓展至报纸和新媒体一体，通过发挥报纸拥有专业化的采编队伍和编辑经验的优势，以及在大众中无可比拟的公信力和社会动员能力，来传播党委和政府的声音，这种声音再经由新媒体平台“放大”，从而在影响社会议程的设置上发挥主力作用。

在媒体融合的时代，新闻的采集、制作和传播正经历着前所未有的变革，理论评论工作更应顺势而为，主动拓展格局。

近20年来，苦和累已成寻常，但我亦从中深切感受到了作为特区党报评论工作者为时代立言、为改革呐喊的情怀与使命、光荣与梦想。不忘初心，坚守责任和价值，你会成为更好的自己，你将拥有更多抵近梦想的可能。

（本文编辑：王杰）

New Communication

媒体
融合

张 延

纸媒客户端发展趋势分析

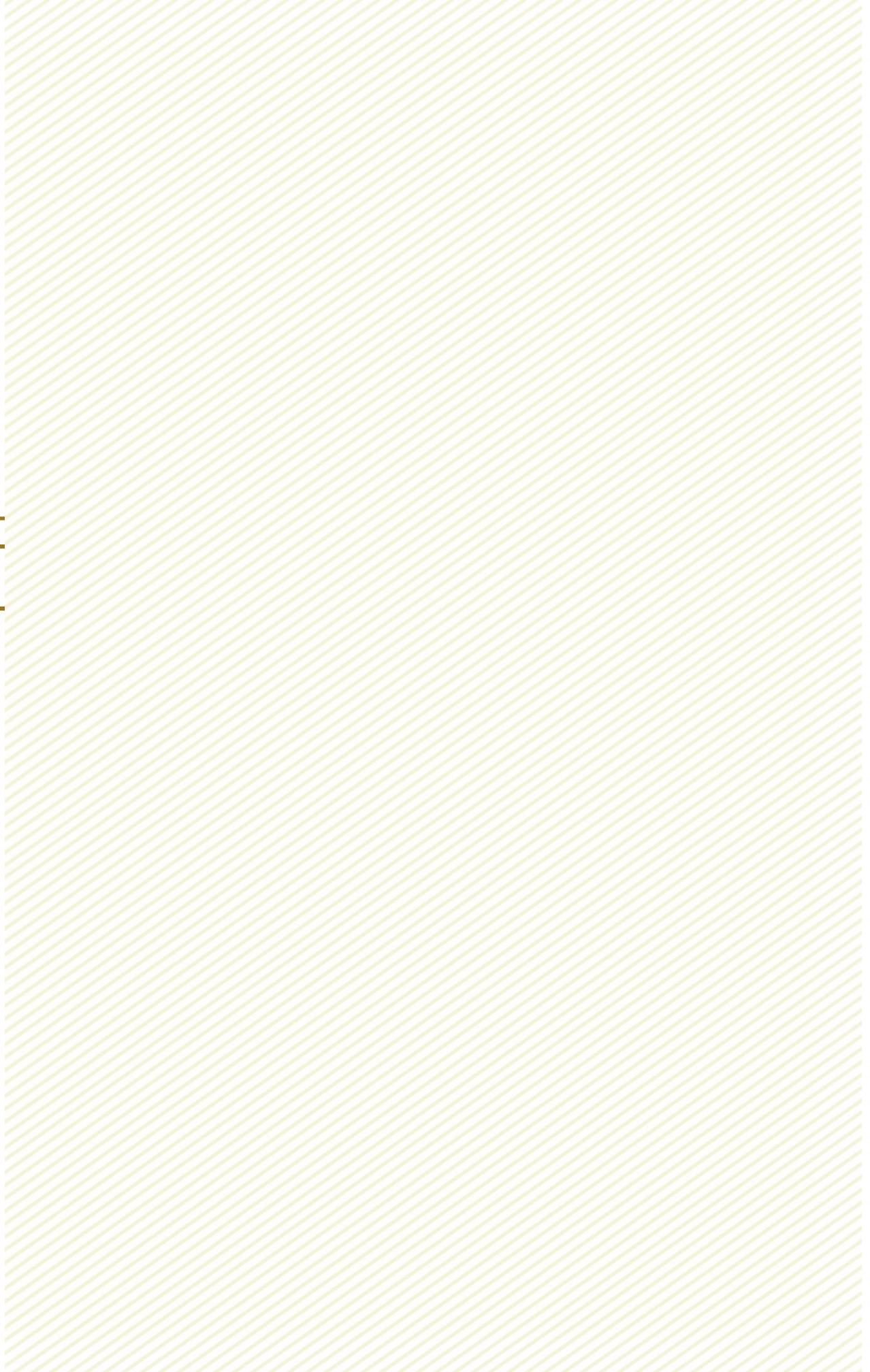
——从引领新闻应用向聚合融媒平台迈进

陈国权

媒体事业属性的强化与扶持媒体新趋势

王卫明 马晓纯

头部媒体的传播模式和营利模式探析



纸媒客户端发展趋势分析

——从引领新闻应用向聚合融媒平台迈进

□ 张延

通过客户端带动整体转型已经成为国内众多传媒集团的战略选择。然而如何在众多手机应用中突出重围是每个客户端面临的难题。本报告结合中西方客户端发展经验和操作模式对客户端的短期目标以及未来趋势作出因果分析和利弊研判。本报告的核心观点是，传统媒体客户端要抓住时机，尽快依托流媒体技术完成从新闻应用到聚合融媒体平台转变的过程。

【关键词】 传统媒体 客户端带动转型 融媒发展

媒体客户端的发展，被广泛认为是经网站媒体（新媒体 1.0）、社交自媒体（新媒体 2.0）发展而来的新媒体 3.0 产物。当前的中国的新闻客户端进入了战国时代，无论传统媒体还是网络媒体甚至政府的政务媒体都有自己专属一个或者多个客户端。如何在众多手机应用中突出重围是每个客户端面临的难题。

当前，通过客户端带动整体转型已经成为国内众多传媒集团的战略选择。深圳报业集团驻站博士后等研究人员近期对中西方客户端发展经验和操作模式进行梳理，并针对纸媒客户端的发展诉求提出相关建议。本报告分为三个部分：第一部分将基于客户

作者张延系澳门大学传媒经济学博士，现为深圳报业集团博士后工作站在站博士后

端发展经验，介绍客户端发展成功的一般做法和未来趋势；第二部分梳理浙报、南都、广日等纸媒建设数字应用过程中的问题与模式；第三部分是结合科技、市场以及规模分析纸媒客户端短期及长期突出重围的目标与方式。

一、客户端发展成功的一般做法和未来趋势

本报告研究人员在过往的5年里，对媒体客户端应用长期进行跟踪分析和研究。结合中西方客户端发展的得失经验，本报告认为成功的媒体客户端亟待解决的五类问题：

第一、客户端（APP）的前端和后端需要一体化建设。APP前端泛指消费端，主要满足受众需求；后端是供给端，是指媒体从业者的团队化生产工具。西方媒体在设立客户端时往往是先建立后端，即先考虑如何提高效益（控制生产成本）再思考内容生产。国内媒体的客户端则相反，着力围绕提供何种内容，却很少考虑配套生产工具的成本压缩。因此，好的APP生产首先是APP管理建设，即供给端的功能研发和流程设置，更科学的供给端还需要包括生产考核的职能。

第二、APP前端要具备符合用户特点的交互设计。国内客户端的设计创新途径基本分为两种：媒体自主设计以及外包设计方案。由于当前媒体客户端多为外包设计和运营，排版布局形态基本趋同，这对于使用客户端多为中青年的消费群体并不友好。突破这个问题有三个方式：一种是如果已有庞大的订阅用户，先做用户画像，根据用户特征进行UI（类似报纸的版面和头条位置）设计；一种是直接针对目标用户群体的使用特点，进行靶向UI设计，以突出APP的内容差异化和功能不可替代化；还有一种方式更为快捷，针对市场众多APP进行功能性分析，根据自身的立基点进行多元复制“抄袭”，最终设立整套技术体系。

第三、资讯内容的板块设计。大多数媒体客户端均采用“并联”关系设置板块内容。各个内容板块之间的相关性并不强。用户在使用资讯媒体时，都有固定的使用偏好，他们会捕捉某些特定的信息产生诉求。而并联模块并不有助于提高用户获得信息的效益以及用户在客户端的停留时间。目前成功的新闻客户端是通过【关键词】运算（未来是对用户阅读行为的大数据分析）了解用户的阅读需求。比如，当用户打开一条新闻，他可能对这个新闻的相关新闻感兴趣，

或者对这个新闻所属板块感兴趣。未来的客户端要能够通过用户行为研究进而捕获用户。在当前阶段，客户端的内容板块至少要具备智能化的内容推荐逻辑来提高用户的活跃度。

第四、资讯的推送频率。当前客户端资讯推送频率有三种模式，一种是固定的推送频率，比如每 90 分钟一条新闻；一种是结合热点时事的不间断推送，比如财经媒体客户端；另一种是集中时间段推送，比如生活化的客户端。这三种推荐频率各有优劣，具体采用哪种推荐频率是基于主要竞争对手的推荐弱点以及结合自身能力来设置。需要指出的是，推荐频率的模式最好固定，这样能够培养用户在某个时间段使用这个客户端的预期需求（该需求可类比日报和晚报的用户差异）；此外，如果推荐模式不固定，反而会提高用户的卸载率。当然，更好的方式是让用户自己选择推荐频率和推荐时段，做到完全自主化设定。目前，国内还没有媒体 APP 具备这样的功能。

第五、资讯的推送内容。根据过往研究经验，用户对于信息的推送都保留谨慎态度，大多数用户会屏蔽信息推送。保留推送信息的用户，一般是年龄较大的用户（不会关闭推送），还有一种是对该客户端具备使用诉求的用户。这种用户日后往往会转化成“铁粉”。当然，这种用户在使用初期常常会根据推送内容来判断是否符合自己的使用诉求，一旦发现不吻合，那么后期就会提高主动的卸载几率。基于过往研究数据，有三类信息非常适合媒体客户端进行主动推送：重大热点时事的跟踪报道（符合人们对信息的掌控诉求）、服务信息（比如交通、天气、放假等）以及福利信息（比如红包、免费门票等）。

二、当前国内纸媒客户端的运营经验梳理

本报告研究人员从 2014 年开始研究客户端生产，国内纸媒的客户端真正开始进入公众视野是在 2016 年后。在这之前，南都以及南方周末做了大量的尝试，包括分众设计、深度阅读、订报送电子阅读器等等，最后均已失败而告终。目前，浙报、南都、广日运营 APP 失败的经验可以总结为以下几点：

第一、APP 内容不能跟报纸完全一致。标题、排版、语言风格均要向网络文化靠拢，因此 APP 小编最好使用年轻人，而不是依赖传统报纸编辑转型转岗。

第二、APP 的内容不适宜过度深阅读。受众对于客户端的使用更倾向一种娱乐文化消费。比如学习强国 APP 目前设置的内容，也有大量的文化生活内容。此外，APP 内容也不再适宜当新闻做，而是要当便民生活的服务资讯做，赋予 APP 除了新闻之外的社会服务功能。APP 从新闻端到资讯端转变的核心优势是能够最大限度的黏连用户。

第三、基于 APP 的上述特点，三家媒体的 APP 目前均以短视频和视频直播为拳头栏目，给 APP 的生产做精品配套。因为视频传播范围广，容易出爆款，比如广日近两年的新闻爆款，视频产品占到了九成。此外，视频产品更贴近当前“四力”传播的基本诉求，因此该类产品也更容易受到政府主管部门的认可和表扬。然而当前纸媒视频团队的问题也非常突出，这主要集中在“人”的使用上，具体体现在两个方面：

一是纸媒的视频团队很难找到合适的负责人。视频生产非常重视艺术和技术，视频团队的负责人最佳选择是广电科班出身。而纸媒的视频负责人除了懂视频外还要懂报纸和新媒体的生产流程，不然就会变成用广电的生产模式来满足报纸客户端的需求。因此，既懂广电又懂报纸更了解新媒体的融媒人才太少。目前，国内报社视频团队的负责人大多是从摄影转行过来，他们在领导视频团队的过程中均出现了不同程度的水土不服问题。

二是视频团队建设到底是否参与运营的问题。目前国内大部分报纸的视频媒体仍是在体制框架内进行人员招录，每年这批人员经费在 200 万 -400 元万不等。比如由于人员成本的投入巨大，南都就曾解散过视频团队。目前南都又重新组建了新的团队。该团队一个重要转变就是具备市场化竞争的能力。同样的，广州日报从 2016 年组建视频团队，不到两年，该团队就被要求参与市场运营。在加入市场竞争行列后，纸媒的视频商业化水准仍低于市场同业。但由于报纸的新媒体平台所赋予的流量和品牌，纸媒视频在市场上中具有非常强的竞争力。综合而言，当前纸媒视频发展的关键是“找得到”一个懂的负责人以及“留得住”一批技术高的视频生产者。

第四、传统媒体的采编经营要两分开，但 APP 的运作必须采编经营一体化运作。以广日、南都为代表的区域纸媒经过 2-3 年的摸索发现，APP 发展的关键条件是，采编经营要合并。负责

APP 的部门既是成本中心，又是运营中心。因为只有具备运营职能，这个团队除了做好党的宣传工作外，才能最大限度地满足用户需求，进而较好地完成用户下载量、活跃度等市场指标。

综上所述，三家业内媒体，当前均采用以 APP 带动集团转型，APP 又以视频为核心突破口。具体的运营 APP 模式可总结为：（一）加快建立视频团队（绝对不允许本地重大新闻被外地纸媒完成视频首发）；（二）运营和采编必须合一，APP 的主管人员除了负责采编生产，必须兼有运营任务。

当然，同业当前也存在一些问题，最突出的是视频团队的考核问题，这个问题如果不妥善解决，会造成集团培养人才的快速流失，进而影响 APP 突出重围的进程以及集团转型工作的稳定性和持续性。另外一个技术问题，前后端的发展都受制于外包公司。对于这类问题，我们通俗的表示为“司机不掌握方向盘”。

三、关于纸媒客户端的发展建议

当前纸媒客户端发展的核心诉求主要是通过增粉完成“四力”建设的问题。关于如何快速增粉，有两个重要途径不可或缺：一是靠资讯服务的质量；二是靠运营，并且重点在运营。

运营主要有两个途径，一个是小周期的红包福利活动，组织线下粉丝的见面会等等；一个是大周期的重磅商业活动推广。根据本报告研究人员在广州日报进行的参与观察，广州日报的大型商业活动以季度为周期，比如今年春节期间执行的 AI 花市项目，只要进入广州日报设计的“花房”就可以进行子弹时间风格的照片拍摄（模仿电影《黑客帝国》）。如果你想获得照片发朋友圈，就只能通过 APP 下载。这个活动持续一个月，给 APP 增加了近 5 万粉丝。据广州日报统计，一次重大商业活动推广，平均能够增粉 3 万至 5 万。除了增粉外，APP 承接的广告收入也大量增加，这些都离不开 APP 直属运营团队的职能。

当前众多纸媒为了追赶媒体融合的发展进程，都喊出了实现弯道超车的发展构想。因此，在形成规模用户后，我们还需要思考客户端的下一步发展方向是什么。

在学界，传媒经济是分析传媒发展的核心框架。从经济角度来界定传媒，充分说明传媒组织体制的独特性：既要重视舆论场更要重视市场。其实这两者本身并不矛盾，媒体获得了巨大的市场，

自然就具备引导更大舆论场的能力。过去报纸能够引领舆论就是因为人手一份。现在报纸引领舆论的能力渐弱，本质还是其传播范围越来越受限制（广电行业同样面临这样的问题）。好多专家把这个原因归咎于技术革新，本文研究人员对此观点持保留态度。

实际上，随着乐视、OFO、瑞信咖啡、无人商超等新兴经济体不断爆出经营危机，这些危机背后都在表明行业的迭代发展最终并不是靠技术来完成竞争（技术是核心推手），而仍是通过规模经济、成本控制、市场机制等维度进行。因此，我们建立客户端的核心目的之一仍是聚焦提高自身的市场竞争力。

增粉是我们树立品牌具备优势的关键一步，这一步完成后，我们需要做的是聚合同业，或者说用规模来主导竞争标准。在技术的市场竞争领域，最佳方案不是做成一个可复制的技术标杆，而是做成一个能够技术聚合的平台。比如苹果 IOS 系统，微软的 Windows 系统，以及正在努力尝试做 LBS 系统的微信和支付宝。

进一步而言，本文研究人员结合西方媒体（比如 HBO、Netflix）发展趋势判定，未来媒体的核心竞争力是媒体流。做好客户端就是为下一步的流媒体转型做技术准备。流媒体的核心概念是引入流量，通过流量主导市场（过去报纸能赚钱是因为报纸具备较高的“流动”性。现在报纸流通变慢，如果它的数据流能加快，广告仍旧会向流媒体靠拢）。因此，引导流量将会成为媒体未来 5 年的核心竞争力。未来，如果纸媒不想仅仅作为别家数据流的提供者，那么现在便可以思考如何把自家客户端打造成融媒聚合平台。

头条客户端在 2018 开始聚合平台的初步尝试。苹果公司在 2019 年 3 月设置 Apple News 客户端，也开始抓紧相关尝试。2019 年或将成为中国纸媒客户端向聚合融媒平台迈进的恰当时机。

（本文编辑：王杰）

媒体事业属性的强化与扶持媒体新趋势

□ 陈国权

新闻媒体运营了三十多年的“事业单位，企业化管理”模式目前正面临着颠覆性挑战，要想使媒体走出尴尬处境，还是要从深化媒体体制改革做文章，寻求突破。“事业做事业，企业做企业”，才是真正意义上的两分开，这为媒体体制转换提供了前提和条件，为扶持媒体提供逻辑依据，也为新时期媒体持续、稳定、健康发展提供基础。这将成为媒体体制变革的趋势与方向，也就是解决当前媒体体制问题的切入口。

【关键词】 事业单位企业管理 媒体发展困境 两分开改革

当前人们诟病的是，媒体不应该获得扶持，应该让市场来检验媒体传播效果。但是，现在最大的问题是，媒介环境与之前有翻天覆地变化，一个纯粹的市场化媒体已经越来越缺少运作要素与空间，比如，零售报摊的消失，自办发行队伍的不能持续，媒介多元话语空间的丧失，舆论监督功能的消弭等；更为关键的是，在新的媒介格局中，媒体的功能属性发生深刻变化，即使传播力很强的媒体产品也无法获得经营收入，即使新媒体领域的“变现”，也是个难解之题。在这样的媒介环境下，为保证主流媒体“四力”提升，扶持媒体成为必须。

作者陈国权系《中国记者》杂志值班主编，新华社国家高端智库传播战略研究中心研究员

一、“事业单位，企业化管理”的困境

1978年确立的新闻媒体“事业单位、企业化管理”基本上明确了之后40年媒体运营体制的基本模式，但这种模式具有“过渡性特征”^[1]。本来，企业单位实行经济核算制，通过经营活动获得收入，典型特征是盈利；事业单位实行预算拨款制，不从事经营性活动，由国家财政负担其所有开支，典型特征是公益。但“事业单位，企业化管理”改变了这种情况，媒体这种事业单位也需要通过经营实现盈利，能够自己养活自己。但是，媒体发展到今天，1978年开始沿袭的“事业单位，企业化管理”模式正面临颠覆性挑战。

首先，媒体体制变得很复杂，管理难度大。媒体以事业为本，又是事业，又是企业。媒体集团可以说是一个兼有机关、事业、企业三者特点的复合体，是多法人联合组成的事业性质的媒体集团。^[2]实际工作中这样的组织就像是“三不像”，各种各样的规定都要遵守，有的工作被要求参照政府机关来执行，有的被要求参照事业单位执行，还有的被要求像企业一样。如在媒体拓展多元经营时就会陷入窘境，既没有国有企业的资源、政策优势，又不能像私有企业那样灵活开展业务，导致业务开展举步维艰。

其次，在双重属性下，媒体的市场化运行也出现了许多问题。“总编辑成了总经理，到处找钱，想尽一切办法找钱。”一些报社甚至将报纸版面当作商品承包出去，有偿新闻、有偿不闻盛行。媒体决策原则由社会效益优先转向经济效益优先；业绩考核转向唯发行量、收视率、收听率考核。片面追求经济效益的大潮下，“数字出干部、干部出数字”的政绩观也波及新闻媒体。创收指标、年增长率、纵向对比其他单位的情况，常常决定了媒体发展前景以及领导班子成员“前途”。曾经的新快报陈永洲事件、21世纪经济报道有偿新闻等案例也是这种市场化运行体制中出现的必然现象。

“一手抓”舆论，“一手抓”经营，看上去显得比较全面，实际上却混淆了新闻事业作为国家治理体系、治理能力现代化的重要方面与普通的文化机构的关系。一些经济学家早就发现了问题。李稻葵指出，改革中有个缺陷，“很大程度上，我们的目光过多聚焦于美国式的市场经济制度，但英国和日本的制度不是这样，他们认为新闻和媒体是公共品。因此，英国广播公司与日本的NHK都是国家出资，政府监管。”^[3]

新闻自由主义认为政府天然压制不同意见，如果媒体接受政府的经济资助就有可能受到政府控制，从而无法对政府行为进行有效监督。他们认为广告收入是保持媒体独立地位的最好方式。^[4]但在追逐广告过程中，媒体一方面维护广告商家的利益，忌讳对于这些商家的舆论监督；另一方面，片面追求销量，打磨掉自己的棱角，隐藏政治观点，以奇闻异事、花边新闻，追求星腥性，抛弃媒体社会责任。这是市场化媒体追逐经济，迎合用户的必然之举，无法避免。而从1996年肇始的文化体制改革，有些人则错误地理解文化体制改革的方向是文化产业的商业化。这更是将这种不良倾向推向极端。

二、“采编经营两分开”改革突破乏力

采编与经营“两分开”被认为是媒体避免过度追求经济利益的主要途径。1988年颁布的《报刊社开展有偿服务和经营活动的暂行办法》中明确规定“经营活动应由经营部门负责，采编人员不得参加经营活动”。后来，“两分开”的精神在一些规范性文件中也频频出现，如新闻出版总署颁发的《报纸管理暂行规定》：“报社开展有偿服务和多种经营活动必须由报社的经营部门进行，其他部门和人员一律不得从事经营活动。”

但在实际运作中，采编与经营却很难实现真正的“两分开”。实际上，作为一个完整的媒体产品，只要需要经营，就不可能实现彻底的“两分开”。业界与学界一直在呼吁“必须树立‘完整的报纸’经营观”^[5]，曾经，为保证新闻的公正性，避免广告干预和影响新闻报道，美国《芝加哥论坛报》甚至要求广告部门与编辑部门的工作人员分乘不同的电梯。^[6]但后来，媒体经营者们逐渐认识到，媒体各个部门的工作都与经济效益密切相关，如果各自为政，把媒体产品割裂经营，不利于提高媒体的经济效益。为此，媒体都或明或暗地支持与鼓励各部门的协调沟通。《芝加哥论坛报》的电梯隔断也就成为历史。

“采编经营两分开”的难题困扰着中国媒体，特别是经营情况比较糟糕的媒体，更是不可能实现，甚至与“两分开”逆向而动。《中国经营报》采用项目制，根据行业划分为不同的事业部，如汽车事业部，然后将广告部拆散融入每个事业部中，每个事业部薪酬与经营完成情况挂钩。这是一些经营困难媒体运营的典型模式。

三、媒体职能单一化趋势与“事业企业两分开”改革

媒体要实现市场化，必须有两个基本条件，一是要有市场化的需求，二是要有市场化的能力。但现在的情况是，媒体确实仍然有市场化追求自主权的需求，但是市场化的能力却在迅速衰减。在媒体已经不能够赚钱，经济属性衰减时，“事业企业两分开”将成为媒体改革的着力点。

当前的媒体格局呈现出媒体职能单一化的趋势，新媒体参与竞争所构建的新的媒介格局实际上改变了媒体两种属性兼具的传统，已经不能单单依靠新闻来“赚钱”。腾讯、新浪、搜狐、网易等门户网站的主营业务是新闻，但主要盈利来源却是网游。^[7] 主营业务不盈利，辅助业务或衍生业务成为盈利主来源成为媒体发展趋势。

传统主流媒体也越来越呈现出这样的格局与趋势。媒体事业聚焦于舆论阵地建设，强化意识形态属性；经济职能则被转移到新平台上。由此，很多媒体集团在多元产业上加力。河南日报报业集团拥有全资及控股二级法人经营单位 29 家，涵盖户外广告、新媒体、文化物流、教育、房地产、金融投资、酒店、商业印刷等多个产业领域，多元产业支柱作用逐步显现，2017 年，河南日报报业集团多元产业收入占总收入的比重上升到 69%。^[8] 重庆日报报业集团 2017 年经营总收入 17 亿元，多元产业收入已占总收入的 75%。2017 年，温州日报报业集团总营收 5.27 亿元，其中，版外经济占总收入 70%……这些媒体的多元产业都已成为支撑媒体营收的重要支柱。由于新闻业务在未来的盈利能力衰减，那么未来传统媒体的可行架构为：媒体作为舆论平台而成为成本中心，盈利职责则由其他产业承担。^[9] 事业企业两分开就不仅仅是一个要求，而是一个必须紧随的趋势了。事业心无旁骛地履行媒体职责使命，坚守国家舆论阵地，占领信息传播的制高点；企业也心无旁骛地履行企业职责使命，实现国有资产保值增值，为事业提供源源不断的支持。

党的十六大报告将文化事业与文化产业分开表述。2002 年 9 月 24 日，南京广播电视集团将下属的三个频道的经营性资产和业务从事业体制中剥离出来，与业外公司合作，组建了两家合资经营公司和一家全资经营公司，对频道的经营权和所有权分离问题进行尝试。但一年后宣告结束。^[10]

面对新的形势，做好事业和企业的分类改革工作是首要之选。行政、采编、技术等部门保留事业单位体制，负责新闻采编业务，贯彻执行党在新闻宣传方面的路线、方针、政策，把握正确的舆论导向，承担各媒体的采访、编辑工作。其他经营性的实行市场化，通过组建传媒集团有限公司，作为报社下属企业，实行企业化管理，依照“自主经营、自担风险、自负盈亏、自我约束”的原则开展经营，以此做大做强传媒产业。

最近的尝试是2018年2月12日，江西广电传媒集团有限责任公司、江西报业传媒集团有限责任公司分别成立。新组建的这两家公司都是国有独资文化企业，与江西广播电视台、江西日报社分别按照“一个党委、两个机构、一体化运行”的原则，实现采编与经营两分开。江西广播电视台、江西日报社作为公益二类事业法人单位，继续履行党媒的新闻宣传和舆论引导职能。而新组建的江西广电传媒集团有限责任公司、江西报业传媒集团有限责任公司则按照现代企业制度的要求，做好产业经营，提高企业核心竞争力，壮大综合实力，为党媒的传播力、引导力、公信力、影响力建设提供经济支撑。也就是说，党媒做舆论，公司做赢利。两个平台，互为基础、互为支撑，最终目的是巩固壮大舆论主阵地。

四、媒体公益事业属性的强化与扶持新趋势

2018年2月28日，十九届三中全会通过的《中共中央关于深化党和国家机构改革的决定》提出：“要实施公益类事业单位改革，面向社会提供公益服务的事业单位，应理顺同主管部门的关系，逐步推进管办分离，强化公益属性，破除逐利机制。”

“事业单位、企业化管理”这种沿袭三十多年的媒体体制范式正面临重构，在媒体职能单一化，以及中央对意识形态的高度重视，对媒体公益事业属性的不断强化背景下，“事业做事业，企业做企业”将成为今后改革的重点与趋势。

在强化媒体公益事业属性以及“事业企业两分开”的背景下，对于媒体的适度扶持是必要的，至于人们所诟病的扶持导致媒体竞争力下滑的问题，则可以通过对于“四力”，以及对扶持效果进行考核评估的方式来解决。从目前的情况看，对于媒体的扶持形式有三个方向：

一是媒体成立企业，由企业来供养媒体事业。2017年6月，

营口广播电视台、营口日报社（晚报社）等市直媒体单位的职能、机构全面整合，组建成立营口新闻传媒中心，发挥新闻舆论宣传的主业职能，剥离可由市场配置资源的广告经营、报刊发行、印刷等经营性辅业职能，引进辽宁红运传媒集团子公司——营口生活传媒广告有限公司为社会资本方，与隶属于营口市国资委的营口新闻传媒有限公司共同出资，2017年11月17日成立辽海文化传媒有限公司，经营市直媒体的辅业职能，反哺主业，一年支付营口新闻传媒中心1700万元。为保证传媒中心的收入稳定性，对公司进行政策资源扶持，将一些户外广告投放、一些会展资源让营口辽海文化传媒有限公司经营运作。

二是政府直接扶持事业。这种情况现在已经比较常见，根据课题组的归纳，目前主要有以下六种扶持路径可供选择：一是对党媒的渠道保障，包括保证党媒渠道的到达、保证党媒的销售价格、财政购买党报、免费发放。二是直接财政扶持，调研中发现，目前存在的主要问题是财政定补不足，媒体发展成本不断上升，而同时广告收入继续下滑，多元经营短期内难以形成“砥柱”之势，既有的财政定补标准无法满足报社运作的需要。因此，很多媒体人建议同级党委政府提高每年的财政定补资金。三是项目财政支持，如“中央厨房”类的新媒体技术改造、兴建办公大楼等获得项目支持。四是政府购买服务，包括形象宣传、制作新闻产品、策划活动、购买技术服务等。五是减免综合税负，目前，媒体的广告收入除需交纳增值税、城市维护建设税、教育费附加等税费外，还需要缴纳3%的文化事业建设费。此项收费1997年1月1日开始征收，后根据财综（2002）33号文件规定，执行期至2005年底，2006年以后不再征收。但2006年1月4日，财政部又下发了财综函（2006）1号文，规定了文化事业建设费的政策执行期限延续到2006年底。在2006年6月9日国务院办公厅下发国办发（2006）43号文，规定“十一五”期间继续征收文化事业建设费，根据文件规定此项收费执行到2010年，但至今此项收费仍未取消。文化事业建设费的执行期一延再延，目前此项收费已成为很多媒体第一大税费。2018年6月5日，财政部、税务总局发布《关于延续宣传文化增值税优惠政策的通知》，规定原有的优惠政策将继续实施到2020年12月31日；但仍有很多媒体不在此列。很多媒体人认为，重庆日报报业集团税收的先征后返全额返还机制是当前形势下较好的扶持路径。六是资源扶持，媒体

集团从事的多元经营已成为重要的营收来源，在这当中，党政的资源扶持是多元经营成气候的重要原因。

三是对媒体事业企业一起扶持。遂宁日报报业集团 2008 年成立四川博宇传媒有限公司，所有经营收入都进入博宇公司，公司代理集团广告发行印刷业务，向集团缴纳资源占用费，费率根据市场情况和两边业务实际每年合理确定并确定合同，广告总收入的 45% 作为公司代理费和税费，其余交集团。发行费率在 22% 左右，再加印刷费，其余交集团用于事业发展。集团目前事业性开支在 2500 万元左右，对事业的经济支持就由两部分组成：一部分是博宇公司实现的利润部分反哺新闻宣传事业，博宇公司依托广告发行代理业务大力拓展非媒体广告经营业务，发展地域特色文化产业；二是财政拨款部分进入集团账户，只用于事业发展。

从某种程度看，“事业做事业，企业做企业”，才是真正意义上的两分开，这为媒体体制转换提供了前提和条件，为扶持媒体提供逻辑依据，也为新时期媒体持续、稳定、健康发展提供基础。这，将成为媒体体制变革的趋势与方向，也就是解决当前媒体体制问题的切入口。

（本文编辑：王杰）

注释：

- [1] 李向阳. 超越拐点: 直面徘徊的思考与破解“悖论”的视角 [J]. 现代传播, 2014 (9): 1-8.
- [2] 徐熙玉. “复合体”与“两分开”——报业集团体制创新探析 [J]. 中国记者 2013 (12): 23-25.
- [3] 李稻葵. 中国需要什么样的经济改革 [J]. 新华文摘, 2012(12).
- [4] 韦伯·斯拉姆等. 报刊的四种理论 [M]. 新华出版社, 1980.
- [5] 唐绪军. 报业经济与报业经营 [M]. 北京: 新华出版社, 1999:184.
- [6] David Shaw, An Unersy Alliance of News and Ads Los Anteles Times March 29, 1998
- [7] 陈国权. 新型主流媒体的内涵与架构 [J]. 传媒, 2015(6):24-26.
- [8] 陈国权. 2017 中国报业发展报告 [J]. 编辑之友, 2018 (2): 28-36.
- [9] 陈国权. 新型主流媒体的内涵与架构 [J]. 传媒, 2015(6):24-26.
- [10] 刘成付. 中国广电传媒体制创新 [M]. 南方日报出版社, 2007:204-206.

头部媒体的传播模式和营利模式探析

□ 王卫明 马晓纯

头部媒体作为新媒体领域内的“主流媒体 2.0”，其传播力与影响力在网络社群作用下进一步扩散，在内容创作和媒介融合方面有了新的发展，其追求流量变现的方式也呈现多样化。本文拟从头部媒体利用媒介融合打造矩阵传播模式、内容创作突破信息茧房两方面来探析其传播模式；从广告、内容付费以及电商运营等方面来探析其营利模式。

【关键词】 头部媒体 IP 融合 内容付费

当下，社交平台的流量红利逐渐到达临界点，发布内容的各类媒体已经固化，自媒体通过前期流量的抢夺已经划分出头部和“尾部”的层级。“头部自媒体”通过早期进入的社交平台，站在自媒体的风口处，率先适应平台传播规则，输出有价值的内容，引起带头效应，不断吸引受众的眼球，在流量红利鼎盛时期，获得比后来者更多的受众和收益。

作者王卫明系南昌大学新闻与传播学院教授、硕士生导师，马晓纯系南昌大学新闻与传播学院在读硕士研究生

一、头部媒体及其传播模式

（一）头部媒体的实质

2004年10月，美国《连线》杂志主编安德森提出长尾(Long Tail)理论，认为商业的重心不在需求曲线的头部，而在于需求曲线中的长尾，这一理论常用于经济领域。头部是相对于“尾部”而言的。用户对于媒体的需求有同类需求和分类需求两大类，用户的同类需求集中在头部，例如对时事、情感、娱乐等信息需求，主流媒体能够满足用户的同类需求，成为时事类、娱乐类等分化媒体的头部。在新媒体时代，头部媒体相较于传统的主流媒体而言，其具备传播主体的多元化、传播媒介的多平台化、传播受众的细分化的特点，媒体的影响力、权威性被进一步放大。头部媒体在手机界面中处于优越的地理位置，头部微博号、公众号得到大量受众的关注加置顶，关注频次高，相应客户端的下载量在应用市场上居于领先地位。在流量决定传播力和影响力的新媒体领域，头部媒体的关注者以千万计，文章阅读量、视频播放量以百万计，受众从线上到线下再转至线上，达成共振效应。头部媒体的实质就是新媒体平台的“主流媒体2.0”，是对主流媒体的继承和进化。

（二）头部媒体的传播模式

随着媒体技术的发展，大众接触媒体的门槛降低，新媒体领域不断发展，除去“两微一端”的核心阵地外，其他细分领域也在不断被挖掘。相较于传统的主流媒体，作为新媒体时代的“主流媒体2.0”，头部媒体的传播模式随着时代的发展也在不断进化。

1. 媒介融合+IP融合，打造矩阵传播模式

微博、微信作为头部社交平台，头部大V、公众号在微博、微信等核心平台通过长期的原创内容、创新形式进行种子用户积累，将媒体自身塑造成IP，再通过横向及纵向发展，在各大细分平台进行扩张，以矩阵模式将各平台早期的种子用户进行积累，成为头部媒体。但随着越来越多的自媒体人涌入，同质化倾向严重，加之算法推荐的Feed流，社交平台的信息茧化不可避免，在一定程度上分流了头部媒体积累的用户。而作为新媒体领域的领先者，头部媒体通过专业化的内容创作、强大的资金支持、庞大的累积受众进行IP融合、打造矩阵进一步拓宽传播渠道，达成共振效应。《人民日报》作为主流媒体，通过建设中央厨房、进行媒介融合、打造媒体矩阵

顺应新媒体浪潮，成为同类媒体的引导者，除了在微博、微信拥有数千万粉丝、客户端下载量破亿外，旗下还有“侠客岛”“人民日报评论”等众多IP，并于2018年6月上线了人民日报自媒体平台——人民号。据清博指数微信榜单10月12日榜指出“人民日报”位居榜首，日阅读量达270万+，平均每篇阅读量10万+。

2、议程设置+原生内容，打破信息茧房

受众所感知的环境并非是客观环境的镜子式的再现，而是媒介通过对新闻和信息的选择、加工和报道，重新加以结构化以后呈现出来的“拟态环境”。头部媒体作为新媒体领域的“主流媒体2.0”，为了尽可能满足受众的需求，在进行内容选择和加工时不可避免地会带有倾向性。头部媒体背后的专业化团队根据时事热点从自身媒体的风格和偏好进行议程设置，以热点或者对受众需求的洞察为基础进行原生内容创作，在各平台尤其是社交平台传播给种子用户，满足受众“求异”“求新”的需求，借助社群进行病毒式传播，内容在新媒体领域呈现裂变式曝光，冲破信息茧房的束缚。Papitube是短视频创作者papi酱与泰洋川禾创始人杨铭于2016年4月成立的短视频MCN机构，旗下签约数十位类型不同的短视频创作人，专业化的papitube团队结合市场动向、Vlog博主个人特质及受众喜好等诸多因素为博主进行明确的定位，在抖音、微博、微信公众平台等新媒体平台进行内容创作和传播。

二、头部媒体的营利模式

在眼球经济时代，受众的注意力即为商品，抓住消费者的注意力，就拥有可用于盈利的筹码，即拥有的流量越多，媒体能够获得利润的可能性越大。但受众在新媒体领域并非是完全被动的存在，他们有自己的需求和喜好，会根据媒体的内容与自身的需求是否匹配加以选择。头部媒体凭借优质的精品内容来满足受众的需求，获取种子用户的注意力，再通过社交平台的二级乃至多级传播，媒体内容的曝光率及影响力进一步扩大。头部媒体充分的曝光率和流量，加之新媒体领域的内容、形式的多样化，给予了头部媒体在新媒体浪潮中盈利的更多可能性。

（一）泛流量+广告创意，头部媒体广告收入占比大

无论是在传统的报纸、电视、广播等媒介领域，还是新媒体

领域，广告都是媒体赖以生存的重要资金来源。而由于广告长期的渗透到大众生活当中，受众已经对大部分的广告产生了免疫功能，且受众的注意力随着网络时代的到来纷纷转移到新媒体阵地，在传统媒介领域播放的广告，其效果与投入不成正比。新媒体领域由于用户的海量性、深度的互动性、传播效果的可实时追踪、传播形式的多样化等多种特性得到了越来越多广告主的青睐。头部媒体更是凭借其庞大的关注量及其吸睛的原创内容成为广告主的首选。同时头部媒体也需要营收来维持运转，广告收入成为部分头部媒体的重要收入来源，开屏广告、植入广告、贴片广告、广告软文、公众号推广等多种广告形式在头部媒体得到应用。随着广告在新媒体领域的日益泛滥，受众面对遍布的商业广告产生了免疫甚至逆反心理，媒体的广告营收与受众增长率逐渐呈现负相关。

头部媒体在保持受众增长率的同时，尽可能地通过软渗透、新形式、新创意以及让利给受众等方式获取广告营收。在微博、微信、抖音等新媒体平台拥有数亿粉丝的papitube在2017年与155家品牌进行合作，2018年“双11”期间，papitube与100家品牌进行合作，产出160+个广告，50%以上的品牌属于复投。

而在新媒体平台广告泛滥的当下，各平台对于媒体账号发布广告的监管也日益加强。2016年9月1日施行的《互联网广告管理暂行办法》中第七条规定：互联网广告应当具有可识别性，显著标明“广告”，使消费者能够辨明其为广告。2018年11月22日，微博管理员公告显示，微博用户特别是头部账号发布广告内容和营销信息须经过审核和备案，以确保合规性和可识别性，违反规定将被禁言封号。发布广告的限制随着平台的不断完善而增加，头部媒体长期进行广告营收的风险性增大。

（二）深阅读+精需求，头部媒体付费内容呈上升趋势

当下，在信息同质化、泛娱乐化的新媒体领域中，内容付费成为热潮，大众对有用内容的需求日益旺盛，碎片化、泛娱乐化的内容并不能够满足分众的需求。加之，“分答”“知乎”等内容付费APP在2016年吸引大量的受众参与，罗振宇的“罗辑思维”课程也受到超出预想的受众购买，大众对于内容付费的接受程度越来越高，内容付费本身就成为一个可供挖掘的市场。新媒体领

域的各媒体在凭借泛娱乐化的内容吸引大量关注者注意的同时，不断挖掘关注者的需求，设置不同的板块将其分化，推出付费内容来开拓新的盈利模块。以付费内容带来的营收用来减少过多的广告给关注者带来的逆反效果，同时内容付费对内容的精品化程度要求较高，这种“媒体—消费者”更为直接的营收模式加大了媒体工作者创作的压力与动力，促进精品内容的生成。

头部媒体在内容付费方面相较于其他媒体更具优势，其拥有专业化的内容制作技能、前期通过广告进行流量变现的充足资金以及更细分的目标受众等优势给予自身能够进行优质内容创作的可能性。头部媒体通过精品课程直接营收、延长产业链的同时，也增加了受众对于媒体的黏性，利于种子用户积淀，再借助社交媒体的病毒式营销进行多级传播，扩大媒体的知名度，增加粉丝量，提高自身的综合竞争力。本文根据清博指数微信榜单 2018 年 10 月总榜对前 50 名的媒体账号以及“吴晓波频道”“新世相”两个媒体账号进行了研究。

清博指数 2018 年 10 月总榜前 50 名的头部媒体中推出付费课程的价格表

内容付费媒体	媒体分类	内容最低定价(含折扣价)/元	内容最高定价/元
丁香医生	健康类自媒体	49	159
十点读书	文化类自媒体	9.9	99
有书	文化类自媒体	0.01	199
瞭望智库	教育类自媒体	19.9	99
大爱猫咪控	生活类自媒体	0	69
卡娃微卡	生活类自媒体	1.1	99
一星期一本书	文化类自媒体	0	随课程数增加
百草园书店	文化类自媒体	69	129
新世相	情感类自媒体	29.9	199
吴晓波频道	财经类自媒体	180	32800

“丁香医生”作为健康类头部媒体除了为受众普及健康知识，还针对“宝妈”这一细分人群推出精品付费线上课程，“宝宝健康”课程、“亲子早教”课程等多品类教程，课程价格范围在 49 元 -159 元，价格适中，子课程受众达数十万人。“新世相”借助“逃离北上广”“丢书大作战”等营销活动迅速跻身头部媒体，针对职场人士深层次的阅读需求创建微信小程序“新世相读书会”推出精品读书付费课程，课程价格定位较低，价格范围在 4.99 元 -68

元。“吴晓波频道”作为财经类“头部自媒体”，受众群体以职场管理阶层为主，其推出的付费课程定价较高，价格范围在180元-32800元。头部媒体所推出的付费内容以教育类的线上虚拟课程为主，且价格层次与平台受众的阶层相符，这种将线下缴费学习的模式延伸至线上，以及精准定价的模式，更能够满足消费者多样化的需求。

（三）C端电商+实体店，头部媒体线上线下IP链运营

头部媒体凭借纵向挖掘开启了课程付费的营收项目，是流量变现的一种方式，但其所提供的线上课程也存在内容的虚化、有限性难以满足受众需求的具体化、多样性的问题，不利于其长远发展。为缓解这种虚拟内容带来的局限，部分头部媒体从自身的IP出发，打造实体周边产品，从单纯的线上虚拟内容运营延伸到直达消费人群的C端电商及实体店运营。头部媒体的C端电商与淘宝、京东、唯品会等头部电商达成合作，直面消费者开通网上店铺，售卖实体产品，打造头部媒体的子品牌。据中国产业信息网数据，2017年中国实物商品网上零售总额达5.48万亿元，同比增长28.0%，2017年B2C电商交易规模占比已达57.60%。相较于内容付费，C端电商和实体店运营在中国已经发展成熟，并处于稳步上升阶段。

美食类头部媒体“李子柒”以古风类美食短视频受到千万受众的关注，在其他头部媒体通过广告和付费内容进行营收时，“李子柒”以创作精品内容，积累大批种子用户。2018年8月17日，李子柒旗舰店上线头部电商平台天猫，售卖的商品为李子柒在短视频里展现的手工食品，上线首日，单品销售量破万，销售总金额破千万，以电商形式完成流量变现。同时微信支付的普及以及微信小程序的推广，微信小程序也成为头部媒体利用电商形式盈利的重要平台，“丁香医生”“InsDaily”“军武次位面”“果壳”“新氧”等头部媒体在微信上运营微店，直接将受众引流至购物小程序。“同道大叔”“胡辛束”等头部媒体借用自身IP影响力，打造线下实体店，子品牌“杯欢制茶”与IP“胡辛束”达成共振效应。头部媒体在C端电商与线下实体店的尝试，减少了消费者对于虚拟内容的疑虑，加深用户对于IP的重新认识，并将线上内容创作与线下商业化加以分化，能够更好地精耕内容，避免因商业化而引起受众的反感。从虚拟内容转到实体产品，头部媒体更需要加强品质以及服务的

把控，若产品的品质和服务得不到消费者的认可，除了实体产业链被破坏外，头部媒体长期积累的美誉度也将因此受损。

四、结语

相较于传统主流媒体以广告为主的营利模式而言，头部媒体的营利模式更具有多样性，也更具有不稳定性，仍处于探索阶段。随着技术、平台及受众的更迭，头部媒体的传播模式和营利模式都将稳定化，在无损于其内容创作的前提下，需要对广告的质量和量进行更加严格的把关，降低其在内容中所占的比重，而将变现方式朝着内容深耕及跨平台、跨领域打造 IP 产业链方向发展。

（本文编辑：王杰）

New Communication

采编
论见

余晓泽

试析党报版面设置的变化趋势

——以《人民日报》等 5 家主流党报为例

齐洁爽

从荷赛获奖作品看传统新闻摄影的出路

试析党报版面设置的变化趋势

——以《人民日报》等5家主流党报为例

□ 余晓泽

在媒体融合发展和纸媒经济效益下滑的背景下，减版成为国内主流党报的共同趋势。笔者对《人民日报》《北京日报》《解放日报》《南方日报》《广州日报》等5家国内主流党报的版面设置情况进行比较分析发现，减版后，部分常设版面被压减，但是，要闻和本地新闻版面所占比重不降反升，讴歌新时代、弘扬主旋律的专版专栏不断涌现，体现党报牢牢把握正确舆论导向、把政治方向摆在第一位；另一方面，适应分众化、差异化传播趋势，各报的专题版面和周刊版面特色鲜明、独树一帜，成为党报的一大品牌标识。

【关键词】党报 版面设置 舆论导向 差异化传播

报纸版面设置，是一家报社的办报定位、理念、目标读者，以及办报传统、采编优势等的直观体现。近年来，媒体融合发展倒逼纸媒改革转型，改版势在必行。据不完全统计，2019年以来，将近20家纸媒宣布改版，包括《人民日报》《求是》《经济日报》《法制日报》《浙江日报》《南方日报》《广州日报》等中央和地方党报党刊，也不乏《北京青年报》《北京晚报》《今晚报》《第一财经日报》等都市类报刊。

作者余晓泽系深圳特区报首席编辑

为了解新形势下国内主流党报在版面设置上的变化，笔者选取了《人民日报》《北京日报》《解放日报》《南方日报》《广州日报》等5家报纸进行比较分析。这5家报纸都是国内影响力较强的党报，包括一家中央媒体、三家省级媒体和一家副省级媒体，覆盖华北、华中、华南三大地域，具有较强的代表性。

版数变化：减版成为共同趋势

近年来，在新媒体的冲击下，纸媒经济效益下滑。通过减版削减经营成本，成了不少党报的共同选择。比如，《人民日报》从2019年元旦起实行改版，在版数设置上，工作日从24个版减为20个版，周末从12个版减为8个版，节假日仍为8个版。减版的直接效果是减少常规性工作报道。人民日报总编室主任杨涌表示，减版后要把人民日报办成精品化的报纸，部门和地方工作性的报道，“要挤掉水分，让百姓有感”。

在厚报时代，封面版成为报纸的品牌标识。尤其是在报纸媒体比较发达的华南地区，封面版更成为各家报纸比拼的“战场”。但在报纸减版的大趋势下，封面版的重要性下降，《南方日报》《广州日报》等党报都取消了封面版。目前，主流党报均不设封面版。

据统计，各大党报工作日版面数量一般控制在20个以内，周末一般维持8个版，节假日或减至4个版。具体如下图所示：

	工作日版面数量	周末版面数量
人民日报	20	8
北京日报	12至20	4至8
解放日报	12至16	8
南方日报	12至16	8
广州日报	16至24	8

版块划分：要闻和本地新闻版面比重上升

从版块划分来看，各家党报的版面名称各不相同，但基本都可划分为要闻、评论、国内新闻、国际新闻、本地新闻、财经新闻、文体体育、副刊（周刊）等类别。笔者统计发现，虽然各大党报版面减少，部分常设版面被压减，但要闻和本地新闻版面所占比重不降反升，鲜明体现党报的办报方向。

《人民日报》作为国内党报的风向标，其版面设置体现了这一趋势。工作日 20 个版中，前 8 个版是要闻版，5 版是评论版，不定期刊发的读者来信版放在 7 版；后面的 12 个版中，包括“五位一体”（即经济、政治、文化、社会、生态）版块和体育、国际、副刊等常设版块，以及其他不定期刊发的专题版面。

其他党报要闻和本地新闻版面数量不固定，但都接近或超过当日总版数的一半。国内新闻、国际新闻以及财经新闻各压减至一个版以内。以 2019 年 5 月 7 日当天的报纸为例：

	当日总版数	要闻和本地新闻版面数量	国内新闻版面数量	国际新闻版面数量	财经新闻版面数量
北京日报	16	6	1	1	0.5
解放日报	12	5	1	1	0
南方日报	12	9	0.5	0.5	0
广州日报	16	10	1	1	1

讴歌新时代、弘扬主旋律的专题专栏不断涌现，体现党报牢牢把握正确舆论导向，把政治方向摆在第一位。例如，《广州日报》和《南方日报》常设“学习贯彻落实习近平总书记视察广东重要讲话精神 沿着总书记指引的道路奋勇前进”“在习近平新时代中国特色社会主义思想指引下——新时代新作为新篇章”等专版，刊发相关稿件。近期，围绕新中国成立 70 周年这个主题，各大党报纷纷在要闻版面密集推出“爱国情 奋斗者”“壮丽 70 年 奋斗新时代”“我的祖国我的城”等专栏，为即将到来的共和国 70 周年华诞营造积极舆论氛围。

文娱和体育新闻不断被压减。《人民日报》常设 1 个文化版、1 个体育版和 1 个副刊版，但文化版和副刊版基本不涉及娱乐新闻。其他党报的文娱和体育新闻版面也很少，或并入本地新闻版块，或与其他版块拼版刊出。同样以 2019 年 5 月 7 日当天的报纸为例：

	当日总版数	文娱新闻版面数量	体育新闻版面数量
人民日报	20	0	1
北京日报	16	1	0.5（与财经合版）
解放日报	12	0（并入本地新闻版块）	0（并入本地新闻版块）
南方日报	12	0	0
广州日报	16	0.5（与副刊合版）	0.5（与“搵食”专版合版）

注重创新：周刊版面成为各报品牌标识

如果说要闻版面的设置体现了各报的政治定位和办报方向，那么，不定期刊登的专题版面和定期刊登的周刊，则成为各报个性鲜明的品牌标识。在这方面，各报传统悠久，处理非常灵活多变，版面设置、版面名称也各不相同。

《人民日报》虽然不设周刊版，但拥有大量不定期刊发的专题版面，包括党建、学术、产经、消费、记者调查、观察、新农村、民生、新青年、国防、文化遗产、假日生活，等等。因内容设版是《人民日报》版面安排的一大特点。除了前8个版要闻版外，后面的版块每天都因事而异、特色鲜明。比如，体育、国际是其常设版块，但也不是天天都有；“五位一体”版面的设置也很灵活，编辑根据版面主题集纳、选用稿件，时效性已不是选稿的首要考虑因素。得益于中央媒体的品牌优势，《人民日报》很多专栏都有较大的影响力，比如头版的《今日谈》、评论版的《声音》、副刊版的《大地》《文艺评论》等等。

据不完全统计，其他党报不定期推出的专题版面如下图所示：

北京日报	七日谈、光影叙事、政府与市民、无名者剪影、今日关注、京津冀，等等
解放日报	特稿、国防天地、视觉，等等
南方日报	深读、读书、视界、文艺评论、南方公益，等等
广州日报	湾区、美丽广州、搵食、广州档案、收藏、美术大观、健康有约、新视觉，等等

这些专题版面的共同特点是对相关新闻进行集纳，新闻性强、信息量大。比如，《北京日报》不设评论版，评论文章均在“七日谈”专版中集中推出；“政府与市民”专版关注市民身边事，反映市民诉求，有很强的针对性；“今日关注”专版聚焦社会热点话题，推出深度报道；“京津冀”专版集纳北京周边城市新闻，等等。

与专题版面相配合的，是各报定期推出的周刊版块。《北京日报》和《解放日报》把周刊放在突出地位，工作日每天出一期，每期固定四个版。还根据地域特色推出相关周刊，比如《北京日报》的《京韵周刊》、解放日报的《长三角周刊》等。理论类周刊是各报尤为重视的，并给予很高的期望。例如，2019年元旦改版后的《南方日报》逢周一开设《理论周刊》，提出巩固“南方评论

高地”，打通理论宣传的“最后一公里”。读书类的周刊也很普遍，体现了党报的文化品位。

各报定期推出的周刊版块如下图所示：

北京日报	理论周刊、深读周刊、新知周刊、京韵周刊、文化周刊
解放日报	解放周一、思想周刊、长三角周刊、朝花周刊、解放周末、读书周刊
南方日报	深周刊、理论周刊
广州日报	理论周刊、阅读周刊、生活周刊、健康周刊、科教周刊

与其他党报相比，《广州日报》的版面设置，凸显其贴近市民、服务市民的办报思路。其本地新闻版块叫“身边纸”，开设“精明主妇”“美食导报”“福利彩票”等栏目。生活周刊、健康周刊，以及副刊版面如“搵食”“收藏”“美术大观”等，都非常贴近市民生活。

各大党报的深度报道虽然有所减少，但依然成为报纸的关键竞争力之一。在这方面《解放日报》可谓佼佼者，其周一固定推出“特稿”版块，周二至周五固定推出“焦点”版块，《解放周一》周刊固定推出“解放周一·纵深”版块，不定期推出“首席专版”，围绕热点话题和社会问题展开记者调查，打造特色鲜明的深度报道品牌。

摄影专版偶有见诸报端，成为各大党报的一个亮色。各报均开辟了相关版块不定期刊发，比如北京日报的《光影叙事》、解放日报的《视觉》、南方日报的《视界》、广州日报的《新视觉》等。

总结与建议

综合以上分析，笔者认为：

一、减版不能成为纸媒经济效益下滑的应对之策。相比于动辄三四十个版的“厚报时代”，目前工作日日均20个版的规模，笔者认为为较为妥当的。一味地减版，不光影响党报的品牌形象，也削弱了党报对舆论的引导力和影响力。

二、减版之后，版面更加捉襟见肘，刊发的稿件数量大大减少。这就要求我们在内容的选择上“挤水分”“做减法”。目前，各大纸媒均开发了对应的微信微博或新闻客户端，因此，新闻性、时效性差的稿件应该转移“战场”，选择在新媒体上刊发。篇幅

过长的稿件，如长篇通讯、人物生平等，可以在新媒体刊发后，在报纸上通过二维码、网站链接等进行导流。

三、在版面安排上，要更加重视要闻和本地新闻版面。党报承载着越来越多的宣传功能，要闻版块的重要性无需赘言。文娱、体育等方面的新闻，纸媒与其他传播方式，如手机、电视、网络等相比，在时效性上处于劣势。副刊类的读者较为小众。相对而言，本地新闻版块更贴近市民用户，是提高用户忠诚度的一大法宝。笔者认为，本地新闻报道要突出地域特色，提高社会新闻比重，真正报道市民身边事，反映社会问题和市民诉求。

四、在版面设置上要有品牌意识。纸媒奉行“内容为王”，但是，好的内容埋在新闻版面中，缺乏足够的辨识度。版面设置是一个很好的包装手段。很多党报改版之后，以前形成一定影响力和知名度的名专栏都不见了，笔者认为是不可取的。应当下大力气抓好专栏、专版建设，通过不定期推出专版，集纳相关稿件，形成规模效应和品牌效应。比如，做好深度报道，就要开设专版，比如解放日报的“特稿”、北京日报的“今日关注”、南方日报的“深读”等。做好社会新闻和监督报道，也要开辟专门的专栏，比如北京日报的“政府与市民”。其次，给予专版、专栏稿件作者更高的稿费和奖金，鼓励各部门积极投稿，使得新闻专栏可持续发展。

（本文编辑：王杰）

从荷赛获奖作品 看传统新闻摄影的出路

□ 齐洁爽

世界新闻摄影比赛（荷赛）引领着新闻摄影的走向，在新闻摄影困境中迷失方向的摄影记者希望从荷赛的获奖作品中找到前进方向与前行动力，但荷赛一些获奖作品的题材选择与构成方式与中国的固有定式相冲突。本文旨在梳理造成这种结果的动因及给新闻摄影从业人员带来的困扰。

【关键词】 荷赛 安全性 生产成本

4月11日，第62届世界新闻摄影比赛（荷赛）获奖作品名单在荷兰阿姆斯特丹揭晓，同时公布了以及第9届多媒体参赛作品的评选结果。

本届荷赛从入围作品发布到获奖名单产生，中国国内摄影圈很是平静，其中一个原因是获奖者没有中国的摄影师，获奖的作品中没有任何中国的内容；其二是中国新闻摄影界近两年比较寂寂，路如何走下去都理不清头绪，没更多心情关注与中国没有多少关联的获奖作品。的确，近两年来摄影记者的处境每况愈下，在饭碗都难保的环境下，新闻摄影已经进入了低谷期并持续徘徊，目前依然看不到新闻摄影的出路在哪里。处在困境期的不只是中

作者齐洁爽系深圳特区报摄影部记者

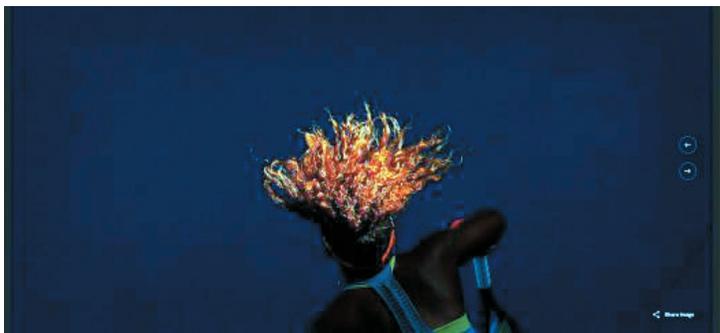
国的新闻摄影，世界新闻摄影同样好不到哪里去，这点从本届荷赛获奖作品中也能看出来。

纸媒与网媒的融合度越来越高给新闻传播带来了新的业态，并荡涤着传统纸媒的固有运作模式。新闻从传统的“昨日新闻”做精品，变成了“直播新闻”做快餐，摄影记者数量少且全方位独立作战能力差的弱点暴露无疑，而新闻摄影职业又没有足够的吸引力让更多精英人才加入，由此造成青黄不接。更为要命的是，如今媒体在运作上追求效益至上原则，更不利于新闻摄影自身的生存与发展。看看本届获奖的荷赛作品，尽管中国摄影师没有获奖，如果做一个假设，这些获奖照片都是出自中国摄影师之手，那么又会有多少无法发表出来？

112

采编
论见

美国总统特朗普牵手法国总统马克龙



澳大利亚网球赛

在传媒越来越发达的今天，内容传播的安全性问题日益突出，如果把控不好，有隐患的内容随时会被引爆。这样的安全性问题，影响着新闻摄影的思维方式与拍摄（刊发）定式，像荷赛突发新闻类的《菲律宾贩毒者暴死街头》之类的血腥画面，中国新闻媒

体基本是敬而远之，即便摄影记者有幸碰到了事发现场，也大多是拍摄后就保存在了资料库中，成了难见天日的资料图片。像体育类单幅的《澳大利亚网球赛》，如此另类的画面中国的摄影记者即便拍摄到了也不太可能提交，即便提交了更不太可能刊发。而更为典型的事例是一般新闻的单幅《美国总统特朗普牵手法国总统马克龙》，在荷赛的历史上，这样的“不完整构图”胜出者不在少数，但在中国的思维模式中还是禁区，特别是涉及国家元首的政务报道，不可能这样构图这样刊发。实际上这张照片在构成上很有创意，法国总统马克龙牵手美国总统特朗普，在构成上表现的是马克龙在招手致意，还面带礼节性的微笑，但牵手的地点是在美国的华盛顿，是在白宫，显然故事的主角是美国总统而不可能是马克龙。于是，前面牵手的主人特朗普虽然没有露出面容，却给人以无限想象，画面的巧妙之处正在于此。当过摄影记者的人都知道，在拍摄照片的时候，无论是谁都不会这样构图，拍摄的人物一定是“完全”的，但在传播的时候，通过剪裁有意制造了这样的意境。在安全效益优先的原则下，中国的新闻摄影短时间内还不会出现类似的照片。

传统纸媒不景气不是一天两天了，市场的历练让媒体更加精明，每家传媒都尽可能控制纸制品的生产成本，在没有特别广告客户的前提下，尽可能维持报纸基本的版面数量，能少印刷几个版面就少印刷几个。以前博眼球拼市场的整版专题摄影已经成了稀罕物，一年也见不到几次，甚至几年也见不到一次，即便偶尔出现也是伴随着政治氛围需要的重大策划的一部分。如此一来，类似于荷赛的“组照”与“长期项目”，动辄十几张甚至几十张的照片组合就没有了立足之地。即便是对照片数量不太敏感的网络平台，读者也很难一口气看下几十张照片，可以说，这样的图片模式已经没有生存空间，中国的摄影记者没有耐心也没有激情从事这样的新闻摄影创作。

在市场为先的引领下，媒体是跟随着资金流运营的，摄影记者也是在收入起伏的指挥棒下舞动的。在网络元素日益受到重视的大背景下，同一家媒体的传统摄影记者与新兴视频摄像记者的收入差距越来越大，迫使传统摄影记者不得不放弃自己的理想与梦想，不得不加入到摄像行列，在日常采访中如此“三心二意”地兼顾摄影与摄像，严重影响着新闻摄影精品的出现，也制约着

视频作品的精品打造。从2019荷赛数码故事的长片与短片看，对“访谈+现场”模式把控不到位，由此导致节奏缓慢，故事进展拖沓，尽管在影片中会采用动漫等小技巧，但先天性不足无以弥补。应该承认，荷赛数码故事类的长片与短片是在逐年进步的，至少在样式上已经像模像样了，不像最开始奖项创建时不伦不类。但与每一年奥斯卡“边角料”的记录短片相比差距巨大，如2019年奥斯卡获奖短片《月事》，在形式上同样是采用“访谈+现场”的模式，但节奏流畅，故事有起伏跌宕，看了不会让人犯困。有些摄影人认为拿奥斯卡短片与摄影人的视频短片对比是不公平的，因为人家那是“职业作品”，实际上说这样话的人是严重的不自信，摄影记者拍摄的照片可以按照“职业作品”要求，同一个人拍摄的视频就不应该按照“职业作品”来衡量，是明显对职业摄影人的“双重标准”。

除此之外，现在的新闻媒体都建立了自己的网络传播平台，不管实际传播效果如何，但都在强调或强行推进“新闻直播”，只要自己认为是有必要的都要直播，都要博点击量。然而再好的新闻图片，只要网络一露头传播就没了新鲜感，就变成了“脸熟”照片，没等到第二天刊发已经失去了大部分读者，这正如困境中的相声，花半年时间研究一个包袱，一经登台没几分钟全网络都知道了，从此再无笑点。相声的从前就好比是新闻摄影的现在及未来，如何振兴是十分棘手且需要迫切解决的问题。本届荷赛新增了“年度交互作品”和“年度在线视频”奖项，似乎是在引领着新闻摄影要完全走向网络平台，向互联网的深度和广度发展，这是不是新闻摄影乃至传统媒体突破困境的出口还有待观察，但至少算是一种有益的尝试，向前走总比原地踏步或走回头路好。

（本文编辑：王杰）

New Communication

获奖
探秘

刘保全

让消息弱项强起来

——兼评中国新闻奖部分作品

让消息弱项强起来

——兼评中国新闻奖部分作品

□ 刘保全

在新闻传媒上有多种体裁的新闻，消息是最常见的一种。它以短小简洁、信息量大、迅速准确而见长。以报纸而言，没有消息的报纸不能称之为报纸。然而在历届中国新闻奖的评选中，高品质消息却成了弱项。要增强“四力”，消息不能再被边缘化。

【关键词】 中国新闻奖 消息弱项 增强

近年来，笔者一直关注着中国新闻奖中消息的评选情况，发现消息量少，而且像习近平总书记要求的有“传播力、引导力、影响力、公信力”的高品质消息更少，消息成了中国新闻奖评选中的弱项。为了这个问题，笔者查阅了1—28届中国新闻奖的有关评选资料，发现这个问题一直存在着。其间有多位评委和新闻界有识之士曾撰文大声疾呼过要重视改进消息的采写，但反响不大。也有一些新闻单位进行过消息写作的研讨，开展过竞赛活动，其收效甚微。

消息遭遇尴尬

中国记协网2018年1月9日所载《评委有话说——打开好消息写作之门的两把钥匙》一文中，第27届中国新闻奖评委、中国社会科学院新闻与传播研究所编辑室主任、编审钱莲生说：“消作者刘保全系中国人民大学新闻学院 研究员

息这个新闻家族中的‘始祖’在传播手段日益现代化的当下遭遇了尴尬”，“以2017年中国新闻奖为例，参评文字消息作品66件，有21件作品获奖，获奖比例31.8%，而文字通讯与深度报道类参评作品108件，有29件作品获奖，获奖比例仅26.9%，显然，通讯作品的数量大大超过消息作品的数量。然而，评委们普遍认为，消息类作品薄弱，让人眼前一亮的优秀之作不多。即便两篇一等奖获奖消息，美中也有遗憾。”他指出其中一等奖作品《1445种全新病毒科研发现》一文，“作品的可读性不太强”，“文中有不少专业术语……如‘病毒科’‘RNA病毒圈’‘宿主转换’‘共进化学’‘病毒进化史’‘水平基因转移’……让普遍读者难以理解”。另一篇《折翼海天，生命为航母事业铺路》一文，“作品的时效不强——消息中的人物主体飞行员张超因飞机机械故障于2016年4月27日不幸牺牲，作品于2016年8月1日见报”，“消息给受众的审美感觉不足”。

消息写作存在诸多问题

当前报纸上的消息写作，普遍存在着标题模式化、导语平淡粗糙、五要素不全、时效性差、缺乏感染力等问题。

关于消息的时效性问题，笔者对最新评选出的第28届中国新闻奖中报纸系统的23篇消息作了一个统计，一等奖中的《创造港珠澳大桥的“极致”》一文，使用的是“近日”占50%。二等奖共8篇，其中《苍南叫停大渔湾围垦工程》一文，使用的是“这些天”；《收养脑瘫儿14年，环卫工夫感动众人》一文，使用的是“今年夏天的一天”；《安徽阜南8275名学生今年“回流”乡镇学校》一文，使用的是“日前”；《等不是办法，干才有希望》一文，使用的是“如今”，占一半还多。在13篇三等奖中，使用“日前”的有3篇，使用“近日”的有2篇，使用“几天前”的1篇，还有1篇无时间要素，也是占一半还多。

不该使用“日前”“近日”“如今”等忽悠受众，尤其是作为中国新闻奖的作品，更不应该采取“打马虎眼”的字词来交待新闻的时间要素。要知道，“日前”“近日”是个语焉不详的词。试想，如果读者要问：“近日”是记者刊稿的“近日”还是记者写稿的“近日”“近日”是三五天前，还是八天、十天前？“日前”究竟指的是何年何月何日。受众一旦怀疑消息的真实性，

则新闻的价值、权威和传播效果将会大打折扣。

消息写作中存在不规范问题还表现在没有“本报讯”。消息在开头加“本报讯”，这是消息区别于其他文体的显著特征。加“本报讯”表明这是一条消息，是本报记者或通讯员采写的，本报对这条消息的真实性和传播后果负有责任。

笔者编著由新华出版社出版的《中国新闻奖精品赏析》一书，有读者阅读后来信问我：为什么有部分消息没有“本报讯”，我的回答是因原文没有，故编著者不能随便加上去。

关于“本报讯”的使用情况，笔者查阅了第28届中国新闻奖中报纸系统的23篇消息，发现两篇一等奖作品中就有1篇无“本报讯”；8篇二等奖作品中无“本报讯”的共有5篇；13篇三等奖作品中无“本报讯”的占6篇之多。

在一条消息头上加上“本报讯”三个字，是件严肃的事情，不能掉以轻心视为可有可无。“本报讯”的使用规范正确与否，关乎一个媒体的形象和最起码的业务水平，也是认真办报、取信于读者的一个方面。

在新闻界同行眼里，这种小事太有损报纸形象了。有些新出版的报纸，从业人员资历较浅，报纸管理上有些地方尚待完善，出现这种现象情有可原。可是，有些历史悠久的老报纸也常出现这种“外行”事，就让人看不懂和不可思议了。

能否规范使用“本报讯”，也是一种检测尺度。它首先检测的是，一个媒体自身是否正规，是否具有搜集、采访新闻的能力和报道新闻的资格。其次，它检测该媒体是否尊重读者、认真对待读者，并能对它所发布的新闻郑重负起责任。再次，它检测该媒体的编辑记者是否经过专业学习和正经传授。当记者，首先应从学会正确使用“本报讯”开始。

四大原因导致消息成弱项

造成消息成为写作弱项被边缘化的原因是多方面的，我想其重要原因不外乎下列四个方面。

一是网络媒体对纸质媒体的冲击。进入20世纪80年代，中国的电子媒体快速发展，加上广播、电视在全国的迅速普及，二者传播速度远远超过纸媒。现在，电脑及手机的普及，对纸媒的冲击更是显而易见。往往在报纸未到读者手中之前，人们就可以

从网络媒体上了解到自己所需要的有用信息。其中，受到冲击最大的就是一直作为报纸上主要文体的消息。这应是消息被弱化的主要原因。

二是报纸消息本身写作方式不适应时代发展的要求。部分报纸的领导和少数记者受“高大全”的思想影响，认为写消息不能出大成果，不如长篇大作有分量、有影响，以致读者不能从“短、快、新”的消息中得到所需要的信息，消息受到冷遇也就是顺理成章之事了。

三是部分报纸在管理制度上存在着缺陷所致。有的对消息写作要求不严，对消息写作不规范、新闻要素不全的消息放行，大开绿灯；有的在制订稿酬标准上，不按质论价，而是单纯以字数为依据，字数越多稿酬就越多，致使不该写长的稿子也要拉长，硬加进一些空话、大话、套话，使消息变得空洞臃肿，降低了报纸的可读性，导致读者不愿看。

四是少数记者不重视业务学习，不按新闻规律写稿，并存在懒惰思想，工作漂浮。不深入实际，不深入基层，靠电话采访，泡会议靠会议简报写稿，致使写出的消息千篇一律，内容空泛，枯燥乏味，读者只好不买账。

使消息强起来的主要对策

要使消息弱项强起来，不被边缘化，除了主题重大、题材新颖、传播价值高、新闻性强外，从采写上来说，其主要对策是首先要转变思想观念，提高对消息在新闻传播中重要性的认识，破除那种认为消息是新闻的“边角料”，反映不了重大题材的不正确认识；破除那种认为消息是信手拈来的“急就章”，不必精雕细刻的陈旧观念；破除那种认为报纸上的消息在新闻竞争中沒有竞争力的想法。应强调记者的基本功是写消息，不会写消息的记者不是一名称职的记者，要用这一条来考核记者的功力。领导带头写好消息，并提高对好消息的奖励标准。

其次是提高记者对新闻的发现能力。大量的新闻实践表明，在新闻采写中，发现一则新闻比写作这一新闻更重要。正如长江日报报业集团原社长潘堂林在《怎样发现新闻》一书中所说的：“新闻记者的第一技能不是写作而是发现”。也正如大科学家爱因斯坦所言：“提出一个问题往往比解决问题更重要。”

大艺术家罗丹也曾说过，“生活中并非没有美，而是缺少发现。”前面提到的消息写作中存在的时效性差的问题，就是记者的发现能力不够所致，新闻事实早已发生了，记者未能及时发现。当发现后再写消息时，又不善于寻找新闻根据，只好采取“日前”“近日”等“打马虎眼”的办法来忽悠读者。可见，要提高新闻的时效性，唯一的办法就是要在提高新闻的发现力上下功夫。只有像习总书记在视察解放军报社的讲话中所要求的，“深入基层，深入一线，深入群众，了解第一手材料”，坚持“走转改”，才能奉献给读者顶花带刺、带着露珠、冒着热气的好消息来。

第三是改进消息写作的方式，创新消息的写作方法，即提高消息的表现力、感染力、可读性。正象钱莲生评委所言，“既要发现‘美’，又要表现‘好’”。其主要办法有：①消息故事化，即消息里面一定要有故事。②要有现场描写，增强新闻事实的现场气氛。③除掉具体新闻事实以外的成分，拒绝大话、空话、套话和卖弄学问。④要把读者最关心、最感兴趣的东西写进导语中。⑤交代必要的背景和使用直接引语，以增强消息的深度感。⑥运用简洁明快、有跳跃感、通俗易懂、形象生动的语言，要多用动词，少用或不用形容词。⑦句子要短，一句话最好不要超过50字；段落也要短，一般不超过200字一段为佳；消息要短，一般以600字左右为宜。⑧会议消息一定要把会议中最有传播价值的新闻拎出来，要跳出会议写消息。

第四是组织年轻记者进行培训，将中国新闻奖中被人称道的消息精品拿出来进行评析，为大家提供学习的范例。像中国新闻奖中的精品消息《青藏铁路全线开工》（第12届）、《目击杨利伟飞天归来》（第14届）、《看个“咳嗽”要掏1500元》（第13届）、《7年上诉冤屈未伸张》（第12届）、《义乌外来务工人员首次当选人大代表》（第12届）、《三峡大坝昨下闸蓄水》（第14届）、《7常委参观“复兴之路出行不封路”》（第23届）、《火车站见证兰考经济变迁》（第23届）、《35名贫困村第一书记申请留任》（第28届）等等，都值得学习和借鉴，是大家学习的典型范例。

常言道：世上无难事，只要肯登攀。众人一条心，黄土变成金。只要新闻界的同仁们齐心协力，共同努力，我相信消息弱项和被边缘化的状况会得到改观的。我殷切期盼这一天早日到来，最终实现习总书记在全国工作会议上要求的“提高质量和

水平，把握好时、度、效，增强吸引力和感染力，让群众爱听爱看，产生共鸣，充分发挥正面宣传鼓舞人、激励人的作用”，“丰富人民精神世界，增强人民精神力量，满足人民精神需求”。

（本文编辑：王杰）

New Communication

国际
传播

董海涛

对外传播中政治色彩和社会情感的平衡

对外传播中政治色彩和社会情感的平衡

□ 董海涛

对外传播对于每个主权国家都具有非常重要的战略意义。概而言之，这种意义主要体现于努力提升本国的国际形象，压制竞争对手的形象，关键时候的利益诉求和危机时刻的国际公关等。有鉴于此，对外传播从来都带有强烈的政治色彩。但是过度政治化的表达并非对外传播的最佳方式。心理学研究表明，在受众态度形成的过程中，社会情感的作用不可小视。只有带有社会情感的传播内容，才能打动受众，感化他们，引起他们的共鸣，进而影响并改变他们的心理倾向。

【关键词】 政治色彩 社会情感 共鸣 音叉效应

一、过度强调政治色彩带来的弊端

荷兰心理学家霍夫斯泰德 (Geert Hofstede, 1928-) 根据社会成员与权力之间的关系将文化分为“权力距离较大”的文化和“权力距离较小”的文化。在第一种文化中，人们承认权力的天然存在，安于自己在社会等级中的位置。而在第二种文化中，人们也承认权力的存在，但觉得追求更高的权力并非不可企及。依此分类，中国显然属于权力距离较大的范畴。这也许就是我们的很多新闻报道、特别是对外传播不为对方接受的主要原因。

作者董海涛系英文报《Shenzhen Daily》总编辑、文学博士

“文革”期间我国的对外传播完全是政治挂帅，强烈的政治色彩严重削弱甚至遏制了当时对外传播的效果。1977年新华社对外部按照中央的要求征求外国友人对中国对外传播的意见和建议，时任英中了解协会主席的菲利克斯·格林(Felix Green)批评我国的对外传播官气十足，八股严重，宣传方式过于夸张，从不了解外国受众，总体来说是失败的。邓小平对格林的批评意见非常重视，批示要求全国宣传系统的干部认真学习改进。

改革开放以来，随着国内政治的日渐开明，加上信息公开化、经济社会发展、传播技术进步等因素的影响，新闻传播的“八股”倾向虽然有所改善，但仍是差强人意。例如，2010年6月江西省汛情告急，全省26条河流超过了警戒水位，抚河右岸的唱凯大堤出现决堤。当年6月21日的全国晚间新闻，中央电视台主持人邱启明连线江西防汛总指挥办公室某负责人，询问汛情和下游群众的转移情况。这位负责人面对紧急灾情不温不火的平缓语气，与大灾大难环境之下官员应有的急切、紧张情绪形成了巨大的反差。央视主持人几乎声嘶力竭地向外传递灾情，而当地主管官员面对巨大的灾情在镜头面前却如同诉说别人的故事，与自己毫不相干。更为可笑的是，在被问及抚河下游群众的转移情况时，这位负责人不停强调国家防总、省里的主要领导和水利部等上级部门的重要指示精神，根本没有谈及任何转移受灾群众的具体措施。除了受到国内舆论的批评，这一事件当时也被国外媒体大量报道和嘲笑。此外，河北省发生“三鹿奶粉”事件之后，石家庄政府召开了记者招待会公开道歉。令人奇怪的是，政府发言人不是向全国的受害家庭和因此致病的患儿道歉，而是不断向上级领导道歉。两个事件中的当事人作为官员他们遵循着这样的准则”——哪能光顾自己邀功请赏？万一上面怪罪下来怎么办？把一群大小领导都表扬一遍总该没有错吧？给领导道歉没有问题吧？

此外，我们经常看到，某些敏感而重大的中国政治新闻和涉及中国的消息，常常是以“出口转内销”的方式出现于中国的媒体。即外国媒体先行报道或炒作，然后才由中国媒体转引。有的时候，有关中外交往的重大新闻（如中美贸易谈判的进展等），也会由外国的新闻主管部门先行告知外国媒体，而中国的媒体只能从外国媒体上得到消息后，再去找国内的主管部门求证。这种“出口转内销”的尴尬现象容易形成两大负面效应：

一是国内民众更加相信或只是相信外国媒体，进而质疑本国媒体的可信度；二是对那些涉及中国的重大敏感政治新闻，外国媒体得到消息后往往率先定性，我国媒体不得不随后被动跟进，即使要澄清事实，勉强去做解释工作，功效也会削弱大半。久而久之，就降低了我国媒体争夺国际话语权的能力，它们在日益激烈的国际传媒竞争中也就丧失了生存之地。“从这个意义上讲，在全球化的大背景下我们需要更加开放的媒体环境和更加平衡的信息发布渠道，这样才能使我们在对外传播中取得主动地位，避免陷入被动局面。陷入困境以后的补救、解释或者说明措施，往往需要付出加倍的成本和加倍的努力，而效果还未必那么理想。”^①

二、政治色彩和社会情感的平衡

综上所述，对外传播虽然带有强烈的政治色彩，但是过度政治化的话语表达并非对外传播的最佳方式。心理学研究表明，在受众态度形成的过程中，社会情感的作用不可小视。只有带有社会情感的传播内容，才能打动受众，感化他们，引起他们的共鸣，进而影响并改变他们的心理倾向。这种共鸣，就是很多学者喜欢引用的“音叉效应”，亦即当相互作用的双方产生共鸣的时候，就可以激发出强大的力量。由于这种效应的存在，有时轻微的扰动就可能产生巨大的影响。比如一些恰到好处的文化交流（如1972年中美两国之间举行的乒乓球表演赛）就能带来帮助两国建立外交关系这样深远的政治影响。

为了谋求政治色彩和社会情感的平衡，我们在对外传播中要善于运用“音叉效应”来达到四两拨千斤的效果，用国外受众乐于接受、能够产生共鸣的方式，来介绍和说明中国。现以2018年《Shenzhen Daily》（英文《深圳日报》）关于我国改革开放40周年的纪念报道为例加以说明。这一系列报道初听起来政治色彩和宣传味道都非常浓厚，极有可能被外国读者当作纯粹的“propaganda”（宣传、鼓吹）而嗤之以鼻。为了取得外国读者的认同，报纸策划的新闻报道尽量体现了人文关怀和人本情怀。在回忆和集纳深圳过去40年经历的重大事件时，多数中文报纸对深圳的打工群体没有给予太多的关注，而《Shenzhen Daily》却用了大幅的版面来报道广大外来务工人员对深圳经济

特区发展所做出的重大贡献。这些稿件不是平铺直叙地讲述他们的贡献，而是试图以更为人性化的方式写作。如一篇稿件回忆了1993年夺走87个年轻外来工人生命的龙岗葵涌大火，另一篇稿件则关注了经济特区建设初期折磨数百万打工妹的深圳工厂的女多男少、男女性别比例严重失调等带来的社会问题。此外，为了拉近与受众的距离，该报还发挥对外宣传媒体的独特优势，专门开设了“外眼看深圳”“外国企业家在深圳”等专栏，借用外国友人的口，讲述他们在深圳的学习、生活和创业的故事。这些专栏和文章较好地运用了西方读者感兴趣的词语和描述方式，并不刻意回避城市成长中的问题和烦恼，同时邀请外国朋友通过他们的亲身经历讲述改革开放40年来中国和深圳的巨大变迁。

凡此种种都是对我国传统的“硬宣传”（hard sell）模式的创新和突破。这些融入了社会情感报道方式赢得了外国读者，从而真正发挥了对外传播的作用。这些做法也可以概括为“对外传播的三贴近”原则——贴近中国发展的实际，贴近外国受众对中国信息的需求，贴近外国受众的思维习惯。“对外报道要想取得平衡，首先就是要俯下身段，把笔触和镜头放得低一些，再低一些，把目光对准普通老百姓，让国外受众更多地听到中国老百姓的声音，让外国受众更多地了解中国老百姓的观点。其次就是要更多地关注在中国生活、工作和学习的外国人，让外国人现身说法来描述他们亲历的中国，并依靠他们来说服其他外国受众。”^②

在谋求政治色彩和社会情感的平衡方面，西方的一些媒体也给了我们一些好的启示。比如美国《华尔街日报》的报道风格就是首先确定人性化的选题，然后进行故事化的叙述。他们的故事总体来看构思精巧，情节起伏，也不回避现实的困难和问题。这种“华尔街体”的叙述手法既淡化了不同国家意识形态的差异和冲突，也用令人信服的事实取得了政治需求和社会情感的平衡。美国资深报人布隆代尔（William E. Blundell）曾经对“华尔街体”的报道方式有一段精彩的评述：“记者并不是站在老远的地方给读者上课的冷血动物，而是故事中那个聪明的向导。他们清楚地知道读者的兴趣所在，他们与读者亲密无间地交谈，同时解答他们心中的疑虑。”^③

尊重不同国家和不同受众的社会情感，在对外传播中我们不能将自己的快乐建立在他人的痛苦之上。在这方面我们也有深刻的教训。2004年9月1日，一伙武装分子闯入了俄罗斯南部北奥塞梯共和国(Osetiya)别斯兰市第一中学，将刚参加新学期入学典礼的1128名学生、教师和家长劫为人质，并在学校体育馆和周边地区安放了炸药，随时准备引爆。在俄罗斯军方开展的解救人质行动中，共有317名人质不幸被恐怖分子打死。人质危机期间，我国某电视台利用屏幕下方滚动播出的关于死亡人数的新闻，搞了一个多项选择的竞猜。该新闻播出后在国内外引起了强烈不满和严厉批评。不久之后，俄罗斯政府向我国提出了正式抗议，该电视台迅速做出处理。当值编辑和两名制片人因此被开除。

在对外报道中我们更不能触及人类共同的道德准则和情感底线。说到这一点，我们首先想到的可能就是凯文·卡特(Kevin Carter, 1960-1994)的故事。1993年3月，南非自由摄影师凯文·卡特到非洲国家苏丹的南部进行采访。当时联合国的工作人员正在给当地难民分发食物，于是他拍摄了前来领取救济的民众照片。但不久卡特就被漫山遍野的饥民所震撼，于是他来到附近的灌木丛中想放松一下悲伤的心情。正当这时他听到不远处传来哭泣的声音，循声望去他发现了一个正在前往救济中心的小女孩和她身后一只虎视眈眈的秃鹰。卡特本想拍摄秃鹰展翅飞走的场面，等了很久只拍到了秃鹰原地站立的照片之后他就离开。卡特后来将这张照片卖给了《纽约时报》并于当年3月26日首次在该报刊登。一夜之间数百名来自世界各地的读者致电《纽约时报》询问那可怜的女孩是否还活着，迫使该报第二天刊登了一则编者说明，称这名女孩有足够的力气躲避秃鹰，但她的最终命运却不得而知。虽然拍下了一张传世之作，但卡特却被世人称为“在场的更为可怕的另一只秃鹰”。1994年2月，《纽约时报》致电卡特，告诉他这张照片获得了普利策年度摄影大奖。荣获普利策大奖也不能治愈他心灵的愧疚和伤痛，当年7月27日，因为受到良心的谴责和世人的嘲讽，卡特自杀身亡，留下了一个7岁的女儿。

一言以蔽之，在对外传播中，我们要学会运用受众的社会情感和重要的社会事件，以讲述故事的亲切方式，而不是硬邦邦的

官方意见来表达政治诉求和取得认同。当然，在对外传播中，如果仅仅做到外国受众想要知道什么我们就讲述什么，那么未免显得被动迎合。真正主动而有效的方法是我们用自己的事实、有趣的故事来吸引他们的阅读和理解。在讲述故事的过程中，我们一定会表达自己的观点和立场，不过这种观点和立场的表达应当是客观陈述而不是强行灌输，应当是隐藏在故事之中潜移默化而不是跳将出来强加于人。

（本文编辑：王杰）

注释：

- ①吴飞：《从“南都”事件谈表达自由》，《新闻记者》2008年第6期
- ②王民娜：《对外报道中的平衡原则》，《声屏世界》2005年第3期
- ③（美）威廉布隆代尔：《华尔街日报如何讲故事》，徐扬译，华夏出版社2006年版P76

New Communication

域外
视野

石恩泽

解读《走向数字化：新闻机构转型路径图》（上）

解读《走向数字化： 新闻机构转型路径图》（上）

□ 石恩泽

路透社和牛津大学合作的路透新闻研究院于 2017 年 11 月发布了一份关于传统媒体机构如何数字化转型的研究报告，该报告共有 10 章，笔者将报告拆分为（上）（下）两篇解读。上篇主要解读第一章到第四章，主要探讨“如何制定一个计划？”聚焦于宏观战略的层面，也是一个公司的长远愿景。系统的改革都是自上而下缓慢推进，因此重新思考公司整体和各部门的定位、业务模式、营利模式、资源分配，打通各部门各环节是转型的重中之重。

【关键词】：路透社研究 数字化转型 商业模式 战略愿景

前言

该报告由一位研究媒体领域数字化创新的战略管理教授 Lucky Kueng 负责撰写。她作为谷歌数字新闻资深研究员，此次对 21 家西方媒体机构，不仅包括金融时报、华盛顿邮报等老牌媒体机构，还有谷歌、VOX 等新媒体，总共 60 位资深媒体人进行深度访谈，并将谈话内容编写成一份针对传统媒体机构的组织转型路径报告。探讨了诸如：如何制订战略？

作者石恩泽系深圳报业集团舆情与传播研究院员工

如何寻找盈利的商业模式？如何应对层出不穷的新事物？如何让组合结构变得灵活多变？如何挑选合适的人才？如何解决文化差异？如何领导组织转型？总结出西方新闻机构组织转型曾尝试过的道路。



第一章：为什么科技公司做什么都比我们强？

一、报告综述

本章主要对比新媒体和传统媒体成长环境的不同，及其截然不同的理念和生态圈。历史上，传统媒体生长于一个缓慢发展的环境中，而新媒体成长于一个快速变化的世界里。这就导致了后期在数字化世界里，两种迥然不同的发展模式。

（以下核心观点来自报告）^[1]

西方国家的传统媒体注重盈利，采取内容变现的方式，走数字化订阅的营利模式；新兴媒体主打方向是社交媒体，建造平台，聚合受众，手握大量的数据，从而威胁到传统媒体的统治地位。传统媒体被新媒体平台的力量所震慑，也开始纷纷打造起自己的平台，但是却发现自己打造起来的平台缺资金，缺舆论控制权，缺规模化效应。为此，不少西方传统媒体机构之间化敌为友开始

进行联合，目的就是形成规模效应，抗衡规模越来越大新媒体平台。

报告回归本源，认为一个公司的所有权往往对于战略发展有着决定性的影响，由此找出了一条思路来解释科技公司的扩张战略——“风投理念”。在风投圈里，新兴企业（startup）存在的意义就是作为投资方的试验品，因此它们需要快速打响知名度。新媒体平台将用户视为资产，以此来吸引更多的投资，这就能解释它们为什么拼尽全力进行扩张来制造规模效应。由此而来，新媒体平台崇尚“用户核心”理念，它们注重用户体验，研究用户心理，用无微不至的关怀来宠宠它们的客户，以此达到惊人的用户量，来制造出与其他平台的区别，设置起准入门槛。

然而，这些新崛起的互联网公司最终的长期目标还是要回归到传统的商业模式，即大规模扩张之后，它们的长期战略是要构建起新兴媒体生态圈，制造起一道高墙，排挤对手（例如通过收购的方式），占据统治地位。此时，它们才具有议价权，才可以进行大规模变现赚得盆满钵盈。

二、笔者观点

目前互联网新媒体公司已经完成了新生态圈的构建，危及传统媒体生态圈，因此转型迫在眉睫。但是传统媒体正被互联网新媒体眼花缭乱的扩张招数打得措手不及。它们第一个想到的就是盈利收缩的问题。为此，传统媒体开始聚焦于盈利额。也正是基于这样的心态，传统媒体害怕创新，害怕入不敷出的情况有一天终将发生。

这时候反而应该停下来系统地思考长期战略到底是什么。若太过于重视眼前失去的利润，就如手握一把沙子捏得越紧流得越快。新媒体平台最大的优势就是没有什么可以失去，因此它们不惧怕承担风险。然而体量庞大的传统媒体所缺少的正是这种进击精神，因为它们有太多需要顾虑的事情了。新老媒体最大的不同也在于此。

因此适当地松绑，允许创新对传统媒体来说必要且急迫。传统媒体要开始重新评估对风险的态度，以及对创新投资的资源分配。投资公司的投资组合管理法可以拿来借鉴，总结每笔投资结果的最优和最劣解，通过排列组合，平滑总体风险。整理清楚这些，就能明白到底能在预算中拨出多少量的资金进行创新投资，自己

企业的容错率可以达到什么级别。保守一定程度上是巨大的优势，但有一天也许会成为致命的劣势。

第二章：如何制订一个具有长远眼光的战略？

一、报告综述

如何制订具有长远眼光的战略？这个问题似乎没有一个标准答案。但是 Kueng 认为一个目光短浅的战略具有的特性是“把将来构建于过去的优势和未来的劣势上”。报告提出四个制订长期计划所要考虑的必要因素。

（以下为报告原文）

（1）设立一个长期目标。这个目标要能够回答一个最基础的问题：“为什么这个组织会存在？”

（2）探讨一个商业模式。这个商业模式要能够持续资助你达成目标，即如何从每一件产品中抽取价值来资助你达成长期目标。

（3）解决令人头疼的创新。这个问题要结合前两个因素一起探讨，在后面第五章详细探讨。

（4）缺少科技和数据的支持。这个缺失让前两个目标即使设立了也寸步难行，在后面第六章详细探讨。

二、笔者观点

中国传统媒体在制订长期战略方面，可以参考报告中提及的脸书 CEO 扎克伯格为其企业制定的三段式计划，即 3 年短期，5 年中期，10 年长期计划。扎克伯格非常巧妙地平衡了各阶段的矛盾，并使之成为系统且连贯的整体。3 年短期计划聚焦于创新而非盈利，是为了 5 年中期聚集更多的流量变现，而中期积累的资本又是为了投资于 10 年长期的科技发展，以便树立行业准入门槛，维持住脸书商业帝国的长盛不衰。

制订出一个长期的计划只是组织变革的第一步。任何一项转型都将是一个漫长的过程，且难以被量化。传统媒体改革不易，知易行难，任重而道远。

第三章：如何运用商业模式达到盈利？

一、报告综述

本章报告开篇就连问三个引人深思的问题：

(以下为报告原文)

1. 你的商业模式是什么?
2. 你的盈利基础是什么?
3. 你要塑造的品牌是什么?

这三个问题相辅相成：良好的商业模式才能走向盈利，盈利后才有一定资金来打造和宣传品牌让更多人知道。同时运用品牌在市场中打造出符合自身优势的一套标准，借助这套标准设立市场准入门槛，品牌溢价保持长久盈利。因此，探讨如何盈利一定程度上就是要寻找一种能够达到盈利的商业模式。

(以下核心观点来自报告)

Kueng 将媒体商业模式分为四大类：刊登广告模式、用户订阅模式、数字化分发模式和线下活动模式。(优劣总结见下表一)

表一：西方媒体现存商业模式的优劣总结

商业模式	优势	劣势
刊登广告	传统营利模式	被广告商抛弃，逐渐走向灭亡
用户订阅	方便建立属于自己的品牌	1. 如何精准定位愿意为内容付费的受众； 2. 如何维系住用户对平台的忠诚度。
数字化分发	获取大量的用户数据，做大数据智能化分析	1. 不知道如何持续输出绝妙的创意吸引用户的关注； 2. 一直保持住足够大基数的用户量。
线下活动	1. 迅速变现； 2. 与忠实读者建立深度连接； 3. 打造属于自己的品牌形象。	1. 仅作为一种辅助模式存在，有时候甚至无法盈利； 2. 耗时耗力，无法常态化。

在西方，报纸上刊登广告的营利模式已经逐渐走向消亡。多数媒体人都认为该模式没有可预见的未来，因为报纸发行的模式无法跟用户建立深度链接，导致根本无法和社交平台竞争用户量，最终被广告商抛弃。

一部分外媒机构转型成用户订阅模式，将对广告商收费的商业模式转换为对用户收费的模式，即内容付费。这部分机构尝试了诸多的方法，从早期设立付费墙，到近期开创的数字化包年订阅模式。它们运用“内容试吃”的概念，将优质的文章观点提炼出一小部分作为“试用装”在社交平台上广泛分发，寻找愿意为此付费的读者。再通过不断的汇集这类型读者的数据，找准他们的偏好，建立起他们的品牌忠诚度。用户订阅商业模式的优点在于能够建立起属于自己的品牌，但其难点在于，一是如何精准定位愿意为内容付费的受众；二是如何维系住用户对平台的忠诚度。

另一部分则走数字化分发模式，将优质的原创内容和广告结合，以原生广告的形式，向广告商寻求资金支持。这类媒体机构是以资本盈利为导向的纯数字化媒介平台，通过打造出属于自己的社交平台来进行数字化分发。数字化分发的商业模式的优势在于能够获取大量的用户数据，做大数据智能化分析，但是劣势在于不知道如何持续输出绝妙的创意吸引用户的关注，和一直保持住足够大基数的用户量。

最后一种是线下活动的商业模式，该模式一般以卖票或是拉赞助的形式达到盈利目的。线下活动的优势在于可以迅速变现，同时与忠实读者建立起深度连接，打造属于自己的品牌形象。然而线下活动的商业模式往往以一种辅助模式存在，有时甚至无法达到盈利。由于筹划一场活动耗费太多的时间和精力，故无法常态化，极少成为一个公司的重心。

二、笔者观点

中国传统媒体转型多数看好用户订阅模式，其中比较有代表性的北有《财新》南有《21世纪经济报道》，从外部引进的有美国的《商业周刊》和英国的《经济学人》。它们有一个鲜明的特点就是多数以杂志起家，集中于特定领域，走垂直化内容发展道路。目标受众大多是商界白领，这类读者愿意花钱购买筛选过的优质且有深度的内容。

而走数字化广告分发的集中于社交媒体平台，例如微信、微博、今日头条、抖音、喜马拉雅FM、知乎等商业平台。国内传统媒体也与此类新媒体平台积极合作，但令传统媒体陷入焦虑的是用户没有掌握在自己手中，因此不被视为长久之路。然而，此番尝试

却帮助传统媒体和互联网企业加深彼此的认识和连接，待到以后时机成熟时，建立过合作的部门将最有希望率先转型成功。

第四章：如何面对不断打乱计划的新事物？

一、报告综述

西方媒体的环境比起中国要严峻得多，因为它们以季度为单位持续不断受到互联网公司研发出来的新产品或新平台的威胁。这些层出不穷的新事物一遍遍打乱它们的长期计划，令其精疲力竭。为此西方媒体机构痛定思痛，总结出来了一套严格的创新审核机制。

（以下核心观点来自报告）

第一点，何时入局？这个问题与之前设立的目标相互呼应，需要回头去仔细反思每一步行动是否达到所设立的现阶段目标。

第二点，何时出局？Kueng在报告中一再强调“创新不等于战略”。创新所带来最大的关键问题是资源被分散了，因此一般采取进行小量多次投资的原则。同时，评估好公司现有能力，并结合计划的优先级顺序和现阶段现存的结果，综合考量何时放弃出局看不到预期的创新计划。

第三点，拉一个赞助方。《纽约时报》从谷歌拉来赞助款项百余万美元进行VR项目的研发，并与谷歌联名向读者免费赠送100万副简易装的VR眼镜，让读者看到以VR形式呈现的新闻报道。^[2]

二、笔者观点

在“何时入局”这个问题上，中国传统媒体可以参考《金融时报》入局前提出的一系列问题：（1）是否需要立刻入局？（2）对于现有商业模式有帮助吗？（3）这个平台的影响力有多大？（4）能够拿到有效的数据吗？（5）会增加广告盈利额吗？（6）如不盈利，品牌能得到宣传推广吗？（7）是适合我们级别的宣传推广吗？（8）我们能拨出多少资金投入？

在“何时出局”的资源分配问题上，华盛顿邮报认为媒体的重要资产在于人，因此一个良好运行的模式是预先分配好70%的人做额定的计划，留出30%的人应对突发状况和开展创新性实验。

在“拉赞助与合作”上，传统媒体重点在于找寻一家有实力、

愿意共担风险且慷慨的第三方合作机构。国内的互联网科技巨头有着各自鲜明的定位，此时传统媒体应仔细思考自身的优势能够为科技巨头提供什么，为其牵线政务部门开展政务服务，又或是为其提供优质且符合政策的宣传服务？

（本文编辑：王杰）

注释

[1] Prof. Lucy Kueng.Going Digital A Roadmap for Organisational Transformation[R].Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism,2017-11-23.

[2] 钛媒体 . 买 XXX 就送 VR 眼镜，连搞促销、清库存也要蹭热点 [EB/OL] . 2016-05-20.http://m.ifeng.com/auto/fun/wch/sharenews.f?aid=109404322&mid=.(accessed 2019-04-30).

New Communication

微信
微观

李明主持
微言高论

微言高论

□ 李明 主持

在日益活跃的微信平台上，出现一批值得关注的公众账号，涌现出许多颇有见地的媒体人。这些人思想开放、触觉敏锐，文中广阔的视野和独到的见解时时闪耀出迷人的智慧和思想的光芒。

“微信微观”专栏特别邀请广东外语外贸大学新闻传播学院副教授李明主持，将微信平台中媒体人的真知灼见精选、提炼出来，与大家一起品味、分享。

143

微信
微观

媒体融合避“雷”指南：

警惕 10 个“假融合”陷阱

1. 多平台发布并不意味着媒体影响力的扩大。
2. 机构重组、搭建技术平台并不代表媒体融合的实现，它们只是媒体深度融合的先决条件。为融媒体平台匹配具有互联网气质的内容和服务才是当务之急。
3. 移动优先不仅仅是移动先发、内容先行。媒体机构落实移动优先，需要从资源、内容生产、人力、资金等方面全方位地向移动端倾斜，提高移动端在媒体矩阵中的地位和声音。
4. 全媒体人才并不意味着要十项全能、一人扛起所有。
习近平同志对全媒体人才的要求是培养融合型、专家型人才。融合型人才要具备融合型思维、互联网思维，懂得融合传播的实操要领；而专业型人才则要术业有专攻，善于创新的主攻原创研

发，文字功底强的把好文字关等等。

5. 仅用高科技创新报道形式，并不是真正的媒体融合。转化率有多高，媒体融合的效果就有多大，传播形式创新固然重要，强化内容更是核心。

6. 财政支持只是媒体融合的助推剂，并非救命稻草。7. 县级融媒体中心建设不止是县委县政府和县级媒体自己的事儿。

县级融媒体中心建设关系到从中央到省市县各级媒体的全面转型，是省市县三级传播系统全面打通的关键。

8. 媒体不要过分依赖商业化互联网平台，“入驻”的合作模式有利亦有弊。借船出海确实是既省钱又省心，但也面临优质资源外流的尴尬，千万不能过分依赖。

9. 以“身份”和编制定薪资、定职位的惯性思维不可取。在媒体融合的关键时期，最大限度激发人员的生产力和创造力是顺利转型的关键因素。

10. 不要再死盯着网站和 H5 的页面浏览量自嗨了，真正该关心的是转化率。内容的传播效益高不高、影响力大不大关键要看形成了多少转化。

文 / 许多 来源：传媒评论 2019-04-02

融媒体中心现实路径

融媒体中心应该具备以下几个功能：

1. 它是一个能够同时方便自如地对文字、图片、语音和视频四种记录（再现）符号，甚至包括 H5 进行编辑制作，灵活运用体系。而现实的情况是：没有一家融媒体中心真正实现了多符号的驾驭，不同媒体背景的机构开发的融媒体中心更侧重自己熟悉的领域。

2. 对于生成的内容，它能够便捷地，最好是“一键式”，将这些内容分发到自有平台和微信、微博、头条等公众平台。而现实是没有一家融媒体中心真正实现了与这些不同接口的复杂对接。

3. 它要拥有一套复杂的、采集颗粒细致的数据系统，方能完成日常运营和舆情监控。而现实的情况是，微博、微信等平台公司都视数据为核心资产，没有谁会把自己的数据系统对外开放。

4. 按今天媒体的发展趋势，它应当有一套智能化推荐系统。

融媒体中心是一个自上而下的大型系统工程，结合我们的国

情，建议有这样几条路径：

——由管理机构协调几大央媒进行分工，各自按照自己优势开发，再进行集成调试。

——由管理机构组织相应的不同领域的国内顶尖技术公司分工招标，最后协调集成。

——在几家大型互联网公司（BAT）中招标。

——以几家比较优秀的省级媒体中的优胜者为对象，经济政策上给与扶持，通过市场淘汰的方式最后选择优胜者。

无论采取哪一种，或几种方式相结合，都是把基本成熟的融媒体中心在全国推广，而不是以全国为试验田。推广的方法可以是前向的软件销售；也可以是免费提供软件，收取后向的培训费或服务年费；还可以是收入分成。

原标题：别把融媒体中心做成烂尾楼工程！文 / 王明轩 来源：媒通社 2019-05-03

移动互联网使用时长排名：

微信为首 移动视频异军突起

随着互联网流量的下沉，近年来平台投放愈来愈贵，企业获客成本越来越高，未来商家该如何获取私有流量将成为企业运营的重要部分，企业究竟该如何获取外部流量并有效沉淀自己的私域流量池，成为一个基础性却又需共同面对的问题。

1. 全民的业余时间基本被短视频所渗透

从 QuestMobile 数据我们可以看到：

2018 年移动互联网行业总使用时长排名第一的依然是以微信为首的移动社交类 APP，但紧随其后的竟然是移动视频，且数据非常凸显，接近音乐、手游、阅读品类的总和！

细分框架中的行业分布，在用户使用时长最高占比中，短视频算是异军突起，直超在线视频、音乐、阅读、K 歌所有其他泛娱乐品类。而在短视频行业中，用户基本活跃在抖音、快手两大短视频 APP 巨头中，稳稳拿到 10 亿+ 的月活量。

据官方数据显示，2018 年抖音日活早已突破 2.5 亿，快手突破 2 亿。全国每 10 个人中就有 1 个人在刷短视频，并且使用时长仅次于微信！

2. 一系列企业开始打开抖音引流新入口

2019年1月10日，小米发布全新Redmi，于全球首个抖音快闪店同步亮相，发布前用户可直接通过抖音预约新机，发布后实现“一站式”购票体验。引3C行业品牌纷纷入局，打开抖音引流新入口。

2019年1月16日，今日头条放心购平台悄悄接入抖音，用户下单更为流畅，抖音创作者们对电商有了更大的想象空间。

3月初，连锁餐饮行业海底捞，解锁品宣营销新姿势，带动网友拍摄一系列“网红吃法”，在各社交平台爆火，引无数餐饮企业纷纷效仿。

新流量风口下，一系列企业开始入局，打开抖音引流新入口。可以说短视频的转化与增长能力是颠覆性的，其投放运营的性价比也是目前最高的。

3. 抖音去年广告收入达250亿元

有数据表明，2018年快手全年直播总收入达到惊人的200亿元，快手全年共有1.9亿人发布过作品，其中实现变现人数高达1600万人。通过快手带来直接交易的企业用户占比达48%，年收益10万以上的快手商家占比达到42%，通过短视频实现营收的账号接近总用户的1/10！而抖音全年的广告收入则达到250亿元。

原标题：短视频的冲击下，传统媒体该何去何从？来源：新媒体大趋势 2019-04-24

李良荣：

短视频将如何改变新闻？

短视频将成为未来新闻发布的主要方式。原因有以下三点：

1. 移动互联网的发展推动短视频成为人们获取信息的重要方式。
2. 短视频符合当前碎片化阅读场景和人们高效获取信息的习惯。
3. 短视频更加符合新生代的媒介使用偏好。

那么，什么样的新闻适合用短视频来表达？

适合用短视频技术表达的新闻应该具有以下三个方面的特点：

1. 生活化。短视频短小精悍的表达方式，以及其内嵌于日常

生活的传播场景，使其更适合呈现微观的日常生活，而非宏观的政治、经济等议题。

2. 人性化。短视频要在内容选择、表现形式等多个维度，直击人心，用人情味打动用户，引爆点击量。

3. 社交化。在社交媒体时代，分享已经成为媒介使用的重要特质。是否能够在朋友圈分享，已经成为人们关注新闻与否的重要依据。要扩大短视频的传播力、影响力，就必然要依托社交网络。

来源：传媒一线 2019-04-07

快手在二次元直播上试水

首次推出“虚拟形象直播”

目前国内的虚拟形象在内容端仍然存在巨大缺口。虚拟形象的内容运营不仅需要运营方的持续输出，产出内容，更需要在运营上花精力，撬动粉丝能动性，扩大内容影响力。

1. 快手首次“虚拟形象直播”获 65 万点赞

2019年4月23日，25万快手用户观看了一场“前所未见”的直播。49分钟的直播时间里，一个牙齿微凸，大眼圆脸的3D动画版小和尚摇头晃脑，收获了接近65万的点赞。这是快手首次在二次元直播上做出尝试，也是国内短视频平台首次推出“虚拟形象直播”（以下简称虚拟直播）服务。

从快手的角度来讲，二次元内容是丰富平台内容多样性的重要板块，尤其近两年泛二次元概念的出现，让二次元内容覆盖的用户范围急速扩张，用户对二次元内容的接收程度变高，这对于快手来说，是非常值得去拓展的新方向。

2. 虚拟直播近两年在国外发展迅猛

虚拟直播可以算是虚拟偶像在社交网络时代的一个重要分支。早期的二次元虚拟偶像，比如初音未来、洛天依，主体其实是一个音乐制作软件，相当于是提供了一个躯壳，具体的内容由每一个粉丝进行填充，所有人的合力造就了这个虚拟偶像最终的形象。

而一个虚拟主播其实是由真人扮演，在直播平台上进行直播。这种形式产生的虚拟偶像人设形象固定，符合社交网络的传播环境，能够很好地和观众互动，并且在商业变现方面的表现也更好，

所以在近两年发展迅速。

Cyber-Agent 数据显示：2017 年 12 月 Youtube 上虚拟直播 Top50 频道登录人数为 162 万人，而在 2018 年 6 月这一数字翻了 5 倍，达到 825 万人。全部的虚拟直播频道关注人数合计已经达到 1089 万人，全体虚拟直播总播放量为 6 亿 9000 万次。

3. 技术和内容是虚拟直播的关键所在

“虚拟形象直播项目融合了快手在 AI 技术方面多年的积累，技术上包含人脸检测技术、人脸关键点识别技术、面部表情识别技术、3D 人脸重建技术，并融合了移动端深度学习推理引擎，使得算法可以高效益执行。渲染方面使用了自研的渲染引擎，针对移动端进行了优化。”快手相关负责人说。

当技术水平达到一定程度之后，如何让更多普通人参与到虚拟直播中来，每个人都可以在虚拟形象的保护下，展现另一个自己，生产出更多真人无法表达的内容，才是让虚拟直播破圈的关键所在。

原标题：在快手看“二次元”虚拟直播是一种怎样的体验？
文 / 赵思强 来源：刺猬公社 2019-04-30

在完善内容生态上发力

今日头条布局全网搜索

近日用户发现，今日头条的开屏广告中亦推送了今日头条的搜索功能，主打“头条搜索，搜索全网好结果”，值得注意的是，今日头条做的不仅是站内搜索，而是全网搜索。

1. 站内搜索 + 全网搜索

打开今日头条以【关键词】搜索“吴亦凡”为例，搜索结果除了头条号号主、微头条大 V 等生产的“吴亦凡”相关内容文章，同时还有基于站外的“吴亦凡”图片、微博等内容。这意味着，今日头条正式攻入百度的搜索腹地。

事实上早在去年年中，今日头条就已经在做全网搜索的尝试。彼时便有用户发现，今日头条搜索呈现的不仅仅包含站内的头条号、视频、用户、问答以及综合性搜索结果，众多站外第三方移动手机站点也陆续入驻其中，并出现在搜索结果页中。再到如今全面发力，也就顺理成章。

2. 张一鸣的搜索情结

其实像很多互联网创业者一样，张一鸣也有着搜索情结。

一来，搜索作为行业技术门槛相对较高的业务，一般会被认为是技术竞争力的象征；二来张一鸣创立字节跳动之前，在酷讯，在饭否，在九九房，做的都是搜索相关的业务。比如在饭否，张一鸣负责搜索、热词挖掘，创立的九九房，更是一个垂直的中文房产搜索网站。

换句话说，张一鸣的创业生涯一直是跟搜索紧密挂钩，这也使得今日头条天然具备搜索基因。

3. 对内容生态的持续投入布局

更何况通过近几年对内容生态的持续投入布局，今日头条已经不仅是内容分发平台，同时也是内容生产平台。大量优质的头条号、微头条博主，以及短视频机构等在其上更新着数目可观的内容，这为今日头条做搜索夯实了基础。同时日益完善的内容生态，也倒逼着今日头条加入搜索功能，以给用户更好更方便的内容体验。

4. 移动搜索背后的商业价值

移动搜索市场的背后，潜藏着的是包括搜索排名、【关键词】广告、竞价、展示广告及周边增值服务等在内的巨大商业价值。以前今日头条主要靠信息流广告，做了搜索之后，则可以对客户打包卖搜索+信息流广告，一来增加流量变现点，二来也是给客户提供整合营销服务。

原标题：今日头条的搜索野心 文/魏晓 来源：蓝媒汇 2019-03-19

凤凰网总编辑邹明揭秘

《暖新闻》月均过亿点击量

近年来暖新闻在媒体的新闻报道中占比越来越大，凤凰网总编辑邹明为你揭开凤凰网《暖新闻》收获月均过亿点击量的秘密。

1. 主题向上，充满正能量

《这块屏幕可能会改变命运》《盲人女孩的播音梦：想用声音感染他人》等报道被收录在凤凰网《暖新闻》栏目中。此类新闻多以道德伦理为基础反映社会风尚，主题向上，充满正能量，被称为“暖新闻”。

据凤凰网总编辑邹明介绍，2015年4月起，凤凰网、凤凰新

闻客户端开设了以“为生命倾注力量，给心灵点盏明灯”为宗旨的暖新闻专题新闻栏目，正式上线运营。

凤凰网《暖新闻》是我国第一家用专人、专栏、专门核心曝光位置来运营暖新闻的栏目。凤凰网 CEO 刘爽曾表示创办《暖新闻》源于他的一次看报，他看到《纽约时报》将社会暖新闻放在版面的显著位置，于是凤凰网《暖新闻》栏目应运而生。

2. 以开放的心态做新闻

凤凰网《暖新闻》栏目坚持每天报道 1-3 个温暖心灵的新闻故事，且坚持开放的心态做新闻。近年来，《暖新闻》与全国多家媒体合作成立“暖新闻联盟”，与新民晚报、华西都市报、华商报、钱江晚报、南方都市报等知名地方媒体进行合作。

以凤凰网《暖新闻》2019 年栏目文章为例，凤凰网《暖新闻》1 月内共刊发 28 篇稿件。其中，来源于江苏新闻、扬子晚报等报纸的有 9 篇，来源于澎湃新闻、观察者网、人民网等网站的有 18 篇，来源于凤凰网“凤凰资讯”的 1 篇。

3. 与机构媒体更多合作，优势互补

“机构媒体在一线更容易接触到好故事，而商业媒体手里有大平台，有流量的支持，它们二者之间有互补性。”邹明说，在他看来，机构媒体有采访权，能够更快速抵达现场、更容易去到一线，而商业媒体，以《暖新闻》为例，有专门的人力投入及核心曝光位置的支持，但却没有采访权。“《暖新闻》希望和机构媒体有更多的合作机会，并且期待与未来在短视频的合作能有更关键性的突破。”

4. 月均过亿访问量，独利自然滚滚来

据统计，凤凰网《暖新闻》2018 年访问量达月均 1 亿人次。邹明说，《暖新闻》凭借做“正能量、亲情、友情、利他、公益的新闻”，得到网友和业界的认可与支持，取得了非常好的社会效益，同时也获得了良好的经济效益。

据介绍，《暖新闻》的主要收入途径是客户的冠名赞助。2019 年，《暖新闻》仍旧有一些客户咨询合作事宜。“利可共而不可独。”但实际上，若共利做得好，独利自然滚滚而来。

原标题：做暖新闻如何“好看又好吃”？看这家媒体月均过亿点击的秘诀！文 / 余嘉妮 来源：传媒茶话会 2019-05-06

（本文编辑：王杰）

New Communication

进观
外媒

辜晓进 主持
外媒动向

外媒动向

□ 辜晓进 主持

“外媒动向”专栏邀请深圳大学传播学院特聘教授、《深圳日报》（英文）原总编辑、著名媒体专家辜晓进先生主持。一直密切关注全球媒体最新走向并保持高度敏感的辜晓进，在专栏中以“快、新、精”的原则编译国外新闻传媒的最新动态，其中很多是独家信息。

153

进观
外媒

捷克富豪收购法国《世界报》近半股份

去年秋天某日，法国《世界报》（Le Monde）一位驻中欧记者致电位于巴黎总部的总编辑说，该报两位控股大股东之一，将把自己的股份卖给捷克一位大富豪。消息传来，编辑部为之震动。报纸随即了解这位姓克莱汀斯基（Kretinsky）的富豪的基本情况，原来他的财富主要来自发电厂和遍及欧洲的煤矿，他还有通过俄罗斯经斯洛伐克向西方输送石油的管道。为何这位国际能源巨头会对这份反克里姆林宫并在报道气候改变方面不遗余力的法国报纸感兴趣？

克莱汀斯基是去年才涉足法国媒体的，当时他投入500万欧元收购了中间偏左的周报《玛丽安报》（Marianne）。他是在捷克和斯洛伐克的私有化浪潮中迅速崛起的，其主要公司EPH拥有超过50家子公司，年收入60亿欧元。最终，

他从《世界报》母公司两大老板之一手中买下了该报 49% 的股权。克莱汀斯基说一口流利法语，称自己年幼时就喜欢看法国电影，并表示自己不会干预报纸的编辑事务。

（编译自《纽约时报》官网，2019 年 5 月 26 日）

更多欧美报纸采用付费墙战略

一项新的研究表明，随着传统收入持续减少和广告份额被科技巨头鲸吞，越来越多的欧美新闻出版商转向数字端内容变现模式。路透新闻研究院主持的这项研究发现，2019 年欧盟 7 个国家和美国的区域新闻出版商中，仅有 27% 的出版商继续提供数字端的免费内容，比 2017 年的 36% 有显著下降。

该研究调查了上述国家的 212 家新闻机构，包括日报、周报、杂志、广播电视和原生数字新闻媒体。美国的增幅最大，48% 的新闻机构建立了付费墙，而 2017 年为 38%。在报纸方面，美国 76% 的报纸建立了付费墙，较 2017 年增长了 16%。而欧盟国家的增长较为缓慢，2019 年有 46% 的新闻机构采用了付费墙，较 2017 年只增长一个百分点。

此项研究的负责人菲利克斯·西蒙（Felix Simon）说：

“欧美国家新闻机构采用付费墙数量的增长，表明新闻媒体在寻求新的、可持续的商业模式，以弥补外部环境变化带来的收入损失。特别是付费墙已被报刊出版商普遍接受，这是他们对人们不愿为数字新闻付费这一假设的挑战。”

（编译自世界报业协会官网，2019 年 5 月 9 日）

新西兰最大报纸初试付费墙

新西兰最大报纸《新西兰先驱报》（NZ Herald）本周实施付费墙，跨出了历史性的一步。这在新西兰的综合性报纸中，还是第一次。早在 2011 年，该报的母公司 APN（现在是 NZME）推出了一个数字优先的项目，被认为是未来获取数字收入的关键尝试。作为该项目的组成部分，APN 考虑要将《新西兰先驱报》纳入数字付费订阅计划。8 年后的今天，这一刻终于到来，且必将对新西兰全国的报纸产生影响。

在专业媒体方面，《全国商业评论报》（The National

Business Review) 作为一份财经类专业报纸, 从 2009 年起就率先向读者收费了。同时, 数字媒体 Newsroom 也为其高端内容建立了付费墙。新西兰另一家大型报业集团 Stuff, 旗下拥有数字网站 Stuff 和一大批地方和社区报纸, 但尚未建立付费墙。其竞争对手《新西兰先驱报》捷足先登, 对它也会产生影响。

(编译自 theconversation.com, 2019 年 4 月 30 日)

英国《卫报》扭亏为盈

大多数报纸的本市以外的读者不会超过读者量的三分之二。大多数报纸不会为一家信托公司所有并被确保成为“英国及其他地方的自由新闻业的捍卫者”。大多数报纸不会年复一年地亏损。但《卫报》是个例外, 不过其亏损止于今日! 该报今晨宣布, 在刚过去的这个财务年度, 该报历史性地实现盈利。在 2018-2019 财务年度, 《卫报》实现经营利润 80 万英镑, 而过去三年是亏损 5700 万英镑。这是连续三年转型战略取得的重要成果。

在一封致读者的信中, 《卫报》总编辑凯瑟琳·维纳 (Katharine Viner) 说: “这意味着, 我们从广告商和读者的慷慨捐赠中获得的收入, 已经可以覆盖新闻生产的成本, 而正是这新闻对全球数百万受众发挥着激励作用。我们独特的所有权模式, 使我们不受富豪老板的控制, 也不会屈服于股东的各种要求。我们的所有收入, 将全部重新投入到新闻生产中。”

如今, 《卫报》55% 的收入来自数字端, 这个比例超过欧美绝大多数主流报纸。而数字收入除了广告外, 主要得益于该报近年施行的会员制和数字内容的受众捐赠计划。

(编译自哈佛大学尼曼实验室官网, 2019 年 5 月 1 日)

泰国英文大报《民族报》将停出纸质版

泰国第二大英文日报《民族报》(The Nation) 负责人 5 月 16 日宣布, 将从 7 月 1 日起停止发行纸质报纸, 以专注于服务网络读者。民族报多媒体集团 (NMG) 首席执行官颂

猜·米森 (Comchai Meesen) 说, 管理层做出这一决定, 主要缘于《民族报》持续财务亏损, “在过去的五年内, 《民族报》平均每年亏损 3000 万泰铢 (130 万美元)。”

这位 CEO 还表示, 《民族报》的所有读者中, 只有 36% 长期居住在泰国, 64% 的读者是外国人, 包括 25% 来自美国的读者。他说, 这意味着该报大多数读者并不购买纸质版报纸, 而是通过网络或其他数字平台阅读该报。而该报的典型读者都在 25 岁至 40 岁之间, 这个人群更倾向于通过智能手机获取报纸信息。

现在泰国的纸媒广告平均每年下滑 20%, 而新媒体广告则每年增长 20%。“新的管理层据此决定, 《民族报》转变传播平台, 由纸媒转向网络, 以更好地服务于目标受众群体,” 他说。

(编译自新加坡《海峡时报》官网, 2019 年 5 月 17 日)

报业 VR 热冷却 AR 产品崛起

3 年前, 《卫报》确信虚拟现实 (VR) 将成为主流。2016 年 10 月, 这家英国报纸宣布成立两人的团队开发这种媒体, 其 VR 客户端将在一年内创办。《卫报》并非进入这一新技术领域的唯一报纸出版商。《纽约时报》早在 2015 年就已推出 VR 移动客户端, 并生产了十几部 VR 作品, 而且其内容团队 T Brand 工作室还获得了 2016 年戛纳国际创意节大奖。2016 年初, 甘尼特公司向广告商展示了自己的新型 VR 制作机构——GET Creative。

如今, 由于低下载率和低使用率, VR 热已经退却, 代之以增强现实 (AR) 和“声音”的崛起。《卫报》自 2018 年 7 月以来未再生产任何 VR 产品, 目前处于停顿状态。自两年前向客户宣布将生产相当于以往三倍数量的 VR 产品以来, 《纽约时报》并未回答确切的生产数量。在连续生产两季的 VR 和 360 视频系列 VRtually There 后, 甘尼特于 2018 年决定终止该项目。

原因在于, VR 作为一个小众技术对市场已不再具有吸引力, 而且谷歌和脸书对其推送也在减少。当初的市场热情已被今天的现实考量所取代, 报纸出版商也因此更冷静地看待

VR 究竟能带来多少注意力。尽管有分析者认为低成本的头盔有助于推动 VR 发展，但 2019 年全球 VR 头盔的发货量预计只有 890 万套。与此同时，AR 受到越来越多的关注。AR 无需消费者购买任何昂贵的新设备，而是可以在全球数十亿现有手机上直接播放。

6 个月前，麦克拉奇公司（美国报业集团——译者注）的创意实验室已开始用 AR 取代 VR。不过，平面媒体并未同时放弃 VR。例如《时代》周刊宣布 2019 年将推出一系列 VR 项目。麦克拉奇也生产了一个 VR 系列纪录片。甘尼特运用 VR 元素制作的关于美墨边境的《边境墙》(The Wall) 还获得了普利策奖。但出版商们承认，他们正加大对 AR 及其他媒体形态的关注。

（编译自 digiday.com，2019 年 4 月 11 日）

2019 年报业将生产更多 AR 产品

《今日美国》的新兴技术部主任蕾·索托（Ray Soto）制订了发展增强现实（AR）的宏大计划。去年，她和本部门的三位同事和若干记者和设计师制作了 4 个 AR 产品，包括专注于宇航内容的独立 AR 客户端“3, 2, 1, 发射”和 AR 新播客“城市”。更重要的是，索托的团队正致力于建造一个内部平台，以便该报旗下十几个媒体品牌都可以生产自己的 AR 内容。

数年来，AR 和 VR 成为新闻业关注的重要技术。现在到了出版商估量究竟何种形式更适合自己的发展的时候。去年很多出版商把赌注下在了 AR 上。《纽约时报》2018 年生产了 13 个不同的 AR 项目，内容从叙利亚爆炸调查报道到欧洲核子研究委员会（CERN）的大型粒子对撞。《时代》周刊去年也推出了自己首个 AR 产品。从 2017 年起就生产 AR 产品的《华盛顿邮报》，去年生产了更多此类产品。

不过，AR 仍面临一些局限。尽管几乎任何智能手机都可以观看 AR 产品，但在原子化的客户端生态（atomized app ecosystem）下发布却并非易事。而且，对出版商来说，该产品的盈利前景也模糊不清。数字内容工作室 ANRK 的创始人安利柯·布雷格曼（Anrick Bregman）说：“AR 正进入

蜜月期，就像两三年前的VR一样。”

作为一种媒介形式，AR已经构建了一个VR可能永远也抵达不到的主流使用层面。回到2017年，苹果和安卓两大系统都已向开发者开放AR移动应用上传。AR另一个好处是占用资源较少。尽管营利模式还不明朗，但AR眼前更重要的作用体现在强化用户黏性上。

(编译自digiday.com,2019年1月14日)

印度成为世界第二大报业市场

与西方相比，印度的报业正呈现完全不同的发展态势。爆炸式发展的互联网并未明显冲击印度的纸媒业，后者继续成为市场的主导者。不过，低廉的上网费用加上快速的智能手机增长，这一状况在未来若干年里可能会改变。Quintillion Media创始人Raghav Bahl形容印度的媒体市场为“独一无二的”，“在这个市场中，电视、报纸、数字媒体同时都在增长，而不像世界其他市场那样，数字媒体爆发后，其他都被排挤出局”。

麦格纳全球(Magna Global)一份报告称，印度纸媒在2019年会继续居主导地位。2018年印度纸媒的广告收入增长了5.6%，达22121.8千万卢比，2019年会达到22424.3千万卢比。印度全国有82000种活跃报纸，每日发行总量为1.1亿份。

(编译自whatsnewinpublishing.com,2019年4月9日)

新加坡报业控股数字收入两位数增长

新加坡报业控股公司(SPH)数字收入增长喜人，但传统纸媒收入继续下降。新出的年报表明，该公司2018年报业数字广告收入较上年增长了15.1%。包括数字发行、在线分类广告及其他数字端产品在内的全部数字收入，则稳定增长13.1%。但另一方面，整个媒体收入却下降了10.1%，为2.96亿新元，部分原因是圣诞节和春节期间节日广告的缩减。利润减少了3.8%，为4210万新元。

SPH是新加坡最大的报业传媒集团，近年将强化数字能

力作为数字战略的组成部分，致力于构建数字商业模式和拓展数字订户。今年3月，该集团创办了一个新闻聚合移动平台，融合了包括三星平板和中文报纸电子版在内的多种内容。平台创办两周便获得2000个订户。4月，集团创办的数字广告交易平台“新加坡媒体交易”（Singapore Media Exchange）和MediaCorp获得7个新合作者。今年2月，SPH还购入新加坡第三大电话公司13.45%的股份，呈现多元化经营的态势。

（编译自 www.marketing-interactive.com 2019年4月12日）

（本文编辑：王杰）

图书在版编目 (CIP) 数据

新传播·融媒爆款 / 深圳报业集团舆情与传播研究院
院编. -- 北京: 人民日报出版社, 2019.7 (总第 21 辑)
ISBN 978-7-5115-6141-1

I. ①新… II. ①深… III. ①传播媒介—发展—研究—中国 IV. ①G219.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 144631 号

书 名: 新传播·融媒爆款
编 者: 深圳报业集团舆情与传播研究院

出 版 人: 董 伟
责任编辑: 林 薇 梁雪云
特约编辑: 王 杰

出版发行: *人民日报* 出版社
社 址: 北京金台西路 2 号
邮政编码: 100733
发行热线: (010) 65369527 65369846 65369509 65369510
邮购热线: (010) 65369530 65363527
编辑热线: (010) 65369526
网 址: www.peopledaily.com
经 销: 新华书店
印 刷: 深圳报业集团印务有限公司

开 本: 889mm×1194mm 1/16
字 数: 180 千字
印 张: 12.5
版 次: 2019 年 7 月第 1 版 2019 年 7 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-5115-6141-1
定价: 28.00 元

如发现因印装质量问题而影响阅读, 请与承印厂联系调换。