



报业转型还要靠这一代人

证券时报记者 彭潇潇

报业的黄昏，落寞的背影。

报业集团主营收入全面下滑的消息，在2013年的冬天，来得并不意外。呼啸而来的新媒体，早已站上了浪潮之巅。

20年后还会有纸媒存在吗？若有，将会是什么形态？多元化尝试，能否带领传统媒体突破重围？中国的报业集团，能否通过合并站稳脚跟？在可以预见的未来，国内媒体生态如何？传统媒体和新媒体之间会是怎样一种格局？

冬至后的一个周末，证券时报记者对话资深媒体研究者魏武挥，探求媒体未来发展的种种可能。魏武挥现任上海交通大学媒体与设计学院讲师，深度跨界学界和业界、传统媒体和新媒体，同时也是资深自媒体人。

新媒体之问： 自媒体平台前途无量

证券时报记者：20年后还会有纸媒存在吗？如果有，会是一种什么样的形态？

魏武挥：应该会有，至少在国内一定会有。在中国，党和人民群众还是非常看重报纸的，所以，中国一定会有纸媒存在。作为媒介，报纸和互联网有一个非常重要的区别，那就是报纸一旦印出来就没法改动了，这看起来是一个劣势，但在某种情况下却是一种优势。我们中国人相信白纸黑字，这在相当长一段时间内都很难改变。比如一些指定信息的披露，通过纸张传递会比通过互联网传递更可靠，尤其是在信息的保存方面。

我个人很看好 LinkedIn。它将来可能是全球最大的、专业性的媒体平台，或者说自媒体平台。自媒体很可能成为未来人们获取信息的主要渠道。因为在互联网时代，人们接受讯息有一个非常重要的规律，那就是“无社交不阅读”。
证券时报记者：现在有什么新的媒体模式是您比较看好的？

魏武挥：我个人很看好 LinkedIn。它将来可能是全球最大的、专业性的媒体平台，或者说自媒体平台。自媒体很可能成为未来人们获取信息的主要渠道。因为在互联网时代，人们接受讯息有一个非常重要的规律，那就是“无社交不阅读”。比如看报纸这个行为，我打开一份报纸，看完一份可能就扔掉了。但是在互联网上不一样，看完一篇文章你会想着要分享一下，评价一下。互联网时代的阅读习惯和传统阅读习惯有很大的区别：传统阅读习惯是一种图书馆式的阅读，阅读是有目的性的，有一个清晰的搜寻路径；但在互联网时代，人们的阅读是碎片化的，很可能突然在哪里看到别人推荐一篇不错的东西，就顺着链接一直看下去了，也可能在某处随意就中断了。

LinkedIn 通过认证的账号系统和朋友评价系统，搭建了一个以社交为基础的专业交流平台。在国外，已经有很多业界人士认同 LinkedIn 是媒体，美国的很多媒体则认为 LinkedIn 是一个巨大的威胁，其威胁程度甚至已经超过了雅虎。LinkedIn 体现出了现在的媒体都不具备的特性：其一，它没有职业供稿人，但供稿人的专业程度却毫不逊色于专业媒体作者。现在已经越来越多的大佬级别的人物，比如李开复、巴菲特，他们都在 LinkedIn 上写东西。LinkedIn 牛到什么程度呢，它不会给作者钱，但是却要对作者的内容把关。就算是巴菲特写的东西，它觉得不好的也会毫不客气地修改。比如巴菲特文章中有两句很口语化的，它直接就删掉了。其二，它通过互动，把内容生产变成了一个可持续的过程，这在很大程度上解决了让所有媒体都很头疼的盗版问题。打个比方，如果李开复在 LinkedIn 上写了篇文章，国内的门户网站可能会迅速无偿转载，但李开复不会在门户网站或者微博上跟你互动，他只会在 LinkedIn 上和你互动。你会看到，在 LinkedIn 上，内容生产已经变成了一个过程，有读者评价、有作者回复，也就是说，后续还会不断有内容生产出来，内容

生产不是一次性的。如果是一次性生产的东西，当然很容易被盗版，但如果你让内容的生产变成一个过程，那这个过程你是无法盗版的。

另一方面，从专业性的角度来看，LinkedIn 上会有很多来自各行业的专业人士自发地针对各种问题给出专业的点评或分析，而且在这个平台上，作者和读者可以及时反馈，密切互动。这意味着，将来如果大家想看有价值的、权威的、专业的观点或资讯，可能就不会青睐泛泛而谈的普通媒体，而是会到 LinkedIn 上和他们信赖的专家讨论。LinkedIn 的这种媒体属性是值得传统媒体重视的。

证券时报记者：中国目前有类似 LinkedIn 这样的媒体平台吗？微信会成为这样的平台吗？

魏武挥：中国目前没有 LinkedIn 这样的平台，微信也不是这样的平台。中国原来有一批模仿 LinkedIn 的，比如大街网、比 WeLink（中文名：若邻网）等，但是都未成气候。可能中国做职业社交这个土壤还不是很肥沃。

传统媒体转型： 等待集结号吹响

证券时报记者：现在国内的报业集团都在整合，比如上海两大纸媒集团解放和文新集团的整合，这会是一种趋势吗？

魏武挥：国内的报业集团整合，往往并不取决于市场，行政力量在里面发挥着巨大的作用和影响，包括政策的导向、人员的安排等等。上海的报业集团合并，会不会在其他地方复制？比如广州的三大报业集团？从行政角度讲，省级报业隶属省委，地市级报业隶属地市级党委，没有直接统属关系，这与上海解放、文新都归上海地方领导不同，但从经济角度讲，真逼急了，这么干也不是完全没可能。

证券时报记者：有报业集团高管说过，现在报业面临系统结构性的风险，在这样的背景下，很多传统报业集团都在尝试新媒体战略，纷纷在网站、移动终端等新媒体平台上发力，您对此怎么看？

魏武挥：整体来看，目前报业集团的主要收入还是来自广告。从趋势上看，政府一般不会替亏损买单，只能靠媒体自救。开展新媒体业务

浙报集团社长高海浩曾经说过这样一句话：报业转型只能靠我们这一代人完成。原因何在？因为这一代人当中的佼佼者，都是从体系内部提拔上来的，他们既熟谙传统，又思想开放，既能看到变革的趋势和潮流，也能利用体制内的认可和权威调动资源、驱动资源，达成目标。

时，恐怕需要媒体自行筹集资金。

从媒体转型的角度来看，新媒体战略的实施涉及到广告收入的分配问题。分配过于分散，不利于集中资金来扶持新媒体战略；分配过于集中，又损伤旗下各媒体经营的积极性，搞得不好反而阵地失守得更快——就像《集结号》这部电影展示的：今天报业集团的传统业务，就好像阵地上那个掩护连队，在大部队（新媒体）没有准备好之前，必须是死守岗位，尽可能减少消耗，能守多久是多久，直至大部队做好了准备，集结号吹响。听着有些悲壮，但这恐怕是转型路上的实情。

证券时报记者：传统的报业集团有没有在转型方面做得比较好的，可以作为范本来参考？

魏武挥：浙报集团的模式，我觉得是做得比较好的，但是很难模仿。它的做法是以资本为工具、围绕大文化产业来整合报业集团。浙报集团很早就有了自己的私募股权投资（PE）部门，它

做资本运作的路子非常清晰：从做天使投资的传媒梦工厂开始，然后到做风险投资（VC）的东方星空，再到做 PE 的新干线传媒，接下来是上市公司浙报传媒，理论上讲，它投资的项目是不会失败的，因为可以一环一环地接下去。但是浙报集团的这种玩法不具备普适性，一是很多报业集团的人才结构中并没有这样一批能够玩资本的人，二是很多传媒集团是没有上市公司的。我预计，今后国内不会再批报业集团上市了。作为上市公司来说，主营收入要稳定，但谁都知道报业集团的主业是在不断往下走的。

证券时报记者：英国金融时报的全媒体改革，能否成为传统媒体在新媒体时代谋求出路的范本？这和您曾经提到过的中央厨房模式类似，这种模式会作为传统媒体的转型参照吗？

魏武挥：我觉得金融时报的所谓全媒体改革不代表什么。我们要学习先进互联网样板，不能学英国，英国的互联网比我们还落后。中央厨房式的媒体运作模式适合于手上有很多媒介资源的，这样的中央厨房才有意义。如果你手上没有视频资源、没有音频资源，你是没法做全媒体的。

证券时报记者：我们看到巴菲特在买报纸，贝佐斯在买报纸，eBay 的创始人也在买报纸，富翁们能拯救报纸吗？我们还看到腾讯参股了财新，这是否意味着互联网资本对传统媒体的渗透和控制会越来越深入？

魏武挥：在我看来，腾讯参股财新的行为和贝佐斯买华盛顿邮报有点类似，这是一种情怀，而不是出于商业考量。这种公益供养，可能是对媒体生存模式的一种有益补充，但不可能成为主流。所以，谈到富翁们能不能拯救传统媒体，这可能是一个伪命题。至于巴菲特买地方报纸，情况又有所不同。从目前情况来看，区域性报纸仍然具有相对竞争优势。

报业突围： 还要靠这一代人

证券时报记者：在今后可以预见的一段时间内，国内媒体的生态会是怎样的？或者说，传统媒体和新媒体之间的格局是怎样的？



魏武挥：我把媒介生态比喻成一个“赌客——赌场”的进化模型。从某种意义上来说，市场上不会缺乏内容生产者，尽管面临种种挑战，但内容生产者总是前赴后继，就像总会有赌客不断地加入赌局。这些赌客当中，当然会产生输赢，但能赚钱的始终是少数，而且这少数人也很难拥有持续盈利能力；只有形成信息接触平台或渠道之后，才有可能建立清晰的、可持续经营的商业模式，这就好像赌场提供场地和工具，不论赌客输赢，赌场都能赚钱。在这个模型里面，信息接触平台是分层级的，从初级形态的门户网站到搜索平台再到社交平台，层层递进，这也是我为什么看好 LinkedIn 的理由。

证券时报记者：按照您的媒介生态理论，往前看10年或20年，您觉得哪些报业集团是走得比较好的，或者说哪些是有希望实现转型的？

魏武挥：目前传统报业集团都还停留在前赴后继的内容生产者阶段。他们都没走到赌场这个阶段，现在主导信息接触平台的都是互联网巨头。即便是走得比较靠前的浙报集团，也没有超越内容生产者这个阶段。不过，浙报集团是在往平台的方向走。它为什么要砸巨资买边锋网呢？一方面，这是它的资本运作手段；另一方面，它的长期的目的是发展用户和用户关系。

对媒体来说，用户关系非常重要，用户关系可以拿来自什么？比如，可以往 LinkedIn 的方向走，发展成为专业的自媒体平台；也可以像腾讯一样拿来开发游戏赚钱；如果你有足够的客户基础和投资者关系，还可以拿来做金融销售。在足够多的用户基础上，结合媒体的特长，总能派生出一种合适的商业模式来。

证券时报记者：除了浙报集团，您还看好哪些报业集团？

魏武挥：这个不好说，要看决策层的战略思维。作为报业集团决策层的核心人物，思想要够开放，人又要够传统。怎么解释呢？在采访浙报集团社长高海浩时，他曾跟跟我说过这样一句话：报业转型只能靠我们这一代人完成。原因何在？因为这一代人当中的佼佼者，都是从体系内部提拔上来的，他们既熟谙传统，又思想开放，既能看到变革的趋势和潮流，也能利用体制内的认可和权威调动资源、驱动资源，从而达成目标。如果得不到体系认可，无法调动相应的资源，那就只能是空谈和空想。既传统又开放，这两种素质缺一不可。从这个角度来说，其实传统媒体转型，哪种模式不是关键问题，都可以尝试，关键要看人。

