

“全媒体”视野下的媒体融合 及其运营和盈利模式

陈少波

摘要：随着以数字技术为核心的信息、通讯及网络技术的发展，“全媒体”呼之欲出，必然带来各种媒体的融合。在此背景下，传统媒体如何应对，创造出新的运营和盈利模式，是其生存和发展的关键。

关键词：全媒体；媒体融合；运营盈利；模式

作者简介：陈少波，男，研究员，武汉大学政治与公共管理学院博士生。（浙江传媒学院 科研处，浙江 杭州，310018）

中图分类号：G206.2

文献标识码：A

文章编号：1008-6552 (2010) 05-0028-06

一

所谓“全媒体”，是在传播应用层面上流行的一个概念，它本身并不是一个实体性的媒体，而是在具备文字、图形、图像、动画、声音和视频等各种媒体表现手段的基础上进行不同媒体形态（平面媒体、电视媒体、广播媒体、网络媒体、手机媒体等）之间的融合，产生质变后形成的一种新的传播形态。它是在信息、通讯及网络技术条件下各种媒体实行深度融合的结果，是媒体形态大变革中最为崭新的传播形态。

我国媒体的全媒体之路开始于2007年，当年国家新闻出版总署启动了全媒体战略，主要在平面媒体领域实施“全媒体数字采编发布系统”工程，2009年7月，国务院常务会议决定积极发展移动多媒体广播电视、网络广播影视、手机广播电视等新兴文化业态，推动文化产业升级。此后，各类报纸、期刊、广播、电视、出版社频频推出“全媒体战略”或“全媒体定位”。2010年新年伊始，国务院发文决定加快推进电信网、广播电视网和互联网三网融合，到2015年全面实现三网融合发展。12年的纷争一朝画上句号，显示我国全媒体时代的到来。

全媒体在传播载体形态、传播内容形式、信息传输渠道上存在与单个媒体不同的特点，作为全新的集约性传播形态，其优势明显。对于传媒来说，在数字时代，要应对多元化的互动传播秩序，掌控传媒产业链中的信息生产和流通环节，最有效的办法就是推动全媒体传播模式的构建，这是全媒体最大的优势所在。

伴随着全媒体运营模式的确立，其盈利模式也正在变得清晰起来。传统媒体化身为全媒体，从“内容提供商”的转型，到与用户互联网化的互动交流的实现，再到潜在的战略业务单元的整合重组，并且面向用户，与更多的市场力量合作共赢，完整的全媒体产业链正在打造之中。这条路径的实现，取决于媒体的实际操作。

二

全媒体的出现，对传统媒体形成了挑战。事实上，全媒体的出现，已经对平面媒体，如报纸造成了很大的冲击。那么，传统媒体如何应对呢？

传统媒体应对全媒体，总的方法是媒体的融合。在目前的网络环境下，已经基本不存在单一媒体。媒

体融合不仅仅指的是媒体内部不同形态之间的融合，除了有报纸与广播、电视三大传统媒体的融合，还有网络与传统媒体的融合，手机与其他媒体的融合；还指媒体行业与其他行业的融合，如广电行业与电信行业的融合，媒体与先进科学技术的融合等。

1. 报纸媒体应对“全媒体”

报纸应对全媒体的案例首推烟台日报传媒集团，苏州日报、宁波日报、沈阳日报、解放日报等也创造了比较好的经验。纵观报纸应对全媒体的先行者的做法，我们可以总结出这样的经验。其主要的做法是：

一是树立符合全媒体发展的新传播理念，积极顺应新技术发展态势，在报业发展这项主业上全面实现数字化，为全媒体建设提供广阔的空间和平台；二是着力改善报社内部传统的运作模式和经营机制，全力推动和促进平面媒体与网络媒体的良性互动，进军数字书报刊业，提供信息增值服务，构建媒体建设的多元化经营格局；三是在确保主业发展优势的前提下，不断加大全媒体建设力度，力求优化新闻与传播资源配置，形成定位准确、特色鲜明、优势互补的全媒体战略布局。

其核心是推进全行业的数字化转型，即打造数字化报业。数字化报业是用数字技术改造和装备传统报业，其内容包括内容数字化、形态数字化、流程数字化、手段数字化等。内容数字化是通过编码技术和计算机技术将报业新闻信息转换为用数字技术进行识别和处理的数字形式的内容，它是报业数字化的基本前提和重要基础；形态数字化是将报业数字内容表现为与数字技术相对应的数字文本、数字视频、数字语音、数字图片、数字动漫等存在形态，它是内容数字化的载体，是数字化内容的表现形式；流程数字化是用数字技术处理新闻信息的采集、编辑、排版、传输、发行、交互、阅读、存储、检索等全过程，它是数字报业的关键，是内容数字化与形态数字化的技术要求和必然结果；手段数字化是应用网络传输技术、数据存储技术、基础平台技术和移动终端技术等数字工具实现对报业信息的处理与管理，它是数字报业的技术标志，是内容、形态、流程数字化的装备支持。

在盈利模式上，报纸网站、手机报、多媒体数字报刊、数字化平台、电子商务、户外数字媒体、电子阅读器、移动采编系统等等，都已成为或将成为数字报业项目的创新方向和盈利平台。在产品上，通过建立“全媒体信息处理平台”开发“多形态”报业，比如纸质报、多媒体数字报、手机报、电子纸移动报等；在发行上，采用“多渠道”流通，比如传统报业分销网，互联网（包括WI-FI），还有移动通信运营商的GPRS或CDMA等传输手段等；在阅读介质上，发展“多终端”载体，如新闻纸、PC、阅读器或电子纸阅读器、手机等。

例如《宁波日报》集团通过搭建全媒体数字技术平台，整合媒体资源，主要包括内容生产平台和业务处理、决策管理、客户服务和网络支撑等四大平台，实现对各种形式的新闻信息资源的实时共享和互动编辑，在一个编辑界面下，可同时完成对文稿、图片、音视频、Flash等内容的编辑加工，并在各种不同形式的内容间创建关联关系；增强新媒体的市场覆盖，发挥信息反复折射传播效应，依托新闻网、手机报、多媒体电子报和电子屏报等“新媒体四报”达到信息增值传播；通过全媒体流程再造，加强报网融合，逐步把旗下的《宁波日报》、《宁波晚报》、《东南商报》、《新侨报》等新闻资源与中国宁波网合一，报纸数据纳入其中，各媒体的电子信息版权归集团所有，授权中国宁波网使用。与此同时，一支专门的全媒体记者队伍也建立了起来，全媒体采编人员学会“用脑（新闻聚合编辑的头脑）”、“用眼（具有充分利用网络、手机等互动传播的新闻眼，挖掘受众新闻资源）和“用手（会写文章、擅上网、谙手机、善拍摄、长制作）。这种模式与英国《每日电讯报》和美国的“坦帕新闻中心”、《纽约时报》采编部门将独立办公室模式改成报纸和网站记者编辑共同办公的大平台模式，具有异曲同工之妙。

2. 期刊媒体应对“全媒体”

因种种原因，期刊应对全媒体的运作模式和盈利模式还停留在较低层次和水平上，形式比较简单、产品单一，多为内容的二次利用。如出版期刊的合订本、精华本、图书合辑等，建设的网站也多停留在过刊阅读、信息发布的层面上。一些期刊也推出了手机报产品，但还缺乏推广，竞争力不强，收入较低。全媒体运营模

式的“迅速、海量、多媒体、互动”几大特点，特别是多媒体、互动性没有得到很好的开发利用。

期刊应对“全媒体”的运作模式和盈利模式比较典型的案例当推《中国国家地理》。《中国国家地理》在纸介质杂志外，结合图书、网站、手机、电子杂志、影视视频、读者服务站、会员俱乐部等多种介质和渠道，从编辑出版到营销宣传、发行乃至广告的整体运行过程中，展开全媒体运作。在打造好本刊的同时，同时出版有《中国国家地理》青春版《博物》，又收购了《中华遗产》杂志；在推出系列国内地理图书的同时，推出全球版“地理选美”图书；创建中国国家地理网，除却一些基本功能外，还开通了网上商城，实现了订阅、邮购等电子商务功能；开通了影视频道，与杂志、读者进行视频互动和传播；还成立了国家地理影视公司，制作影像内容；并非常重视手机新媒体功能，较早推出了手机报和手机电视产品，手机报用户已达约30万；在各地举办的会员俱乐部科考探险及地理大讲堂活动，深得读者欢迎；同时在深圳、南京等十余个城市建设了读者服务站，统一形象外观，不仅构建了渠道，进行发行服务，也是杂志良好的户外广告；近期还推出了《行天下》电子杂志，实行收费阅读。《中国国家地理》已通过全媒体运行受益匪浅。

3. 出版媒体应对“全媒体”

全媒体出版就是同一种内容通过多种媒体同步出版，即图书一方面以传统方式进行纸质图书出版，另一方面以数字图书的形式通过互联网、手机、手持阅读器等终端数字设备进行同步出版。

全媒体出版中的媒体介质值得一说的是手持阅读器，它采用了电子纸显示技术，具有不耗电、环保等优点，手机阅读器市场现在是高速增长的市场，最有名的是亚马逊 Kindle。

在全媒体出版中，手机和手持阅读器等移动媒体将人们在上下班途中、旅途中、睡前、等候时等闲散的碎片的时间利用起来，以这些媒体形式将文本内容呈现给读者，充分挖掘了“无聊经济”。

近年来，我国纸介图书销售册数停止增长，出版业链条长，资金回收慢，印刷、仓储、物流等成本居高不下，显示了传统出版业增长乏力。而新兴的网络出版又遭遇盗版困境和免费陷阱。在这样的背景下，就要思考如何利用技术的发展形成数字出版的盈利模式，推动传统出版业的发展，为出版业寻找新的增长点和增长模式。

全媒体出版降低了出版风险，出版者不再局限于传统的专业出版机构，任何有内容资源的组织、网络公司或个人都有可能成为出版主体，数字化内容实现了出版与发行同步，实现了出版零等待和零库存，大大降低了传统出版所面临的因销路不畅而导致的库存积压风险。

全媒体出版是个全新的出版模式，其理论和实践都尚处于起步阶段，全媒体出版发展中存在很多亟待解决的问题，主要有：一是内容的选择倾向于轻松娱乐的大众化作品，而轻松娱乐的大众化作品不需要太多深入思考，由于阅读条件的限制，一些高端的艰深的科普类、学术类图书并不适宜做全媒体出版；二是它将同一内容作简单的跨媒体平移，全媒体特性尚未充分开挖，没有针对各种数字媒介的特性，在原有内容资源的基础上为其量身制作出一些新的文体；三是在全媒体出版中，传统出版中的盗版侵权问题尚未完全解决；四是全媒体所发挥的更多是一种传播工具的作用，并没有实现内容和不同媒体之间的整合的新内容，仍带有强烈的传统痕迹，盈利模式尚不清晰。

尽管全媒体出版还存在诸多问题，但是其多媒体整合出版模式仍然是一种全新的出版形式和出版理念。多部作品的成功运作也使全媒体出版取得良好的营销效果和销售成绩。如《非诚勿扰》带给我们的是图书全媒体出版的一个精彩亮相。2008年12月，长江文艺出版社和中文在线将冯小刚的长篇小说《非诚勿扰》以传统纸质图书、互联网、手持阅读器、手机阅读等四种形式同步出版，并与电影同步上市，实现了50%—60%的效益增长。

可以预知，随着数字技术的进步，全媒体出版的价值将得到进一步提升，能够实现真正意义上的“5W出版”（即任何人 Whoever，在任何地点 Wherever，在任何时间 Whenever，以任何方式 Whichever，获得任何内容 Whatever），使读者能够完全突破时间和空间的限制，享受随时随地的阅读，全媒体出版将成为出版业的必然趋势。

4. 广播电视媒体应对“全媒体”

广播电视媒体应对全媒体，主要是在原本广播频率、电视频道、广电报刊的经营上，搭建并融合网站、有线电视网络公司以及移动电视、手机电视、楼宇电视等新媒体平台，实现由单一营收向多元营收模式的转型。在向多媒体的内容提供商和运营商转型的同时，还以“经营媒体”的理念加快拓展视频网站、移动电视、手机电视等各类新媒体业务，并通过传统广播电视媒体与新媒体业务经营的融合，进行整合营销，扩大盈利空间，通过多种媒体协同效应而达到规模经济的效果。

继2006年集中力量打造央视网（CCTV.com）以来，中央电视台于2009年2月宣布将通过央视网全面推进国家网络电视台建设。如果说作为国家电视台的央视转型更多地表现为全媒体时代舆论调控的战略新布局，那么身为上市公司盈利压力更为直接的凤凰卫视则更早地提出了面向全媒体的战略转型。随着2006年中国移动入股，凤凰新媒体融合了互联网、无线互联网和网络视频三大平台，以资讯门户凤凰网为基础，以凤凰宽频和手机凤凰网为主打渠道，力图锁定白领主流人群。而更多的省级广电媒体则通过开拓多媒体传播渠道、与新媒体的战略联盟、项目合作等方式试水全媒体传播，如2009年湖南卫视的“快乐女声”等多个选秀节目都已经从借助新媒体的手段拓展到与各大网站从内容到经营的全面联手。

数字技术的发展日新月异，广播市场的快速发展也令人眼花缭乱。目前，全媒体数字广播出现了以下几个方面值得关注的发展方向。

一是产品融合。其包含两个方面的含义：第一，全媒体数字广播作为广播电台数字广播产业一个有机组成部分，需要与其他系统实现融合才能最大化发挥广播电台的整体优势。一方面实现广播电台新闻采编系统、广告系统、音频资料系统、考核系统的融合；另一方面实现传统广播和网络广播、移动广播等媒体的融合和互动，整体推进和整体发展，从而实现广播电台的生产效益、经营效益、社会效益、经济效益等整体效益的最大化。第二，新兴的网络媒体与报纸、广播、电视等传统媒体产业之间的界限很难区分，而全媒体数字广播融合了文字、图片、音频、视频、多媒体，提供给读者一个综合的媒体服务。

二是互动广播。互联网的魅力来自于它的开放性，能够方便地让听众之间互动和交流，听众可以方便地通过网络与电台实现互动，从而让广播电台变成“所有人对所有人的传播”的沟通交流平台。

广播电视应对“全媒体”的典型案可推华数网通集团。经过近10年发展，华数集团已成为浙江省有线数字电视和移动电视发展的省级主体、信息化的主平台和全国数字电视、手机电视内容应用服务的重要平台，开展了移动电视和影视、新闻、体育、综艺、栏目等点播业务，以及“公共信息、财经证券、教育、游戏娱乐、商务、政务、支付、彩票、投票”等九大类130余种服务，使数字电视变成了家庭的娱乐终端和信息化终端，彻底改变了人们看电视的方式，实现了广电网络“单项变双向，模拟变数字，小网变大网，看电视变用电视”。

在全媒体之下，媒体这种用户间互通的横向服务模式，彻底改变了传统广电的纵向服务模式，完全符合未来下一代广播电视网（NGB）跨越互通、全程全网的特征。

包括互联网、3G手机在内的新媒体把和广播、电视和电影进行统一整合，传播渠道的变化使得广播、电视和电影不再是广播频率和电视频道的专属，它们可以被压制成数字音频格式后在各种渠道播放；广播、电视和电影的制作单位也不再是专属于电台、电视台的供货方，其核心业务可以服务于手机运营商、网络运营商等多方客户。广播、电视和电影数字化制作方式具有其与网络、手机等新媒体直接接轨的独特优势，数字格式制作的广播、电视和电影可以通过软件直接转换成网络 and 手机所需要的播放格式。广播、电视和电影的呈现方式将不单单是凭借广播和电视频道播出，还将有其他的表现形态、传输渠道和显示终端，也就会产生相应不同的产业运营模式和盈利模式。

5. 互联网媒体应对“全媒体”

互联网带来了许多社会变革，它在全媒体领域也风生水起。互联网的全媒体业务主要包括移动化、视频化、社区化和新媒体发行，它们开辟了互联网全媒体业务递进之路。

首先,在移动互联网领域,虽然电信运营商在其中扮演着关键角色,但客观上为第三方独立网站的兴起带来机遇。据《财富》杂志报道,美国手机友好型网站的数量在近一年中增长7倍,从15万家猛增至大约110万家。在中国,CNNIC调查显示,超过5000万网民主要使用手机上网,且增幅迅速。海量的用户基数和完善便捷的支付体系,肯定会催生出新的互联网商业奇迹。

其次,视频化与社区化的交错普及。创造视频分享奇迹的YouTube、正版影视剧帝国HuLu、纵横付费音乐的iTunes和集聚原创草根音乐的MySpace,是互联网应用走向视音频化的全球标志,并为中国互联网产业批量复制。这一轮视音频应用的高潮,最大看点是社区化思维,即SNS(社会性网络服务)的实例化和商业化,传统“内容为王”的理念被颠覆,转变为“关系为王”——基于特定内容的身份认同和关系聚合,把握社区用户彼此的“偏好”和“行为”,最终进阶为真正的“精准营销”。

第三,创造“新媒体发行”财富。从某种意义上说,新媒体盈利的核心是“发行”,当然,其并非传统意义上的代理发行,而是通过打造新媒体发行平台或者社区,提供某些工具包或在线开发工具,使用户在发行平台或者社区上创造内容、应用或广告,并激发付费或者免费发行的活力与欲望。例如“苹果”APP Store,专门出售可供iPhone/iPod Touch安装使用各类游戏、模拟程序。绝大多数“应用”并非“苹果”制作,而由全世界网民,根据“苹果”提供的开放式、组件式应用开发程序包(SDK),按照统一规范,自行开发、上传、销售。一旦某款“应用”销售出去一份拷贝,则作者获税后收入的70%，“苹果”获税后收入的30%。自2008年7月App Store正式推出之后,至2009年4月,全球网民开发的应用已超过3万个、下载总量达10亿次;2009年的收入超过3.6亿美元。

6. 电信媒体应对“全媒体”

电信传媒是中国电信综合传媒业务的统称,是依托中国电信现有各种业务和资源,通过整合各类媒介形式,为客户提供整体解决方案和信息发布业务的总称。电信传媒的出现,符合了传媒领域多媒体、跨媒体传播的集约化发展大方向,契合了广告市场对分众化、精准化传播的实效要求,迎合了广告主对从渠道传播到影响受众,再到市场行销的全方位期许。电信传媒更是凭借户外、网络、语音、平面、移动5大类近20小类产品的媒体产品,以及由3G技术催生的手机数码终端多媒体,再加上与广电合作的IPTV,已经成为目前国内覆盖面最广、综合能力最强的媒体提供商之一。特别是电信传媒凭借在传媒资源上的强大实力,倾力打造LED大屏、网络视频、手机视频“三屏联动”模式,更是超越了现有媒体当前的传播境界。以LED大屏为例,到目前为止,电信传媒在全国已经实现联网的有40余块,可以进行“下载播放,同步展现”,客户只需“一点签约”即可享受“全网发布”,电信传媒已经当之无愧地成为国内拥有媒体数量最多的LED广告运营商,

在经营模式上,其集成优势是基于能够从技术、客户数据、媒体经营上进行整合与集约:在技术应用上,充分利用自身的网络优势,将工控、视频、打印、扫描、感应、蓝牙、红外、刷卡等技术充分融合,打造互动一站式服务平台;在客户数据处理上,对庞大的客户群进行细分,充分考虑上下游客户、买卖双方的需求,形成一条精准的、一体化的供需价值链;这使得电信传媒可以将娱乐、媒体、商务等功能整合为一体,打造全新的综合型媒体巨舰。

电信传媒的核心竞争力和可持续发展力就在于根据市场发展变化提供从传播力价值到影响力价值,再到行销力价值的立体化、集约化、全方位、一站式的综合服务:提供从品牌宣传、促销信息发布到交易服务等一揽子传媒解决方案。同时,将新老媒体盈利模式的精华创新地融合为一个有秩序、可执行的盈利系统,并根植在中国电信这个统一的品牌优势之上。因此有理由相信,电信传媒在不远的将来,一定能成为全媒体集成时代的领军品牌。

7. 手机媒体应对“全媒体”

手机是通信技术与网络技术相结合发展的产物。从传媒的角度看,手机是一种比较典型的新媒体,它具备了所有传统媒体的特征,或者说它就是传统媒体的集合。它既是报纸,有手机报;也是电视,有手机

电视；还是广播，有手机彩铃；还是网络，有手机上网。手机可以说是所有传统媒体的终端。在功能逐渐完备的基础上，手机的媒体地位也逐渐得以实现，已经开始通过手机报、手机博客、手机播客、手机视频、手机网站等形式展开了大范围的商用。手机的收编能力也随技术的进步不断提高，现在手机已经可以囊括手表、计算机、照相机、摄像机、游戏机、MP3、扫描仪、电子钱包、信用卡、PDA、移动硬盘等功能。3G手机上市后将流行视频通话、高速上网、电视接收、远程监控等，几乎涵盖了其他日常工具，这为手机成为人们日常使用最多的媒体工具奠定了其他媒体无法企及的基础。不仅如此，手机在多数指标上也优于传统媒体和互联网。在覆盖面上，手机全球漫游，覆盖地域最广；覆盖受众群体最大，其用户是报纸读者的2倍多，短信使用者远远超过E-mail使用者；覆盖时间也最长，可以24小时携带。在时效上，手机高于互联网；在互动性上，手机用户可以随时随地互动；在准确性上，手机号码和用户是相对固定的。总之，按影响力来看，手机将是各种媒体中影响力第一的媒体。可以说，所有媒体形式的传播内容都可以在手机上得到完满的播放。未来的手机应该是与消费者的身份证明和消费为一体的综合应用，是人唯一可带的不离身的重要物件。

以手机在出版领域的运营模式和盈利模式为例。手机具有传统阅读所没有的优势：一是手机可随身携带，用户可随时随地获取信息，打破了时间和空间的制约；二是手机付费方便，可通过话费或其他支付手段实现订阅；三是能够主动传播产品信息，针对目标读者发送图书信息；四是读者与创作者可以互动，打通了读者和作者之间过去长期存在的鸿沟。基于手机的阅读优势，手机在出版领域的运营实现了从内容直接到用户的模式，节省了传统出版中的印刷、仓储、运输等高能耗、高成本的环节。同时手机出版可把需求和作品嫁接，开掘点对点的机会，这种出版方式给作家和出版社提供了无限广阔的空间和前景。此外手机出版能放大作品价值功能，使其更有影响力，一个彩铃的使用量可以达到几千万，一个作品可能会创造几千万的阅读量。因此，依托手机海量用户的规模优势，手机出版能快速撬动出版产业链。

2009年是中国无线宽带的元年，3G手机已经推出，手机阅读市场将进入成熟的拐点。目前，中国手机无线阅读正在形成“一点接入、五种形态发布”的业务模式，其中包括客户端、彩信、手持阅读器等，这些都是全媒体非常重要的组成部分。经过近三年时间的发展，手机阅读市场已经逐渐形成了从内容提供商到手机阅读厂商再到用户的清晰的运营模式和盈利产业链。

三

在我国，全媒体模式出现时间还很短，还处于探索的初始阶段，所以难以避免地存在着各种问题。在现阶段，基于下列三个原因，全媒体还不是真正意义上的全媒体。其一是由于目前全媒体还只停留在不同媒体形态的复合或叠加的阶段，更多地表现为跨媒体终端和互换业务的形式；其二是由于目前全媒体大多未能在资本层面上进行所有权或股份的并购，即在传媒所有权的层面上与全媒体相距甚远；其三是由于目前全媒体业务的支撑仅有内部全媒体数字平台的建设，远非以媒体融合为标志的全媒体形式。此外，全媒体传播需要全能型的传播人才，而现行的教育体系尚未有这样的功能；它能在多大程度上获得政策上的支持，也是个不确定因素；技术层面、运行成本等方面的问题也难以在短时期内解决。说到底，目前的全媒体是对媒体融合、报网互动、跨媒体经营、移动媒体、整合营销、社区化等多个概念的一次综合，也是数字化技术带来的深刻转型过程中的一个阶段、一种样态。其间反映着一种趋势，是对现实媒体境遇和应变状态的一种写照，也孕育着某种变革。全媒体与真正要达到的覆盖无边界的“全”水平，还有很长的路要走。全媒体不是终点，它也将迎接下一次变革。