

# 走出结构性困境： 媒体融合深层次路径探寻的一种思路

■ 朱鸿军

【本文提要】自 2014 年延续至今的这场已成为强大国家意志行为的媒体融合，更多层面是传统媒体转型升级为新兴媒体的单向融合。如何促使媒体融合的顺利推进和实现既定的目标，一线媒体自 20 世纪 90 年代中后期到当前已进行了二十多年的大量摸索，但效果与应然状态还有相当差距。究其原因，传统媒体的落后身份、陈旧的内外制度和既有新兴媒体市场格局的阻隔等结构性困境是根源性拖累。抛弃传统媒体的身份、坚持市场化改制、开发特色融媒产品等，是摆脱这些拖累的一些路径。只有走出结构性困境，我国媒体融合才可能避免陷入“坐在椅子上的人把自己和椅子一起搬起来”的窘境。

【关键词】结构性困境 媒体融合 特色融媒产品 【中图分类号】G206

DOI:10.16057/j.cnki.31-1171/g2.2019.03.011



自 2014 年习总书记的“8·18”讲话至今，媒体融合一直被定位为关涉整个国家发展大局的战略举措。2019 年 1 月 25 日中央政治局集体学习在《人民日报》举行，主题是围绕媒体融合的调研、讲解和讨论。可以这样说，这是党中央施行政治局集体学习制度以来罕见的就某项内容采用如此高规格的学习形式。按照习总书记的指示，现今的媒体融合已进入纵深发展的阶段。毫无疑问，从当前国家对媒体融合的战略定位看，媒体融合已不是需不需要推进的问题，而是必须推进且必须成功。

朱鸿军系中国社会科学院新闻与传播研究所研究员，《新闻与传播研究》副主编。本文是国家社科基金重点项目“网络舆论中意识形态冲突的弥合机制研究”（项目编号：18AXW007）和国家社科基金一般项目“我国社交媒体著作权保护研究”（项目编号：14BXW017）的阶段性成果。

在这样的定位下,依照社会主义“集中力量办大事”的制度传统,可以推想,我国将会举国家之力,整合各方资源全力支持媒体融合。在这样的战略定位下,如何才能实现媒体的顺利融合,通往媒体融合成功的最优路径在哪里,很显然是当前各方都关心的核心议题。就此,中央和地方媒体在实践一线已进行了大量的摸索,但与理想的应然效果依然有着相当大的差距。从既有研究文献看,相关研究论著数量可观。根据自身长期的相关研究和对国内外数十家媒体融合的调研,笔者认为,走出制约媒体融合的结构性的困境,是从深层次或说根源层面探寻媒体融合路径的一种思路。

### 一、“传统”趋向“新兴”的单向融合:这场已成为国家重大意志行为的媒体融合的特质

从字面理解,媒体融合应是传统媒体和新兴媒体之间的互动融合。然而,自2014年延续至今已成为国家重大意志行为的这场媒体融合,无论是从媒体融合顶层设计的目标主体对象是传统媒体,还是从媒体融合实践的执行主体依然是传统媒体的现实看,其显然更多属于传统媒体趋向于新兴媒体的融合,即传统媒体如何升级转型为新兴媒体的单向融合,并且所融合转型的新兴媒体,并非是成为体制外的商业新兴媒体,而是体制内的新兴媒体。国家之所以下如此大气力推动传统媒体的新兴媒体升级,主要原因至少有三:

第一,体制外商业新兴媒体市场份额占比过高。党办媒体、媒体国有化,这是长期以来我国对媒体性质、身份一直坚持的定位。计划经济时期,传媒事业格局中,体制外媒体被严禁存在。改革开放后,这种禁限逐步松动,但体制外媒体依然是辅助性的媒体,甚至是“地下媒体”,体制内媒体牢牢占据着绝对主导地位。互联网兴起之后,其长期被归于信息技术条口,媒体属性未被

充分重视,这客观上助推体制外商业新兴媒体飞速壮大,逐步在新兴媒体市场上占据了绝对优势。这种局面的出现,不仅使得体制内新兴媒体被边缘化,而且也极大地挤压传统媒体的生存和发展空间,改变了国家对媒体在整个国家治理中的性质定位。

第二,传统媒体办新兴媒体更能对接国家对媒体功能的期待。“党和人民的耳目喉舌”,这是我国一直所要求媒体应有的功能。长期以来,为保证这一功能的实现,我国已形成一整套行之有效的传媒制度。传统媒体是该制度设计的逻辑起点和规制对象,同样也是忠实的执行者,已自觉内化形塑成为制度所期待的媒体。扶持传统媒体办新兴媒体,原有的制度能自动衔接进入,也能更顺畅执行国家对媒体功能的期待。

第三,扶持传统媒体升级转型为新兴媒体有利于传媒领域的稳定。经过六十多年的发展,我国传统媒体已经形成了庞大规模,并已深深渗入国家各相关领域中。面对传统媒体的行业性大幅萎缩,设若国家不助其顺利融合转型升级,不仅会带来整个传统媒体的巨大不稳定性,而且在体制外新兴媒体的规制尚处在摸索的境地下,还会牵动整个传媒领域的不稳定。从更深层面和宏观层面看,对于正处在社会转型关键期的中国而言,传媒领域的稳定极其重要。

### 二、结构性困境:传统媒体转型新兴媒体的根源性拖累

自1994年我国正式接入国际互联网,与体制外商业新兴媒体相比,传统媒体涉足新兴媒体业务起步并不晚,如《人民日报》的人民网、新华社的新华网、中国新闻社的中新网、《广州日报》的大洋网等,创办时间与现今非常活跃的网易、搜狐、新浪、腾讯、阿里巴巴、百度等体制外商

表 1 部分体制内新兴媒体的创办时间与体制外商业新兴媒体的成立时间

体制内 新兴媒体	成立时间	体制外 商业新兴媒体	成立时间
人民网	1997 年	网易	1997 年
新华网	1997 年	搜狐	1998 年
中新网	1999 年	新浪	1998 年
光明网	2000 年	腾讯	1998 年
央视网	2000 年	淘宝	1999 年
大洋网	2000 年	百度	2000 年

业新兴媒体基本处于同一时间段（见表 1）。然而，为何经过二十多年的发展，在新兴媒体领域传统媒体与商业媒体实力差距如此之大。甚至自 2014 年起，媒体融合已成为国家重大战略工程，国家和各级政府给予各种形式的大力扶持，各媒体也前所未有地加大了探索力度，但至今依然出现不了综合实力能与大型体制外商业新兴媒体叫板的项目。究其原因，人才、技术、资金等关涉融媒发展的关键要素领域存在那样或这样的缺陷是一个方面，从深层次来看，传统媒体的落后媒体身份、内外陈旧制度、既有新兴媒体市场格局的阻隔等结构性困境则是根源性拖累。

### （一）传统媒体落后媒体身份的拖累

与新兴媒体相比，图书、报纸、期刊、广播、电视等传统媒体是一种载体技术落后的媒体，而且大量证据表明有被新兴媒体替代的趋势。人类新旧媒体更替遵循着这样的规律，即一类旧媒体是否会被另一类新生媒体所代替，关键看是否符合两个条件，一是旧媒体的优势，新生媒体也具备，二是旧媒体的劣势，新生媒体可以弥补，如果这两个条件同时符合，那么旧媒体就有极大可能被新生媒体所替代。<sup>①</sup> 依此观之，一些传统媒体已具备或初步具备了这两个条件，大有被新兴媒体替代的趋势。这样的状况尤为显著地表现在断崖式下滑的报纸领域，在笔者看来，以纸质为载体的报纸很可能在未来一二十年之内不再作为大众媒体而存在。一直欣欣向荣的电视业近几年也疲

态尽显，收视率、广告收入等关键指标大幅下跌。期刊、图书、广播近些年出现了止跌趋稳的态势，但是随着诸如可卷曲电子纸的产业化和普及使用、电子阅读器功能的改进、期刊 OA 出版的优化和无人驾驶技术推进给车载广播带来的冲击等等，这些传统媒体是否还能依然保有目前残存的优势，值得怀疑。

落后媒体的身份之所以会拖累传统媒体与新兴媒体的融合，主要原因至少有二：

第一，传统媒体的理念和做法会根深蒂固地阻碍媒体融合。与以纸张印刷技术、音视频模拟信号技术等为技术支撑的传统媒体相比，以计算机技术、互联网技术等驱动的新兴媒体在传播特性上有着本质上的差异。然而，以传统媒体身份展开媒体融合的模式，决定着传统媒体人在路径依赖的惯性下必然会沿用传统媒体的理念和做法来办新兴媒体，这自然会出现“外行人办内行事”的后果。

第二，传统媒体业务的主业会阻碍新兴媒体业务被真正重视。在笔者调研的众多传统媒体单位内部，由于传统媒体的主业地位，目前无论是从高层决策人员构成、骨干成员数量和普通员工规模，还是从组织架构、制度设计、收入占比，传统媒体元素都占据主导地位。对一个单位来说，资源总量相对稳定，传统媒体的主业地位很容易挤压新兴媒体的发展。以员工配备为例，笔者在全国媒体融合调研中发现，一些媒体看似将融媒拓展得很热闹，但深入考察，从事新兴媒体的员工无论是个人技能水平，还是编制身份、收入待遇、培训机会、晋升可能等方面，时常都处于不利的地位，甚至在一些单位，新兴媒体从业者时常是由于在传统媒体业务岗位表现比较弱才转岗过来。

### （二）传统媒体陈旧内外制度的拖累

对一家企业来说，资金、技术、人才是发展



一方面依然有大量经营性传媒至今仍然没有转企改制，依然是“事业身份，企业化管理”，另一方面，已经转企的传媒单位改制不到位、不彻底，在一定程度上只是事业单位的“翻牌公司”，离成为现代企业相去甚远。这样的内在管理制度同样是传统媒体做不大、做不强的痼疾，而且极不利于新兴媒体业务的成长。

的核心要素，但能否将这些要素价值最大化，制度的作用更重要。与新兴媒体相比，传统媒体开展媒体融合的另一大结构性问题便是制度上的落后。现有规制传统媒体的外围制度——传媒管理制度是基于传统媒体的特性而设计，其与新兴媒体的基因存在着质的冲突。审批制、主管主办制、属地管理制、行业管理制构成了该制度的主体，研究表明，这四大制度不仅是造成传媒市场条块分割、制约传统媒体发展的痼疾，更已成为媒体融合顺利开展的掣肘。<sup>②</sup>

传统媒体内在管理制度同样与新兴媒体的基因存在质性冲突。21世纪初我国开始传媒的转企改制。当时推动该制度的主要动因是，只有取得了企业的身份，经营性传媒才能成为市场经济的适格主体。然而，一方面依然有大量经营性传媒至今仍然没有转企改制，依然是“事业身份，企业化管理”，另一方面，已经转企的传媒单位改制不到位、不彻底，在一定程度上只是事业单位的“翻牌公司”，离成为现代企业相去甚远。这样的内在管理制度同样是传统媒体做不大、做不强的痼疾，而且极不利于新兴媒体业务的成长。<sup>③</sup>绝大部分的新兴媒体产品属于类日常消费品，生产经营这类产品的最有利的企业制度是现代企业制度。梳理国内外成功的大型新兴媒体企业，也都无一例外地采用现代企业制度。

### （三）既有新兴媒体市场格局的阻隔

目前国内新兴媒体产品大致有11种类型：一是综合类信息门户网站，如四大门户网站；二是产制传播专门类内容的网站，如优酷、爱奇艺、腾讯视频等；三是供给信息检索服务的搜索引擎，如百度；四是即时通讯软件，如腾讯的QQ、微信；五是信息分享平台，如微博、微信、抖音等；六是以算法技术智能推送信息的产品，如今日头条等；七是知识付费产品，如喜马拉雅、得到、分答、逻辑思维、知乎live等；八是自媒体公号，如马凌的“咪蒙”、徐达内的“新榜”、林少的“十点读书”等；九是互联网技术服务的产品，如提供免费杀毒服务的360网站；十是电子购物类网站，如采用CtoC模式的淘宝、易趣、雅宝和BtoC模式的京东、美团网、携程网；十一是提供特定互联网功能的产品，如网易的电子邮箱和游戏。综观各新兴媒体产品领域，都已被体制外的大型商业新兴媒体所占领。大量实践表明，在众多新兴媒体竞争中存在“头部效应”，即在某类新兴媒体市场中只有那些实力占据前几名的企业才能存活。互联网勃兴之际涌现的众多门户网站，目前只留下了搜狐、网易、腾讯、新浪四大门户网站；依托风投输血烧钱的众多视频网站，现在只有优酷、爱奇艺、腾讯视频等少数几家还在勉力支撑；3000多家团购网站只留下了大众点评和美团；曾经遍地开花的各种共享单车，只有摩拜和ofo还在苟活。<sup>④</sup>对于新兴媒体市场中的“头部效应”，



爱奇艺前首席内容官、米未传媒创始人 CEO 马东以内容生产为例谈道：“内容领域就像一座金字塔，头部内容只占 5%，前 20% 的叫优质内容，而剩下的就是普通内容。如果没有做成头部内容，做到腰部以上的内容可以够本，如果做底部一定会赔钱。”<sup>⑤</sup>

此外，大量的实践表明，新兴媒体市场中还存在明显的“第一效应”和“马太效应”。前者是指第一个涉足新的新兴媒体领域者时常能胜出；后者意味着新兴媒体市场中强者越强，弱者越弱，强者对于成长性比较好的新的新兴媒体领域时常会强势进入，并且进入后很快就会获取该领域的“头部”位置，如依靠即时通讯软件服务发家的腾讯公司先后涉足了门户网站、电子邮箱、游戏、微博、视频等领域，目前都是这些领域的头部竞争者。

传统媒体进行融合发展，意味着要进军市场格局已基本形成的新兴媒体市场，在已被瓜分的各新兴媒体市场领域中谋得一席之地。那么，如何避免涉足已出现“经济频谱”<sup>⑥</sup>的新兴媒体市场领域，如何以“新人”的身份跻身目标新兴媒体市场的“头部”区域，如何发现和开垦新兴媒体领域的处女地，发挥“第一效应”以及如何防止“马太效应”，守住自己的新兴媒体市场等等，皆是拖累传统媒体融媒发展的另一大结构性障碍。

### 三、自我革命：媒体融合走出结构性困境的必然选择

任何事物都处在一定的系统或结构之中，每个系统或结构都有着自身固有的局限或困境，对于身处其中的事物而言，要想将其克服，唯有脱胎换骨，进行自我革命而不是改良。

#### （一）抛弃传统媒体身份，成为新兴媒体

传统媒体作为落后媒体的身份已成为事实或部分的事实，从长远来看，其被新兴媒体代替将

成为必然的趋势。在融合发展中，越来越多的证据表明，传统媒体的身份更多是作为一种结构性障碍而存在。为此，有必要当机立断，抛弃传统媒体的身份，依照市场上成功新兴媒体的标准来进行重建，在战略规划和人、财、物等资源配置上高度倾向新兴媒体，将新兴媒体作为主业来发展，逐步将传统媒体降为副业，尽快成为新兴媒体。

#### （二）坚持市场化改制，革新落后传媒制度

21 世纪初始行的传媒市场化改制，是释放传媒生产潜能的根本出路之一。理论和实践也表明，市场经济是最符合新兴媒体发展的资源配置方式。业内共识是，中国互联网企业之所以能在短短二十多年的时间里发展如此之快，令整个世界都刮目相看，最重要的原因之一就是走了市场化道路。为此，对于将身份转型成为新兴媒体的中国融媒发展而言，也应将该道路走下去，坚持市场化改制，革新落后传媒制度。具体而言，首先在传媒事业和产业两分开的前提下，重点对属于产业性质的媒体进行市场化改造。其次，对产业传媒着重展开两大制度的改造：一是建立以法律、经济、社会等市场手段为主，行政手段为辅的宏观传媒市场管理制度；一是继续推进传媒单位企业制度的市场化改造，未转企改制的传媒改制到位，改制完成的尽快建立现代企业制度。再次，在政府扶持下尽快建成几家大型新兴媒体集团，以其庞大市场份额占领舆论阵地。最后，在以国有股占主导和特殊管理股发挥作用的理念指导下推动传媒企业的股份制改造，一方面依托体制外力量做大做强自身，另一方面借助市场制度的优化来确保传媒企业主导权的不旁落。

#### （三）挖掘特有资源，开发特色融媒产品

从经济学的角度来看，具备“人无我有，人有我优，人优我特”条件的竞争者，才更有可能在市场竞争中胜出。传统媒体和体制外的商业新兴媒

体处在同一新兴媒体市场中, 如何与后者同台竞争并尽可能胜出? 挖掘特有资源, 开发特色融媒产品很关键。目前来看, 与体制外商业新兴媒体相比, 传统媒体拥有两大明显的独有优势, 一是政府的强大支持, 二是内容的高质量和权威性。

借助政府的强大支持, 传统媒体不仅可以获取急需的大量资金和政策优惠, 而且可以开发出一些特色融媒产品, 如承接各级政府部门的新媒体宣传任务, 研发政府各部门互联网舆情监测分析的新媒体智库产品, 借助政府各部门掌握的海量大数据开发诸如市民便民服务的 APP。如南方日报报业集团的“南方舆情”, 用户以党政机关为主, 以大中型企业为辅, 实现省市—县区—镇街—企事业单位的全面覆盖推动, 专注于成为“治理现代化”领域最权威、最具影响力的复合型智库,<sup>⑦</sup> 据调研, 该融媒产品是该集团唯一一款当年投入当年就有收益的新兴媒体项目, 并且发展 4 年, 社会效益和经济效益都很出色。

借助内容的高质量性和权威性, 做高端内容融媒产品。在新兴媒体内容市场中, 与体制外商业新兴媒体相比, 大量高质量、权威内容掌握在传统媒体手中。新兴媒体空间中信息爆炸给受众带来了信息选择的困难和不自由, 托夫勒在《未来的震荡》中将其形容为“选择将是超选择的选择, 自由将成为太自由的不自由”。<sup>⑧</sup> 在这种境地下, 高质量、权威内容显得尤其珍贵。<sup>⑨</sup> 体制外的商

业新兴媒体在走过“内容野蛮获取”的早期积累后, 也正越来越注重这类内容的培育和产制, 但积累的时间要求、国家的诸多内容资质门槛和商业主义的过于强调, 使其供给能力依然严重不足。与之相比, 传统媒体所办新兴媒体在这方面则有着自身独有优势, 如何将其发挥出来, 助力媒体融合, 开发出高端内容融媒产品, 至少有三大问题需解决: 一是如何将存量和增量内容集聚在一起, 形成网络的规模经济; 二是如何使内容适合网络表达, 让内容产制和传播理念、方式去传统媒体化而网络化; 三是如何将内容的版权加以很好保护, 而不是“为他人作嫁衣”。

#### 四、结语

无论在革命年代还是国家现代化建设时期, 中国共产党都将意识形态工作摆在了极其重要的位置。互联网作为意识形态工作的最大变量, 如何让其成为意识形态工作的最大增量, 推动传统媒体与新兴媒体融合, 让体制内的新兴媒体快速成长为互联网空间中的真正意义上的主流媒体, 必会成为一项重大的国家工程。在媒体融合已成为国家重大意志行为的大背景下, 传统媒体的媒体融合如何少走弯路, 必然需要找到束缚其发展的结构性困境, 只有走出这些困境, 才有可能避免陷入“坐在椅子上的人把自己和椅子一起搬起来”的窘境。■

#### 注释:

- ① 朱鸿军、丁斌:《集体抗争与数字化转型: 纸媒版权保护路径》, 《中国报业》2014 年第 5 期(上)
- ② 朱鸿军:《媒体融合的关键: 传媒制度的现代化》, 《现代传播》2015 年第 5 期
- ③ 朱鸿军:《媒体融合的关键: 传媒制度的现代化》, 《现代传播》2015 年第 5 期
- ④ 《互联网时代的“头部效应”》, 人民网—传媒频道, [http://www.sohu.com/a/242161389\\_644338](http://www.sohu.com/a/242161389_644338)
- ⑤ 《互联网时代的“头部效应”》, 人民网—传媒频道, [http://www.sohu.com/a/242161389\\_644338](http://www.sohu.com/a/242161389_644338)

- ⑥ 所谓传媒发展的“经济频谱”是指传媒市场规模受限于当地经济资源, 如人口规模 15 万的城市只能养活一家报纸, 15—60 万人口城市可有一家早报和一家晚报。《互联网时代的“头部效应”》, 人民网—传媒频道, [http://www.sohu.com/a/242161389\\_644338](http://www.sohu.com/a/242161389_644338)
- ⑦ 《南方舆情数据研究院: 打造数据治理与精准服务新型智库》, <http://www.dgnmg.com/meitiziyan/211.html>
- ⑧ [美] 阿尔温·托夫勒:《未来的震荡》第 313 页, 四川人民出版社 1985 年版
- ⑨ 李彪:《思维、创意与技术: 融媒体时代传媒产品的生产路径创新》, 《新闻与写作》2018 年第 5 期(上)