



领悟新媒体法则

——从《The Daily》的失败中学习什么？

□ 彭 兰

尽管 2011 年年初默多克新闻集团推出全 iPad 版的《The Daily》时，就有人不看好它的前景，但没有想到它的失败来得如此之快。

《The Daily》的失败，实际上再次反映了传统媒体在新媒体时代的一些常见误区，如果不能走出这些误区，无论传统媒体的经营者在新媒体领域投入多少资金和人力，恐怕都难逃与《The Daily》一样的命运。

一、媒体精英是否一定能保证新媒体的成功？

为了启动《The Daily》，新闻集团重金雇用了来自《纽约人》《福布斯》《纽约邮报》和其他报刊的一百余名员工，这些资深的媒体人似乎应是《The Daily》成功的保证，但结果事与愿违。

传统媒体的优秀人才以及丰富的人才资源，是否适应新媒体的运营？进入网络时代以来，这个问题就一直困扰着传统媒体的新媒体之路，但传统媒体似乎并没有对这个问题给予足够的重视。

从中国的现实来看，尽管《人民日报》等媒体走上网络之路的时间要早于新浪、搜狐、网易等商业网站；尽管都自认为拥有传统媒体的品

牌优势、人才优势，但我们却面对着这样一个事实：即使在网络新闻传播方面，不具备新闻采访权甚至在起步阶段没有多少新闻传播专业背景的编辑的几大商业性门户网站，其影响力超过了任何一家传统媒体办的网站。虽然导致这个现象的原因非常复杂，但至少有一点我们可以反思的：传统媒体的经验真的就会成为新媒体的财富吗？也许它更像一个包袱。

传统媒体的一个自信是：我们的人员是经过专业训练的，他们更懂得如何进行新闻价值判断、如何进行新闻写作或加工、如何进行版面的处理。而中国网络媒体的实践表明，实际上媒体的这些价值判断、加工与处理，与网民的需求未必总是吻合的，反倒是商业网站的编辑们，以他们对普通网民的脉搏的把握，赢得了更多网民的认同。

当然，这并非说一味迎合受众就是对的，但至少我们应该意识到，对受众的研究不能停留在那些市场调查分析的数据上；对受众的心理需求的分析、对普遍的社会心态的把握，是更重要的受众分析。

新媒体时代，受众对于媒体过去所看重的

某些质量标准（如版面中有没有错别字、标题是不是准确、播音员有没有读错字等）的要求在降低，而对于媒体在反映与干预社会现实方面的速度、能力等，提出了更高要求。如果媒体人仅以自己能做到规范、不出错的新闻作品为标准，就很难成为新媒体时代受众心目中的“媒体精英”。

新媒体时代，受众期待媒体所具有的对社会全方位的洞察力、分析力，也不仅仅来自懂媒体的精英，懂媒体也不意味着懂所有专业领域，一些专业领域的专业人士在某些方面的见解要超过媒体人。

从各方面来看，做新媒体，都要求传统媒体精英的思维要有所改变，即使如此，仅有精英也是不够的，用户的参与是新媒体的本质特征之一。与《The Daily》相似，美国新闻网站《赫芬顿邮报》也是原生网络媒体，没有母体，但它充分利用3000人规模的稳定博客队伍和1.2万多名“公民记者”，创造了一种生产者与消费者之间的“共享事业”，从而使网站充满生机与活力，在美国媒体界的影响力与日俱增。

新媒体时代的传播格局，应该是“媒体精英”+“专业精英”+“普通草根”，单纯强调媒体自己的专业背景与能力，恐怕不能完全适应这个时代。

二、新媒体上内容究竟是否“为王”？

在新媒体平台上，传统媒体仍然信奉“内容为王”的信条。但是，在“内容为王”这句口号后面往往潜伏着三个认识上的误区：

一是认为只要有了内容，就可以“称王”了；二是自认为自己的内容是可以“称王”的；三是认为有了“为王”的内容就有了一切。

正是这些误区，在很大程度上羁绊着传统媒体。

（一）新媒体时代，什么样的内容能“为王”？

在公民新闻崛起的年代，专业媒体如何才能生产出能够“为王”的内容？不少专业媒体人认为深度新闻、原创内容、独家评论、个性化内容等是自己的突破口，但是，如果完全不改变传统媒体的思维，真的能实现突破吗？

以100多位资深新闻人支撑的、自称每天提供超过100页原创内容的《The Daily》，仍然被一些用户批评内容有些问题，不像是一个严肃的新闻媒体，而是《读者文摘》这种东西的线上版，缺乏新闻以及深度报道。^①可见，用户的口味变得越来越挑剔了，满足他们也变得越来越难。

公民新闻的发展，尤其提高了人们对深度报道的要求。公民新闻时代的深度报道，虽然仍然要以大量优秀记者的判断能力、调查能力和分析能力为支撑，但它也离不开用户的参与。公民新闻虽然是碎片式的，但这些碎片中，往往蕴含着对专业媒体报道进行拓展甚至关键性补充的内容。所以，今天的深度报道，更应该是与公民新闻的碎片整合在一起的深度报道，而未来的深度报道，还有可能是以“大数据”等技术为支持的。

在《The Daily》的发布会上，默多克曾说，他的目标是让《The Daily》成为不可或缺的新闻以及信息来源。^②这话我们听着一点也不陌生，因为不少媒体都声称要做出独一无二、不可替代的内容。但今天这个时代，有多少媒体的内容是独一无二的？如果真的独一无二，也许说明它缺乏公共价值。不可替代一定包含着盲目自信，因为在面临如此众多信息源的时候，人们对某一个媒体内容的依赖与忠诚，越来越近乎神话。如果说用户还有一些的忠诚度，那么，更多时候，是阅读惯性驱使，或是形式上的黏性使然。

对于《纽约时报》《华尔街日报》《经济学

人》等本来比较强势的传统媒体，它们的数字化平台在一定程度上得益于这些惯性，而对于《人民日报》等在普通人心目中存在“刻板印象”的媒体，它们的数字化平台却是受阻于网民（特别是年轻网民）的阅读惯性。由于没有印刷媒体版本，《The Daily》上没有用户的惯性，虽然这意味着没有阻力，但这也同时意味着没有动力。

在内容同质化的情况下，形式上的黏性对用户的作用也是明显的，因为熟悉的界面可以减少获取信息的时间成本，良好的用户体验也可以让人们产生依赖。但遗憾的是，《The Daily》还没来得及建立起足够的黏性，就已经倒下了。

独家评论也被传统媒体认为是制胜法宝，但是，过去媒体的很多专业性评论，来自各个领域的专家，而在今天自媒体兴起的时候，这些专家未必还会愿意让专业媒体来做自己观点的二道贩子了，他们更愿意通过博客、微博等渠道无中介地传达自己的观点。除非传统媒体努力培养自己的专家式的评论员，否则媒体的评论资源也会不断流失。

个性化信息服务，同样被认为是专业媒体的发展方向，《The Daily》也声称自己有个性化内容，如本地天气以及体育信息，但在社会化媒体时代，在移动终端上，这样的个性化内容已经显得太小儿科了。要提升个性化信息服务的水准，可以以一定的技术做支持，如“大数据”技术。腾讯的“大数据”计划，就是试图利用腾讯用户在各种不同平台上的数据为基础，来对用户的个性进行精确定位。而如果技术上暂时达不到这样一个水准的话，至少也可以通过社会化媒体来让用户自己编织起个性化的信息筛选网络。在移动终端上，个性化信息往往需要和LBS（地理位置服务）联系起来，而显然，包括《The Daily》在内的多数媒体的平板电脑应用，在这方面几乎还没有想法。

因此，内容是不是能为王，不是媒体自己说了算的，是由用户来评判的。要做出让用户能称之为王的内容，一是要懂用户，二是要激发用户。

（二）“关系”建设——“内容”称王的保障

尽管归根结底内容是核心，但是，如果没有足够的传播渠道，内容再好又有何用？它面对的结果只会是“锁在深闺无人识”。

我在2010年的《关系再造：网络经营变革的关键》一文中曾提出，从新媒体经营来看，有三个层面的关系是重要的：用户与产品的关系、用户与网站的关系、用户与用户的关系。

从这样一种关系的角度看，至少在中国，传统媒体的网站，在用户与产品的关系、用户与网站的关系方面，与商业新闻网站相比，都有缺陷。传统媒体网站及其产品对用户的关系，多数时候仍是居高临下、让人敬而远之的。而商业网站则更容易让用户产生平等、亲近的感觉。

另一方面，用户与用户之间的关系已经成为新媒体传播的重要基础，而传统媒体的网站，在这方面的障碍就更多。

新媒体正在带来的，不仅是新的传播平台和传播手段，更重要的是传播模式的变化。过去以专业媒体为中心的“点对点”的大众传播模式，正在被以社会关系网络为渠道、以个人为中心的传播模式所冲击。在新的传播模式中，关系成为内容传播的基础设施，没有这些桥梁，内容就无法传播出去。因此，在新媒体平台上，关系建设应该与内容建设一样重要。

微博等平台是新传播模式的代表，因此，传统媒体到了这个平台，也需要像普通用户一样努力去争取粉丝，因为粉丝是社会关系，是传播渠道。而移动终端上，以“应用”方式进行的信息推送，虽然不完全取决于人们的社会关系，但如果没有与内容的交织在一起的社会关系，人与

内容的关系便是脆弱的，是随时可能中断的。

关系是内容传播的重要渠道，也是内容推荐的重要机制。路透新闻研究所的研究发现，年轻人更有可能使用社交媒体而非搜索引擎去发现新闻。以每周新闻访问量计算，在英国，社交媒体已占新闻入口市场的20%，而搜索引擎为30%。^③虽然目前搜索引擎的作用更为明显，但社交媒体的上升势头说明，关系已经变成一种“社会化引擎”，越来越深层地影响到了内容的发现与推荐。

在新媒体平台上，关系同时还是内容生产的动力来源。前文说到，新媒体的内容不仅靠媒体精英，还要靠普通用户参与，而用户参与的核心动力正是关系，如果没有社交这样一个根本的心理需求，用户的内容生产就不会这样广泛而持续。

所以，内容如果想要“称王”，一定要用关系渠道为保障。新媒体的产品，应该向着内容+社区的方向发展，内容的生产与社区的发展紧密结合。但在iPad这个新终端上，《The Daily》采用的仍是传统的孤立的“内容产品”这样一个思路，它的失败也就可以想象。

三、《The Daily》的终结是否意味着传统媒体上“平板”是方向性错误？

尽管《The Daily》终结了，但是，仅凭这个个案，我们是否能够怀疑媒体在iPad等平板终端上完全行不通？

显然这样的简单推论是有问题的。

就像过去有无数的网站起来又倒下，但我们不能推论网站这条道路走不通一样，一个个案绝对说明不了平板电脑这样一个终端对于传统媒体的意义。

无论怎样，决定平板电脑是否应该成为传统媒体转型新平台的，不是传统媒体的能力与思

维本身，而是用户，只要用户转移到了这个平台，那么，这个平台就应该成为传统媒体的转型目标。当然，如果传统媒体不适应这个平台，那就只能接受慢慢被淘汰出局的命运。

2011年10月皮尤研究中心与《经济学人》集团合作发布的调查报告显示，11%的美国成年人拥有平板电脑，其中大部分是苹果iPad/iPad2。调查还表明：77%的平板拥有者每天都使用平板电脑，53%的拥有者每天使用平板电脑看新闻，30%的人比使用平板之前看新闻的时间更多，42%的人声称他们在平板上会经常阅读深度报道或分析，14%的人直接为平板上的新闻付费。^④2012年皮尤发布的《2011年美国传媒业发展状况报告》显示，20%的美国成年人拥有平板电脑。^⑤这一数据显示，平板电脑在美国的普及速度是很快的。

2012年12月11日，皮尤研究中心发布的2012年度调查报告显示，有43%的男性平板电脑用户每天都用他们的设备看新闻，女性的这一比例为32%。男性用户查看新闻的频率更高，也更有可能会阅读深度报道和观看新闻视频。拥有大学学历的人中，有82%的平板电脑新闻用户会阅读深度报道，而大学以下学历人群的这一比例仅为66%。^⑥从最新数据来看，每天使用平板阅读新闻的比例比2011年有了明显下降，这也许是人们阅读平板新闻的新鲜劲过去的结果，但那些还在坚持使用平板看新闻的人阅读习惯已经形成并稳定下来。而人们对平板新闻中的深度报道的需求是明显的。

英国路透新闻研究所的调查表明，在英国平板电脑用户中，有58%每周通过平板电脑获取新闻。他们更有可能为新闻内容付费。44%的人表示，他们认为平板电脑的新闻阅读体验比PC更好。^⑦

2012年4月，在西班牙马德里举行的一次国际媒体大会上，《经济学人》分享的研究发现

是，他们认为平板电脑带来了“往后靠”的阅读模式和“可读完”的信息消费。人们捧着平板电脑阅读时，身体姿态与用电脑时不一样，“向后靠”意味着可以像看传统报纸、杂志一样靠在椅背上去思考。而平板上媒体用类似传统杂志的模式进行信息的打包传送，意味着人们在平板上可以把一个杂志读完，而不会像网站那样，受到没完没了由链接形成的信息迷宫的困扰，这些都有可能带来一个新的深度阅读的黄金期。^⑧

这些数据与分析提示我们，平板电脑作为一个新的新闻终端已经得到了用户的认可，用户在平板终端的新闻阅读习惯正在逐步建立起来，而平板电脑的确会带来与PC不一样的传播模式与阅读体验，认真研究这些习惯、模式与用户体验，是传统媒体实现向平板转型的基础。

当然，媒体在平板终端上要生存，必然要解决盈利模式的问题，收费订阅是目前很多媒体在平板上尝试的一种盈利模式，整体来看，国外用户对收费的接受程度正在提高，如果媒体坚持下去，强制用户形成付费习惯的话，未来这一盈利模式还是有一定希望的。当然，这一盈利模式是否可行，会受到很多因素的制约。

数字终端上的收费的障碍，主要的并不是价格的高低，而是收费者所处的位置和用户心理。

《The Daily》的订阅费每周0.99美元，全年不过39.99美元，与印刷报刊的订阅费用相比，其实不算高，但即使如此，《The Daily》在试用期以免费政策吸引到的用户，在收费开始后，大多数逃走了。为什么？一个通常的解释是，因为人们觉得内容不够好，性价比不够高。但一个反面的例子是，在中国，手机报的内容非常单薄，更谈不上原创性，性价比更低，但仍然有不少用户曾经或者现在仍然在花钱订阅。这又是什么？移动运营商占据了渠道的强势，因此，它即

使没有优质内容也能推行收费。而单纯的内容生产者，在新媒体平台上，在收费方面总是弱勢的。

如果网络新闻一开始就收费，那么网民也许就会被迫接受。不幸的是，网民们被免费的午餐惯坏了，先免费再改回收费，犹如“由奢返俭”，其难度不言而喻。所以平板电脑上很多媒体想把用户的习惯一开始就固定在收费上，这个思路本身没错，但是，毕竟用户的习惯与心理还受到了大环境的影响，所以改变起来有待时日。

传统媒体要在新媒体平台上生存，需要把赢利的思路打开。在大量企业开始社会化媒体营销的今天，传统媒体如果在新媒体平台上还死抱着传统广告的“大腿”，恐怕也难支撑下去。在严肃新闻领域之外，把内容与商品的直接销售结合起来，恐怕更符合用户需求，也能带来新盈利模式。豆瓣、Zaker橱窗等，就代表了这个方向的尝试。

《The Daily》并不是传统媒体在新媒体平台上的第一个失败案例，也注定不会是最后一个。但是，它也是有价值的，它至少让我们对传统媒体在新媒体化道路上的局限与障碍有了更全面地了解。能从它的教训中领悟到更多的新媒体法则的媒体，也许能在新媒体时代走得更远。■

（作者系中国人民大学新闻学院教授、博导，中国人民大学“新闻与社会发展研究中心”研究员，新媒体研究所所长）

注释：

- ①② 宁剑：《The Daily 上线——新概念媒体终于露面》，见 <http://www.ifanr.com/32895>
- ③⑦ 维金：《路透调查：英国人通过社交媒体获取20%新闻》，<http://tech.sina.com.cn/i/2012-07-11/08587375278.shtml>
- ④ The Tablet Revolution: How People Use Tablets and What it Means for the Future of News, http://www.journalism.org/analysis_report/tablet?src=prc-headline
- ⑤ The State of the News Media 2012, <http://stateofthemedias.org/>
- ⑥ The Demographics of Mobile News: Men, College Grads and the Young are More Engaged, http://www.journalism.org/analysis_report/demographics_mobile_news
- ⑧ 张翔：《媒体未来路在何方》，<http://zhanghong.blog.caixin.com/archives/40151>