

專輯論文

小而美？注意力經濟視角下的傳媒盈利新模式初探：以廣州為例

李小勤

摘要

伴隨著中國新聞改革而興起的市場化傳統媒體，如今卻面臨著新媒體帶來的行業危機，它們在創新與融合之路上不斷探索。自2014年到2017年，本研究追蹤跟進了廣州三家市場化媒體的創新融合之路。結合背景資料研究，通過深度訪談和參與式觀察，研究者追蹤了它們以可持續盈利為目標的新媒體商業模式的建立過程。研究發現，在這些媒體的融合轉型期，宏觀體制仍是無可迴避的制約因素，媒體組織領導的創新動機與能力則是關鍵因素；在微觀層面，精準定位於目標用戶的原創內容生產，與媒體表現及盈利呈正向關係，而編輯的跨媒體運作可能有負面的影響。從新媒體注意力經濟的角度來看，智慧新聞和智慧營銷是吸引用戶的同樣重要的兩翼。雖然成熟的新媒體盈利模式的確立目前還言之尚早，但本研究發現，媒體融合之路在「去大眾化的」媒體身上可以比較順暢地達到盈利的目標，而它們又可成為傳統媒體組織在融合過程中新的生長點與有機補充。

關鍵詞：注意力經濟、去大眾化媒體、智慧新聞、智慧營銷、新媒體盈利模式

李小勤，澳門大學社會科學學院傳播系助理教授。研究興趣：媒體效果研究、媒體融合在中國、社交媒體與科學傳播研究等。電郵：xqli@umac.mo
論文投稿日期：2017年8月1日。論文接受日期：2018年3月20日。

Special Issue Article

Small is Beautiful? An Exploration of Viable Business Model of Media Organizations under the Lens of Attention Economy: The Case of Guangzhou

Xiaoqin LI

Abstract

Market-oriented traditional media that emerged from China's news reform now faces an industry crisis brought by new media. These traditional media organizations have been exploring ways to innovate and converge with new media. From 2014 to 2017, the author of this research tracked three market-oriented media outlets in Guangzhou: two life-style magazines and a media APP run by a metropolitan newspaper. Combining background document analysis, in-depth interview, and participant observation, this study examines the process of establishing a new media business model aiming at sustainable profitability. It is found that in the process of transition, the macro media system unavoidably plays a restrictive role, while the motivation to innovate and ability to execute on the part of media organization leadership are a key factor. At the micro level, the original content production based on accurate positioning of target users is positively linked to media performance and profitability; and cross-media editorial operation may have an adverse impact. From the perspective of new media attention economy, wisdom journalism and wisdom marketing are equally important in attracting users. It is still too early to say that any new media profit model is mature to established, but this research finds that media convergence is a relatively smooth path for "demassified" small media to achieve profitability. As such, demassified media

Xiaoqin LI (Assistant Professor). Department of Communication, Faculty of Social Sciences, University of Macau. Research interests: Chinese (e-)journalism and media effects, social media and science communication research.

Small is Beautiful?

operation may become a new growth point or organic supplement in traditional media organizations in their media convergence process.

Keywords: attention economy, demassification of media, wisdom journalism, wisdom marketing, new media profit model

Citation of this article: Li, X. (2019). Small is beautiful? An exploration of viable business model of media organizations under the lens of attention economy: The case of Guangzhou. *Communication & Society*, 49, 43–73.

致謝

本研究得到澳門大學研究委員會RC資助，課題編號：MYRG2015-00139-FSS。作者感謝牟潤潤、貢曉靜、李冠琳等在資料收集中所做的貢獻。本人十分感謝接受本研究採訪和觀察的各家媒體負責人和從業人員的耐心與支持，他們在傳媒產業的辛勤耕耘與努力創新，是本研究存在的根本。本文原稿的一部分曾在第九屆PRAD 2016年香港年會宣讀；最後本文有幸得到學刊兩位匿名評審(包括編委會)耐心指正和珍貴意見，特此鳴謝。

引言

自20世紀90年代起，美國、加拿大和歐洲的傳統媒體便紛紛投靠新媒體，希望借助新媒體的力量來扭轉傳統媒體走下坡路的趨勢(參見 Hermida, Fletcher, Korell, & Logan, 2012; Thornton & Keith, 2009)。中國的媒體融合(media convergence)則普遍開始於2012年前後。國家領導人在2014年開始在不同的場合強調傳統媒體應融入「互聯網+」，即移動互聯網時代。這令人聯想到上世紀80年代鄧小平主導發起的新聞改革，新聞機構逐步由政府全面控制向媒體自負盈虧轉型，從此中國的新聞媒體走上了載入史冊的新聞改革之路。然而，時至今日，主流的新聞媒體仍屬於政府機構，它們從來都不是完全市場化的組織，這又使得當前正在進行的媒體融合也是「帶有中國特色」的，乃政府主導的、而不是單純的經濟行為。應該說，在世紀交替的十數年間，即移動互聯網出現之前，中國的印刷媒體與其他傳統媒體和網上媒體內容共享，渡過了一段「蜜月期」，然而由於移動互聯網的出現和擴散，2012年成為中國媒體發展的一個轉捩點(崔保國，2015)。自此，中國的傳統媒體、尤其是印刷媒體整體的盈利能力劇烈下降，當年在新聞改革中充當市場化先鋒的都市報類更是遭遇新媒體的正面衝擊，從自負盈虧的媒體又轉回到需要政府補貼來進行媒體融合的改革，整個行業面臨巨大挑戰。

智慧型手機成為移動互聯網媒體的主要載體，它具備極其靈活方便的多媒體功能，種類繁多的APP被集成到手機，讓人們突破時間和空間的限制，創造出快速、多媒體(Westlund, 2013)與碎片化的媒體景觀(Dimmick, Feaster, & Hoplamazian, 2010)。中國互聯網絡信息中心(CNNIC)發佈的《第39次中國互聯網絡發展狀況統計報告》(中國互聯網絡信息中心，2017年1月)顯示，截至2016年12月，中國網民規模達7.31億，全年共計新增網民4,299萬人，增長率為6.2%，互聯網普及率達到53.2%。而手機網民規模達6.95億，增長率連續三年超過10%。桌上電腦、筆記型電腦的使用率均出現下降，手機的使用率則節節升高。移動互聯網與線下經濟聯繫日益緊密，2016年，手機網上支付使用者規模增長迅速，達到4.69億，年增長率為31.2%，網民手機網上支

小而美？注意力經濟視角下的傳媒盈利新模式初探：以廣州為例

付的使用比例由 57.7% 提升至 67.5%。手機支付向線下支付領域的快速滲透，極大豐富了支付場景，有 50.3% 的網民在實體店購物時使用手機支付結算。¹

另一方面，現有新聞傳媒機構通過謹慎卻不失「斷尾」決心的變革迎接新時代的來臨 (Francis & Bessant, 2005)，比如說不少傳統媒體組織現在的重點已經從新聞生產轉向移動設備研究和開發工作 (Westlund, 2014)。由於市場的分化與競爭對手的日益增多增強，為了奪取更多的市場份額，傳統媒體組織管理人員不得不重新思考他們的業務，重新結構、組織和分配資源，聘請精通技術及移動平台的有才之士。有研究指出，大多數傳統媒體組織轉型失敗的主要原因就在於他們拒絕創新 (Mersey, 2010)。

傳統新聞媒體組織在中國並不是純粹市場導向的，因此大多數媒體的組織創新只是漸變增量型而非顛覆性 (disruptive) 的創新。來自西方的研究也表明，在組織創新中給予傳統媒體足夠的自治權至關重要，它們利用新的突破性技術的動力將會更大。雖然在中國傳統媒體轉型也出現了一些突出的案例，比如說「浙報集團」、「澎湃新聞」等，但是對於它們的組織變革的經驗與教訓，卻沒有足夠的實證研究；對於雜誌的媒體研究更是寥若晨星。本研究考察的是中國媒體行業在經濟發達的廣州地區的三家媒體：前兩個同屬新聞媒體市場化改革的代表之一，南方報業集團，其中一家為市場化的都市報《南方都市報》創新的新聞/生活信息 APP：「並讀」，另一個是生活類雜誌的代表《城市畫報》；第三家是體制外的潮流雜誌的先鋒《1626》。前兩者的比較可以看到在宏觀與中觀組織層面影響因素近似的條件下，雜誌與報紙的媒體融合在媒體組織內部以及個人層面的異同；考察《1626》，尤其是將它與《城市畫報》相比較的主要目的是較直觀地體現傳統機關報組織內外的雜誌融合之路的異同。本研究通過跟蹤這三個傳媒組織的變遷、創新戰略和組織傳播策略與戰術，探索新媒體的商業與盈利模式，以期對相關的媒體組織轉型在實踐上與理論上都提供一定的參考。

文獻綜述

媒體融合(Media Convergence)：作為理論概念與研究背景

媒體融合涉及面向非常複雜，儘管此概念在美歐的主流研究中已經被反復使用與討論，甚至在中國也已經演變為一個流行的概念，但它在不同的語境下意義卻始終難以「融合」(García, Meier, Kaltenbrunner, Carvajal, & Kraus, 2009)。最初的媒體融合，是指印刷媒體與電視廣播(相對前者為「新」媒體)在所有權和報導權方面的共同參與以及相互融合(Dailey, Demo, & Spillman, 2005)。隨著數位媒體和網絡的到來及傳播技術的數位化，媒體融合演變為傳統媒體與網絡相結合。與此同時，一些學者強調媒體平台的功能擴展，另外一些學者則強調媒體之間的合作模式(Lawson-Borders, 2003)，還有人關注媒體組織和其內部員工之間的互動與合作(Brooks, Kennedy, Moen, & Ranly, 2004)。凡此種種，不一而足。但有一點可以達成一致的是，媒體融合指的是一種發展的過程(Jenkins, 2006)，而不是靜止的狀態。

從商業角度來看，媒體融合發展起始於科技、效用，然後商業化，最後到產業結構的轉型。Dailey、Demo和Spillman(2005)在跨媒體聯合的框架下提出了動態融合的連續五個階段：交叉推銷(cross promotion)、克隆(cloning)、競爭(competition)、內容分享(content sharing)和全面融合(full convergence)的線性模式，最後的結果是統一的全面融合。與此相對的大量的研究卻更趨於支持多元的過程乃至結果，比如可以接納不同結果的融合矩陣模型(García et al., 2009)，還有更務實地接受融合程度以及跨媒體生產水準因媒體不同而不盡相同的觀點，比如Gordon(2007)認為在媒體組織的融合中，可以從五個面向來進行研究，它們分別是所有權、策略、結構、信息採集以及表現方式的融合。

除了對媒體融合意義的綜合論述，新聞組織/新聞編輯室的融合也是關注的話題之一。我們知道，傳統媒體直接受到新媒體的衝擊，媒體融合是印刷媒體自救的一個方法(Lawson-Borders, 2003)。這不僅涉及技術層面，也是一次在組織層面上的轉型，融合型新聞編輯室就是

小而美？注意力經濟視角下的傳媒盈利新模式初探：以廣州為例

它的一個產物。新聞融合在組織結構、新聞實踐和媒體內容上帶來了一系列變化 (Pavlik, 2008)。在融合型新聞編輯室中，媒體從業者頂著越來越大的壓力在跨媒體的不同平台上進行生產 (García et al., 2009)。媒體融合在當代中國，有來自中央領導層的政治的動員與號召，這與歐美國家的媒體融合的純經濟技術動力顯然有明顯的差異。但是變革的主體仍在於媒體組織層面，尤其是本研究的三個案例並不是主流新聞媒體，政治因素影響不大。因此本研究的出發點主要在媒體組織、編輯部以及個人層面的融合與變革，源自歐美的媒體融合等理論的在地化探討對本研究有重要的參考價值。

日漸模糊的新聞專業主義與智慧新聞的興起

19世紀下半葉到整個20世紀的150年間，是傳統新聞業的黃金時代，也形成了我們當代人預設的新聞產業的盈利模式：讓受眾花錢購買他們認為優質的新聞，進而再將他們賣給廣告客戶。然而，21世紀初隨著互聯網時代的來臨，這個模式似乎陡然失效。前線的印刷工人下崗了，印刷版面的廣告減少了，隨著傳統廣告客戶越來越多地轉移到網絡之後，新聞媒體的經營者們四處奔走尋找新的廣告客戶來填補版面。新聞記者的人數變少了，工作壓力變大了，而越來越傾向於報導「安全」而容易迎合更多用戶口味的新聞，所謂「公民（記者）新聞」(citizen journalism) 大行其道，而職業記者報導優質新聞的動機明顯減弱，更不要說時時恪守新聞專業主義的信條。凡此種種，看起來正是與傳統的新聞專業主義的價值²背道而馳，理想信條「貶值」了。

當下，新聞編輯部需要更複雜的技能，不論是報紙電視和/或廣播，都需要記者在科技、媒體和新聞事件中有多元的技能 (Bulck & Tambuyzer, 2013)。從媒體管理層來看，儘管新聞工作者不可能具備一切所需技能，但是具備多元技能會讓記者至少在跨平台的工作環境中感到更加自如。另外新聞工作者使用的數位化傳播工具，並不僅僅是新聞報導的新設備，同時也折射出新的新聞文化和關係 (Robinson, 2011)。新聞記者不僅要面臨更大的時間和工作量的壓力，而且他們對新科

《傳播與社會學刊》，(總)第49期(2019)

技普遍感覺緊張，同時也感受到新的經營同事關係的壓力(Bulck & Tambuyzer, 2013)。近年來，美國Pew Project for Excellence in Journalism的年度報告顯示傳統媒體在美國普遍面臨下行趨勢，面對「嚴重的商業問題」，消費者的反應也十分負面(Wihbey, 2013)，進一步加深了新聞從業人員的壓力。

但是，也有一些學者指出與UGC (user generated content，使用者生成內容)和公民新聞截然相反的、新聞業的另外一條出路。Stephens (2010; 2014)指出，在21世紀，記者如果僅僅只是作為信息傳播者已經不夠，他們的未來在於所謂的「智慧新聞」(wisdom journalism)。以20世紀的標準來界定記者已經落伍，在21世紀，「(記者)是內行、是專家，他們能夠真正為新聞提供深刻與智慧的分析。我想我們正向這個方向邁進，而很多恰恰出現在網絡上」(Stephens, 2010)。僅有新聞(news)顯然不夠了，更需要有深入的分析。傳統媒體式微，其守門人與議程設置功能看起來也已大大降低。受眾已經遠比從前來得分散、信息的獲得也更快與更容易。媒體必須快速又精準地向特定用戶推薦特定新聞信息，引起他們的注意與關注，這恰恰暗示守門人與議程設置的功能可能不是降低了，而是伴隨著受眾(用戶)的變化而發生了某些變化。它們轉移到了網絡新聞的平台，產生了新的專業的要求，這也是「智慧新聞」的方向。

液態現代性下的移動媒體與生活方式新聞

液體現代性理論(Theory of Liquid Modernity)是由波蘭社會學家和哲學家鮑曼(Zygmunt Bauman)提出的。鮑曼(2000)頗具前瞻性地指出，當代社會中，時間和空間從之前的沉重、金屬、固體的特性，過渡變化到輕盈、流動、液態的特性。「即時性」(instantaneity)和「流動性」(mobility)是液體現代性中的兩個最大特點。此結構轉型主要體現在三個方面：空間(限制)的突破、資本和勞動力聯繫的鬆動乃至脫鉤和圍繞消費社會的游牧式生活方式(Bauman, 2000)。

正是移動技術把人們從時間和空間的限制中解放出來(Hemment, 2005)，而移動電子設備的興起為用戶在日常生活的空隙來進行新聞消

小而美？注意力經濟視角下的傳媒盈利新模式初探：以廣州為例

費創造了機會 (Ishii & Wu, 2006)，這可能最終成為一種新的共同文化模式。移動設備不同於其他大眾傳播媒體的一個本質特徵是，通過其地理位置的移動而對幾乎所有新聞實現在地化 (Fidalgo, 2009; Livingston & Belle, 2005)。

移動互聯網設備同時具備的強大的多媒體功能，由此產生了移動新聞及一個特定的名詞：移動記者 (簡稱 MoJos)，後者特指突發新聞事件時使用移動設備來進行新聞報導的這種記者 (Westlund, 2013)。行動電話的使用，在某些國家也有助於繞過官方的打壓，主要是在緊急狀況下，通過對目擊者徵求照片和視頻作為代替品來彌補專業報導的不足 (Gordon, 2007; Lorenzo-Dus & Bryan, 2011)。

而這種技術無所不在的滲透，不僅模糊了記者的日常生活與工作之間的界限 (Mabweazara, 2011)，同時也使得新聞生產者和消費者的界限變得模糊 (Bruns, 2005)。UGC 現在已然被視為新聞產制的日常慣例，改變了傳統的「信息—產制」社會分層 (Gordon, 2007)，「曾被正式稱為受眾的那些人群」不應再被視為被動的媒體消費者 (Gillmor, 2006)。

鮑曼的「液體的現代性」理論，為傳媒融合的策略研究提供了宏觀的指導，使我們可以更深入而能動地理解與判斷在環境巨變中傳媒組織策略的合理性與優劣之分。對於本研究對象而言，另外一種流動性也存在於對所謂「軟性新聞」，即生活新聞、文化新聞和消費者新聞的界定上 (如無特別說明，在本文中所指的新聞都包括軟性新聞)，它們之間的界限，在當代新聞學中越來越模糊 (Kristensen & From, 2012)。一般而言，生活新聞的界定與軟新聞非常接近，它是「一個不同的新聞領域，主要將讀者當作消費者，以娛樂的方式為他們提供實用的信息和建議，關於日常生活中應該使用哪些物品和服務」 (Hanusch, 2012)。消費主義是生活新聞的一大特點，生活記者一方面把工作視為新聞實踐，但同時也扮演受眾群體的代言人 (Fürsich, 2012)。這些都屬於「軟新聞」，在傳統媒體時代與政治、經濟等「硬新聞」相對 (Kristensen & From, 2012)。報紙的副刊與生活類雜誌都屬「軟新聞」，目前有關的實證研究不多而且比較分散 (Fürsich, 2012)，與報紙和電視相比，對雜誌媒體的研究在學術領域顯然還沒有得到重視 (Holmes, 2007)。但是它們的性質與移動互聯網時代的「流動」精神似乎更合拍，它們在融合新媒

《傳播與社會學刊》，(總)第49期(2019)

體的過程中是否會比「硬新聞」來得更順暢些呢？這也是本研究的一個主要動機。

雖然本研究認為數位化給「軟新聞」帶來挑戰的同時也帶來了機會，但作為印刷媒體，雜誌為了生存必須首先要適應變化的媒體環境 (Guenther, 2011; Johansson, Ellonen & Jantunen, 2012)。有關生活方式的內容在不同媒體平台上出版 (Kristensen & From, 2012)，並通過網絡媒體與受眾相聯繫，特別是通過推特、評論和博客來分享。與此同時，雜誌的跨平台生產，使其得以發展成為一個大型品牌，這樣便形成了雜誌的一個新的組織特徵 (Guenther, 2011)。另外，在雜誌生產過程中編輯、宣傳和營銷的界限也越來越模糊 (Dyson, 2007)。有研究認為，如何應對新媒體的挑戰主要取決於出版人的能動性 (agency) (Johansson et al., 2012)。

注意力經濟與媒體盈利模式

注意力經濟 (attention economy) 的概念第一次正式由 Michael Goldhaber (1997) 提出，其後得到不少學者的關注。顧名思義，注意力經濟關注的重點是就是人們的注意力——一種因為有限 (limited) 而有價值的資源。學者們認為，在一個信息泛濫的時代，最寶貴、最稀缺的資源恰恰是注意力而不是信息 (Goldhaber, 1997; Davenport & Beck, 2013)。在傳媒經濟學中，注意力甚至比金錢來得更重要，因為即使有充足的貨幣金錢，並不見得可以買來目標受眾的注意力，而信息流恰恰需要的就是後者。Davenport 和 Beck (2013) 乾脆把注意力稱為當今商業的新通貨 (currency)，而創新和改革都需要保持和吸引注意力 (Goldhaber, 1997)。因此，在新媒體環境下，如何智慧地投入金錢獲得目標受眾的注意力從而盈利，才是更重要的。那麼這種情況下，媒體如何獲得可持續的盈利呢？

在傳統印刷和廣電視新聞的商業模式佔優勢的一個半世紀中，媒體的盈利模式主要是基於傳統的廣告，用媒體的能力來吸引受眾為內容付費，並將廣告信息傳遞給他們 (McPhillips & Merlo, 2008)。現在傳統媒體的受眾不斷流失，他們聚集到了互聯網這個新的「競技場」

小而美？注意力經濟視角下的傳媒盈利新模式初探：以廣州為例

(Gluck & Roca, 2008)，而數位化媒體的新特點又進一步使受眾碎片化 (Arsenault & Castells, 2008)，傳統的盈利模式幾近崩塌。儘管目前廣告仍然是媒體組織的主要收入來源，但是它的形式已經發生了巨大的改變，以多媒體、互動性和精準定位為特點的「富媒體」(rich media) 和「推薦引擎」(recommended engines) 大行其道，也包括目標式廣告 (targeted advertising) (McPhillips & Merlo, 2008)。

自2012年以來，越來越多的媒體組織在試驗尋找新型的收入來源，其中最引人注目的是計量的「付費牆」模式 (paywall model) (例如，《紐約時報》和《金融時報》)(Cook & Attari, 2012; Brandstetter & Schmalhofer, 2014)。同時也有不少人懷疑這種做法，他們認為以「付費牆」來對網上新聞進行收費，不太可能是一種長期的盈利商業模式，它只不過是為新聞組織面對未來沒有了印刷版的報紙的困局前，提供了一些緩衝的準備時間 (Edmonds, Guskin, Rosentiel, & Mitchell, 2013)，乃權宜之計。此外，目前可見的另一種解決之道是基於公共資金補貼的驅動模式，傳統媒體獲取補貼的管道，主要有政府稅收補貼、慈善組織和基金會等等來驅動傳統媒體 (如英國的BBC、澳大利亞的ABC和西班牙的TVE) 的創新 (Cook & Attari, 2012)。Pavlik (2008) 提出了維持未來媒體的四種可能的商業模式——廣告、訂閱、電子商務和夥伴關係，例如贊助、植入式廣告並捆綁產品等形式。以上種種可能的途徑，什麼才是媒體在移動互聯網時代實現長期盈利的可靠方法與模式呢？這正是本研究最感興趣的一個著眼點。

研究問題

雖然是技術革命帶來了媒體變革，但本研究僅關注媒體組織的策略傳播以及這些組織如何達成其目標。技術相關的面向將被忽略。綜合以上，本文的主要問題是：

新媒體時代，傳媒組織如何才有實現可持續的盈利的可能？

這一主要研究問題涵蓋了以下兩個問題，它們是解決盈利問題的關鍵：

《傳播與社會學刊》，(總)第49期(2019)

研究問題一：新媒體時代，影響受眾關注(注意力)的主要因素有哪些？傳媒組織如何應對這些挑戰？

研究問題二：新媒體時代，傳媒傳統的廣告盈利模式發生了怎樣的變化？有沒有新模式的產生？

研究方法

案例簡介

媒體是政治、經濟、科技、文化和社會多種因素綜合作用的結果(McQuail, 2000)。廣東作為中國改革開放的先驅，一直走在媒體改革的市場化的前端，這也加劇了媒體之間的競爭。從新聞報道、印刷出版業的規模來看，廣東在這一領域佔GDP的13%，位列中國第一，緊跟其後的是北京和浙江(崔保國，2015)。

案例一：《城市畫報》於1999年在廣州創辦，由南方報業傳媒集團主辦，該集團以其成功的新聞改革和敢言的文風著稱，經濟效益和社會效益在中國都十分突出。它由廣東省委機關報《南方日報》發展而來，在新聞改革的過程中旗下誕生了一系列報紙和雜誌，例如《南方周末》、《南方都市報》等，這兩份報紙都是中國報業市場的標竿性代表，也是新聞專業主義的代表。2014年，廣州有三份報紙每期發行量超過一百萬，《南方都市報》也是其中之一；而南方報業傳媒集團在中國46家新聞出版集團位列第八名。不過這些大型的傳媒集團在新媒體的衝擊衝擊下，現在同樣面臨困境，他們也開始接受各級宣傳部的補貼。政府與新聞機構都處在一個兩難境地，所以才催生了今天政府主導的媒體融合之路。在此之前，一些傳媒先鋒已經在互聯網世界摸爬滾打了好幾年，南方集團旗下的《城市畫報》就是其中之一。《城市畫報》創辦於1999年，是一本專注於原創精神的城市青年生活雜誌，以新生活的引領者為辦刊理念，反映現代都市年輕人的生活形態和生活方式，它不僅出生於強大的傳媒集團，本身在生活雜誌領域也有著舉足輕重的地位。2014年，其以Cityzine為名號的新媒體部門的淨利潤為兩百萬人民幣，因此部門領導還獲得了集團內部的創新獎。

小而美？注意力經濟視角下的傳媒盈利新模式初探：以廣州為例

案例二：《並讀新聞》。《南方都市報》（以下簡稱《南都》）成立於1997年，作為南方日報旗下的市場化導向的主力，取得了驕人的市場業績。自2005年以來，《南都》已開始啟動媒體融合試驗，但都缺乏盈利的潛力。為了扭轉單向「砸錢」的媒體融合試驗，2015年，《南都》推出了一個全新的獨立新聞APP：並讀（Bingodu）。不同於以往的附屬性試驗，並讀是獨立於《南都》之外而經營的，屬於廣東NHZW科技公司，而該公司兩大主要股東，一個是《南都》，另一個是南方報業集團傳統的廣告大客戶，以期擺脫官方新聞傳媒的種種束縛，獨立經營，名正言順地以盈利為導向。其中文名為「並讀」，意義簡明，但音同「病毒」，意取像病毒一樣在使用者中間迅速擴散；英文名則取Bingodu，「bingo」取「在一起」之意，同時「du」音同中文「讀」。

2015年，作為Bingodu APP的初期發展階段，也正是中國新聞應用程式APP競爭比以往任何時候都更激烈的時期。該公司包括約120名工作人員，分為技術、內容、市場策劃和後勤行政四個部門。公司全體員工平均年齡28歲，擁有學士學位或以上。所有員工都集中在一個平層大區間內工作，員工與管理層實行「無障礙溝通」。公司還建立了以產品為導向的人才體系，有將近一半的工作人員集中在技術部，他們負責產品的開發和升級、後台管理、資料收集和分析、管道推廣、技術開發和推廣。產品團隊和研發團隊的工作人員來自中國知名互聯網公司，包括騰訊、阿裡巴巴等，負責包括Android、IOS、java、大數據等領域。內容部門負責原創新聞，把印刷媒體的新聞進行適應互聯網閱讀的改編和編輯。市場策劃部門則負責品牌和產品的市場推廣，包括品牌形象、業務合作和線下活動。後勤部門負責公司的行政和人事。自2015年4月15日推出以來，到2016年3月，它已被超過6,200萬人下載，並有40%的穩定活躍用戶；而2015年11月在世界移動互聯網大會（GMIC）中，Bingodu斬獲「2015年最佳投資獎」。

案例三：《1626》。它是中國第一份原創潮流雜誌，「1626」的含義是：16-26歲的年輕人，它的定位是「潮流、原創、態度、玩樂」，雜誌創刊至2017年已經達14年，其中13年的出版周期是雙周刊，2017年初改成月刊。其原名是《產品設計》，「1626」開始只是方便傳播的品牌名，後來遂演變成雜誌與其微信公眾號等的統一名稱。「1626」的微

《傳播與社會學刊》，(總)第49期(2019)

信公眾號是中國微信領域的500強；在中國的公眾號時尚類榜單穩定在前40名，在媒體機構影響力排行榜上排名前十(新榜，<http://www.newrank.cn/>)。

作為「潮流類雜誌全國份額第一」的《1626》，是體制外的私營媒體，它的新媒體部門從其創立之初便是獨立經營的，其盈利狀況今天頗為同行所「羨慕」。如前所述，將《1626》納入考察範圍是遲於前兩個案例的，正是由《城市畫報》的主要負責人的親自推薦，因為其盈利狀態讓這些體制內的同行另眼相看。由於對它的考察主要是根植於對其創始人的訪談以及網絡二手數據，缺少參與式觀察，但是，最終將其納入案例研究的範圍，尤其是將它與《城市畫報》相比較，研究者的主要目的是希望可以直觀地體現傳統機關報組織內外的雜誌融合之路的異同，而研究的發現也顯示達到了設計的目的。

至此，我們看到的三個案例的新媒體之路似乎都比較樂觀，然而內部的運作以及可持續性又有何異同呢？我們希望借助長期的追蹤觀察與記錄，來進一步分析它們在移動互聯網時代盈利之路的得與失。

研究方法和數據收集

除了基本的文獻研究外，研究者對南方集團的兩個案例都進行了第一手資料的田野調查。研究者對《城市畫報》(Cityzine為其微信公眾號的名稱)雜誌社進行了長期的追蹤調查和參與式觀察，並進行深度訪問。從2013年12月到2014年2月，研究組成員在雜誌社進行了為期六周、約三個生產周期的參與觀察，並輔以對工作人員的訪談。在觀察過程中以及觀察後，作者分別在2013年、2014年、2015年和2017年又對主要負責人進行了半結構化的訪談來更加深入地了解《城市畫報》，訪問對象包括執行總編、助理總編、新媒體總監、策劃總監以及其他編輯和記者(三名文本編輯和兩名圖片編輯)，一共採訪了九人。2017年6月對現任總編輯和副總編輯進行了追蹤訪談，11月對負責新媒體業務的副總編輯進行了半結構式的深度訪談。

與此同時，本研究的研究人員也有機會通過進入《並讀新聞》的工作場所進行參與性觀察。研究人員從2015年12月進入並讀進行了為期

小而美？注意力經濟視角下的傳媒盈利新模式初探：以廣州為例

七周的參與式觀察，並在此期間進行了檔案收集，以及對管理層的深度訪談。2016年6月與2017年10月，研究者對並讀的策劃負責人及（前）主要市場負責人（該負責人於2017年初離職）進行了面對面訪談以及微信訪談。

《城市畫報》的主要負責人在訪談過程中，向研究者大力推薦時尚類雜誌《1626》：「同城新媒體轉型最成功的個案」（訪談，2017年6月）。研究者遂於2017年7月通過微信系統，對《1626》的創始人進行了數個來回的半結構式的訪問，並於2017年11月初對《城市畫報》和《1626》的主要負責人進行了面對面的深度訪談，以期了解最新的情況。

研究發現

以下是本研究的主要發現，我們會主要依照研究問題的思路逐步展開分析。

研究問題一

I. 新媒體時代，影響受眾注意力主要因素的變化及傳媒組織日常的新應對

雖然本研究的重點不是在分析新聞 (journalism)³ 操作在新媒體衝擊下的變化，但變化既是傳媒吸引或留住用戶的基礎，也是我們觀察媒體融合的出發點。在本部分，我們將分析比較三家媒體的從業人員在此過程中的應對機制。對於本研究中的幾個案例而言，新舊媒體體制的主要互動模式由於媒體的性質不同而有所不同。並讀本身是一個全新的APP，它的組織內部並不存在這樣的碰撞，但是當它採用的部分新聞元素來源於其母體《南方都市報》，這是主要的矛盾的可能來源；而《城市畫報》由於同時兼營其新媒體 Cityzine，包括網站、微信公眾號等，則更直接地有新舊媒體的互動與衝撞。由於這兩者都不免受到體制的或寬或嚴的監管，它們的融合之路不僅受到領導者的動機與理念的直接影響，還必然受到體制的制約。而《1626》是私營媒體，其新媒體之路就深深地打上了領導者個人的烙印。

《傳播與社會學刊》，(總)第49期(2019)

新媒體元素帶來的人事變動和策略轉變，將影響媒體業者在編輯過程中例行的程式和實踐(García et al., 2009)，即日常慣例。「日常慣例是指媒體工作者工作時一貫的行為和重複的模式」(Shoemaker & Reese, 1996, p. 105)。對《城市畫報》與《1626》而言，新媒體內容製作與雜誌的內容製作的流程並沒有實質上的變化，同樣是選題會—策劃—製作—校對審核—發佈。「差別在製作頻次、工作效率和製作精度上的要求不一樣。此外，新媒體編輯需要掌握更多的技能，包括視頻內容的策劃製作，還有直播」(《1626》創始人訪談，2017年7月)。《1626》的新媒體編輯屬七天工作制，每天要做6-8條稿子，這在傳統雜誌的編輯看來是不可接受的，即使是Cityzine的編輯也最多每天1-2篇稿子。《城市畫報》在適應新媒體的過程中，具體的採訪編輯的工作流程是不斷變化的，記者們可以自行決定在採訪過程中錄像，但也許如果不符合視頻編輯的預期，常常又需要重拍，這樣顯然帶來了工作的重複與低效。「……他們(新媒體部門員工)有很多的想法，他們的理念是如何吸引粉絲，讓他們轉發和回覆，以此來提高Cityzine與粉絲之間的互動。這與(傳統)雜誌的製作有很大區別，我們做雜誌是為了讓讀者來閱讀，了解不同的生活方式，怎樣的生活方式更好，來獲得更多新的知識以及如何去思考，我們的工作要有深度得多，我不是在貶低其他的工作，我只想說，我們的工作理念不同」(訪談，2014年2月)。

即使有擅長內容的都市報作為後盾，並讀在發展的第一階段，也遇到了類似的挑戰。它的主編表示：「在推出市場的初期，並讀的內容也被同質化、低品質，全是社會新聞，缺乏原創內容」(訪談，2015年12月)。隨後他們對內容進行了較大的改革，把傳統的人工高級編輯和機器精確演算法在新聞生產中有機地結合起來。其原創內容大部分出自高級編輯之手，他們也決定是否使用《南都》報社記者所寫的文章。為了滿足青少年的利益和移動用戶的要求，公司在內容生產與編輯團隊上做了大幅的調整，大部分的編輯是90後，從而打造一個年輕、活潑、有趣的品牌形象。然而在發稿前，高級編輯需要作最後的審查。與傳統新聞截然不同，「主觀情緒」是網上新聞寫作的重要組成部分。故事的題目常常包括童年的回憶、感恩、親情和愛情，以最新的HTML5(簡稱H5)標準設計展現出來，它具有強大的功能，相

小而美？注意力經濟視角下的傳媒盈利新模式初探：以廣州為例

容更多不同的形式，包括多媒體、連結、語義、3D圖形和效果等。並讀也積極捕捉最新社會熱點和進行深入的專題報導，包括高考、抗日戰爭勝利70周年的國慶閱兵、乃至名人婚禮等。這些精心選擇的「熱點議題」被悉心包裝報導，希望建構與傳播並讀本身的品牌定位。在此過程中，也十分關注加強用戶體驗，建立共用的互動平台，從而拉近並讀和用戶的關係，並擴大用戶的關注。在2015年的畢業季、父親節、兒童節、在並讀APP及其微信公眾帳戶上，編輯部都發起照片和廣告徵集活動，然後徵得用戶的同意，將這些照片和軟文進行第二次創作或成為原創故事，這不僅提高了用戶的參與度，也塑造了並讀的媒體個性。

傳統報紙雜誌和新媒體敘述故事的方式不同，甚至對立。在早期的接觸中研究者發現一些媒體從業者擔憂新媒體業務會削弱他們的新聞專業素養。然而，2017年對《城市畫報》和《1626》兩家雜誌社主要負責人的訪談卻明顯看到，他們對新媒體已經完全沒有「抗拒」與懷疑，只有積極地迎接挑戰：「新媒體對傳統媒體從業者特別是管理者的工作改變，其實貫穿整個新媒體與傳統媒體的碰撞、疏遠、適應、反思、提煉、共存的過程」（《1626》創始人訪談，2017年7月）。這個轉變發生之初，帶給中國傳統記者編輯們衝擊是巨大的，加之讀者群的突然流失，讓整個行業的信念幾乎崩塌，記者編輯們紛紛離職，以報紙為代表的紙媒也不時關閉（任孟山，2015）。然而當移動互聯網媒體的發展也進入調整與更新後，到2017年後我們最新跟進的研究觀察中，發現至今仍在新聞媒體中的從業人員們開始適應了這個巨變，其中的優秀者已經開始可以較熟練圓融應對這個轉變。

II. 提升注意力的策略

並讀的首席執行官說：「如果用戶停止關注平台，則無論我們有多少用戶，它都將毫無意義」（訪談，2015年12月）。根據並讀的內部檔案，它宣稱是中國第一個用戶可以通過閱讀新聞來掙錢的新聞平台。並讀的主要廣告收入，以「天」為基礎將被科學地分配到用戶的帳戶中，用戶每天的行為，包括登錄、閱讀、評論和分享新聞將計入積分而換算成現金。用戶可以從他們的帳戶中提取現金，但額度有限並遵

《傳播與社會學刊》，(總)第49期(2019)

從「先到先得」的原則。他們也可以用帳戶上的錢到並讀網上商城去換購商品，或者用累積積分換取禮品，或者參與不定期的抽獎活動來贏得諸如電話充值卡一類的獎品。這個機制被普遍認為是並讀快速成長的主要原因，因為它吸引了大量收入不高的年輕用戶。

現金刺激確實屬於有效的一種類型，它一方面鼓勵用戶的「高黏度」，促成每天登錄並閱讀的習慣；另一方面互動專區也增加了用戶的歸屬感，該APP還專門設立了「Bing友」(並友)專區，使用者的線上網絡與其社會網絡，在此處交匯。這樣一種深度的使用者大數據，對於並讀而言更是一筆寶貴的財富。

除了獨特的激勵政策，精緻新穎的營銷策略在競爭激烈的新媒體市場也是必須的。並讀在上市之初就在各個面向多方位出擊，以求在最短的時間內建立品牌形象，擴大用戶群。有調查資料顯示中國智慧手機用戶人均安裝41個APP，而50%的智慧機用戶每周使用3-8個APP(樂軼玫, 2016)。這也意味著90%左右的APP始終處於「沉睡」狀態。因此如何成為智慧手機上活躍的少數APP，掌上的競爭是十分白熱化的。並讀集成其市場、銷售、策劃和公關部門組合成品牌營銷中心，以全方位的努力來擴大用戶基礎和樹立品牌形象。它快速滲透到各種管道，包括線上銷售管道——門戶網站、社區論壇、微信、微博和其他APP，線下管道——權威報紙和雜誌、商務區、商場、會議和展覽和體育場館。2016年前，並讀的名字已經兩度登上廣州的地標大廈——廣州塔，巨大的LED廣告閃耀在廣州商業中心的夜空。這是關注度極高的品牌廣告，這個巨大的「免費」廣告是由《南都》的廣告版面與其客戶置換而來，而《南都》則把這個廣告無償給予了並讀。

有研究發現人們對新聞媒體和記者的信任在下滑，然而朋友、親人和同事間的信任卻還保持穩定(Broersma & Peters, 2013)。通過加入「並友」，用戶除了可以讀新聞之外，他們及其朋友間的興趣和意見也可以較好地理解與分享。並讀線下也成功地舉辦了一些活動。例如，「並友電影俱樂部」就成功地舉行了數次活動。並讀公司利用自身跟電影分銷商的良好合作關係，讓「並友」俱樂部成員可以提前觀看電影，並參與有關的線上或線下的互動活動。線下的活動當然也吸引了「路人」，幫助擴散並讀的品牌。並讀也參與了《南都》舉辦的慈善活動，比

小而美？注意力經濟視角下的傳媒盈利新模式初探：以廣州為例

如給山區的小朋友送書或捐錢，此活動通過H5來進行推送。這種互動對用戶而言更具有相關性。並讀的公關總監說：「這種激勵機制鼓舞我們的使用者在信息傳播的過程中來生產內容，積極投入互動。並讀的這種UGC和新聞來源的眾籌特性，使得它與其它新聞APP成功地區隔開來」（訪談，2016年1月）。

並讀需吸引的用戶幾乎是全新的，所以它們祭出直接的金錢刺激，但內容始終是決定用戶去留的重要因素。而像《城市畫報》和《1626》一類的雜誌，它們擁有傳統的讀者群，「對讀者、行業、名人明星、品牌來講，它（印刷雜誌）的深度、精美有創意的視覺呈現、特殊的閱讀體驗、權威性、甚至收藏價值，都是不可或缺的文化體驗和消費」（《1626》創始人訪談，2017年7月）。雜誌和讀者群的互動是通過微信公眾號、微博，等等進行的，在新媒體時代，這些讀者的「黏性」更高了（《城市畫報》副主編訪談，2017年7月）。在移動互聯網衝擊的大震盪之後，部分新聞理念與專業價值又回歸了：「堅持內容製作質量的雜誌又被重新認識和受到重視」（《1626》創始人訪談，2017年7月）。傳統雜誌的印刷量無疑是大幅下滑了，但是其作為一個平台的存在對於媒體組織的新媒體融合之路也是有益的。

《城市畫報》早在2002年10月推出了「我們生於70年代」特刊，在中國媒體中首次展示了對70位分佈在中國各大小城市的生於70年代人的影像記錄。2013年，他們再次以影像檔案報道的方式，重訪當年的70位受訪者，通過特定問題及10年同題問答的形式，繼續以個體觀照群體，記錄中國社會之變遷。《城市畫報》的原創基因成功地把她的讀者移植到了其新媒體平台，然而時至今日，Cityzine的粉絲已經「刷過好幾輪了」（訪談，2017年11月），剛開始時確實是因為喜歡雜誌而喜歡了Cityzine，之後網上的粉絲越來越年輕，已經和雜誌沒有什麼關係了。「網絡已經成為年輕人的吐槽陣地，有時我們也做一兩期（讓年輕人）過癮的，但不能老這麼做，也得拉回來，我們畢竟是有媒體屬性的，有輿論導向的問題，上面還是有人在看著的」（訪談，2017年）。

《1626》的微信公眾號在中國的公眾號時尚類榜單穩定在前40名，並躋身中國微信領域的500強（新榜，<http://www.newrank.cn/>），令人不

《傳播與社會學刊》，(總)第49期(2019)

可小視：「內容定性定位要做好，再談收入。」(訪談，2017年11月)《1626》的創始人在訪談中一直堅定地表示把新媒體做專業做到極致的理念，新媒體內容要「好玩」，完全由90後編輯團隊完成，從網站到微信都是按獨立的媒體內容製作。而作為具有大量傳統雜誌編輯經驗的管理者則在學習互聯網思維的同時，也充分發揮其專業的優勢，智慧地提升編輯的責任心與專業意識。在微信公眾號上《1626》率先將「小編」的署名權落實並加照片，而此前在整個行業中他們只是純粹的無名工作者。讓他們管理500人左右的粉絲團，在開公號之初(2014年)，每個編輯每天要回覆五條評論，「當時在業內已屬少見」，2017年更是增長到七條，一周工作七天狀態；編輯最多的要管六個群，這在傳統雜誌編輯看來是多餘的以及沒有意義的事情(「非專業」)。然而，90後的編輯們是玩論壇玩平台出生的，把這些當成份內的事情，「很正常」，「有興趣」，而且粉絲團成為了他們的驕傲與「徽章」(訪談，2017年11月)。

研究問題二

I. 傳統廣告模式的變化

生活雜誌本身屬軟新聞之列，其中國傳統發行模式也頗具流動性。「7-8%靠訂閱，90%以上隨機購買，靠封面與頭條來吸引消費；而在美國80-90%是訂雜誌的。所以互聯網一來，迅速潰敗，也是正常的」(《1626》創始人訪談，2017年11月)。

然而在有危機意識的專業領導人的管理之下，《1626》不僅生存下來了，在經歷短暫的危機之後，它目前的新媒體的狀態還很樂觀。據介紹，《1626》仍然靠廣告收入為主，但新媒體的廣告收入已經超過雜誌，雜誌可以養活自己，新媒體可以盈利(訪談，2017年7月)。媒體創始人說：「我們現在可以用廣告來養活自己，所以我們現在也不會線上線下地找新的路數，或模式」(訪談，2017年11月)。《1626》是九個編輯做新媒體，跟傳統媒體持平，粉絲達150萬。新媒體的廣告還日益提升，剛開始時需要「小編」自己去拉廣告，而現在則是廣告客戶主動找上門來，投放廣告於其微信公眾號上。比如說在2017年10月下旬，《1626》公眾號的頭條連續八天為廣告，廣告費每條10萬元(訪談，

小而美？注意力經濟視角下的傳媒盈利新模式初探：以廣州為例

2017年11月)。這得益於雜誌本身的權威性(潮流類雜誌全國市場份額第一)以及雜誌質量的穩定。《1626》的網上商城聚集了全球「潮牌」直接銷售，與其目標讀者群的高度重疊，這可能就是其新媒體盈利的重要基礎，由於其雜誌以及網絡公號本身定位精準，才使得廣告客戶會主動投放廣告。

而《城市畫報》目前的「盈利主要靠雜誌發行、雜誌軟文和硬廣、和品牌合作雜誌專題、品牌活動、品牌項目合作、新媒體廣告、新媒體商城。以前靠雜誌軟文和硬廣就可活得很好，現在不行了，要靠幫品牌搞活動，掙辛苦錢」(訪談，2017年7月)。2016年5月，《城市畫報》聯合某品牌挑戰吉尼斯世界紀錄，策劃並執行了「世界上最長的跳房子遊戲圖案」記錄的活動。活動設定在大學城，聯合15所高校共同參與，全國範圍內35家媒體、自媒體參與報道，影響力覆蓋全國5,000萬群眾，引發廣州全城市民的熱烈參與及全國的關注。《城市畫報》顯然已經成為跨媒體內容生產者，以及調查研究和市場分析服務提供者，與某數據調查機構合作完成一份中國85後青年上升趨勢報告，該報告獲得包括人民網在內的諸多媒體的轉載。然而，《城市畫報》只有新媒體4-5個編輯，沒有專門的廣告運營經理。管理新媒體的人員還是雜誌跨界過來的，他們坦言自己運營能力不足：「公眾號後續的吸金能力沒有沖上去，擔心掉隊。以後在小程式⁴上面能否沖上去呢？投入產出比呢？」(訪談，2017年11月)

並讀和《南都》通過整合分享兩個組織的資源。並讀獲取《南都》獨創的內容具有更大的彈性和便利性，《南都》的廣告客戶可借助並讀的線上平台來擴大宣傳效果，二者的整合可以說是雙贏。然而，在早期的知名度打開後，這些注意力是否真的有效，如何收集使用者的資料並善加利用，是否可以真正轉化成盈利？

II. 新盈利模式的探索

在本研究中我們發現，一旦富有黏性的使用者數量達到足夠數量，盈利途徑可能來自以下四方面：

第一，移動網頁營銷與移動互聯網的廣告，媒體機構建立一個專門的銷售部門來負責這部分與廣告有關的銷售，當然也可以將其外包

《傳播與社會學刊》，(總)第49期(2019)

給其他互聯網營銷代理。在本研究看來，目前廣告仍是新媒體最直接的收入來源，然而廣告的形式與客戶存在的空間都發生了變化，需要媒體人敏銳觀察與認真研究其變化。做得出色的新媒體不僅可以實現移動互聯網廣告部分的盈利，甚至可以為傳統媒體部分分攤利潤，比如說案例中的《1626》，把自己做成一個真正意義上的平台，這是提升廣告收入手段的重要一環，其公眾號的廣告已經超越了傳統雜誌。

第二，付費牆。這點類似於當年的報紙雜誌用戶的付費訂閱行為，只是現在轉移到了網上媒體。應該記住的是，無論在傳統媒體時代還是移動互聯網時代，這始終只是給媒體帶來基本的收入與保障。然而，在移動互聯網時代，如果付費用戶量達到一定數量，付費牆將幫助建立針對特定用戶的精準定位(niche)，而帶來更大的盈利空間。例如，APP可以將有關金融和股票投資等信息推送給特定的使用者。然而，付費牆或者類似的會員制等，只有媒體在市場中具有難以替代性或用戶數達到一定數量時，才有這種可能，比如《紐約時報》等頂尖媒體。目前在中國，用戶們已經根深蒂固地認為互聯網就是一個免費的平台，加之原創知識產權保護的缺失，實行的難度更大，因此，在2017年下半年，我們才看到在內容上具有很大優勢的財新傳媒宣佈做第一個嘗試者。

第三，新型的客戶合作關係。移動客戶端的媒體，當其用戶達到一定數量後，可以為商家提供精準的營銷資料服務，也可以給政府提供有關政策決策諮詢服務。應該強調的是，這些資料與公共輿論監測系統或網上銷售大數據(以淘寶為例)是有本質區別的，後者主要是商業與購買行為，而APP社區的資料則可以更深刻準確地揭示使用者的興趣與個性。

第四，建立電子商務(e-commerce)模型，在並讀的2.0版本中，它升級提供用戶各類與生活方式相關的信息資料，包括科技、體育、時尚、旅遊、食品和電影等等。信息與消費的關聯由此建立，在消費者生活形態信息的指導下，讀者可以在並讀APP頁面上進行「快速消費」，交易、訂購和付款一站完成。當然在此也可以提供技術服務，包括搜尋引擎，為其它媒體組織技工培訓服務等來進行收費。

對於並讀APP而言，其市場定位相對於生活形態類雜誌而言是寬泛的，仍屬一類大眾傳媒(mass media)，其用戶的黏性不如雜誌或其微信

小而美？注意力經濟視角下的傳媒盈利新模式初探：以廣州為例

公眾號(非大眾化媒體，de-massified media)的高。在遭遇主管領導的更換和政策的變更(宏觀因素)之後，盈利能力仍不足夠強大的並讀APP便悄悄地埋沒了在中國內地成千上萬的APP的海洋中。應該說，上述四個因素只是新模型的探索過程中的發現，新的盈利模式的確立仍言之尚早。

結論和討論

在中國，媒體融合之路一方面是在政治的驅動與財政補貼制度下進行的，另一方面則是來自技術革命帶來的巨大壓力。在這雙重壓力與驅動之下，幾乎所有的傳統新聞媒體(在本案中主要指傳統的印刷媒體——報紙與雜誌)，或悄然落幕，或正在參與媒體融合運動。在這個過程當中，以市場為導向的傳統新聞媒體並沒有大家所預期的優勢，而實際情形恰恰相反。各級黨委機關報或廣電等，一方面獲得較優惠的財政補貼，另一方面，它們的受眾群體的組成也不是新型互聯網市場的主流，主要來自政府和各級辦事機構，因此它們受到的衝擊反而較小，可以比較從容地進行徹底或不徹底的新媒體融合⁵。然而，市場導向的媒體，以都市報等為主要代表，則是直接面對新型互聯網公司機構最直接的挑戰，其受眾群體更傾向於青睞新媒體。它們的發行量、廣告額幾乎都是斷崖式下降。而這一類媒體因其生於市場、長於市場，從而具有較強的內在驅動力進行改革與新媒體融合。雜誌也是如此；而雜誌本身由於原有受眾的小眾化，面臨的危機並沒有都市報大，它們的境況也沒有引起研究者們的足夠關注。本研究關注的重點就在於探討這種市場導向的媒體機構在中國面對市場與科技的雙重壓力下的生存乃至逆向發展的策略。

並讀APP的案例表明，其獨立於母體組織「體制外」的創新與發展，近似於顛覆式的創新，當然它還有母體組織的體制優勢可以仰仗，至少在起步階段。在後續的發展階段，這種優勢是否可以轉化成收益而讓其持續發展呢？在移動互聯網終端—智慧手機掌上世界的競爭白熱化，如果不能迅速躋身前10%之列，這種優勢似乎也僅僅只是權宜之計。投資方的「輸血若長期無收益，是難以為繼的」。並讀此刻也同樣面臨這個難題，在2017年的中國各種APP的榜單上，已經難覓

《傳播與社會學刊》，(總)第49期(2019)

並讀的蹤影(Analysys易觀, 2017年4月5日)。並讀的整合營銷傳播策略,不可謂不出色,從它早期的迅猛發展勢頭就可見一斑。然而,由於宏觀因素與組織領導的更替,其發展勢頭迅速消滅。在中國,還有更多的傳統媒體組織根本沒有走出傳統的思維框架限制,實際操作上也無法走出體制的框架,所以談不上有效的組織創新,甚至有2018年紙媒「集體死亡」⁶之說。

當然在本研究的過程中,我們的結論並不如此悲觀或聳動。在一個大多數人能獲得比他們在傳統社會更多的信息的時代,問題的癥結就不在於如何獲得更多的信息,而是智慧地選擇更可靠的信息,這不僅對受眾而言是最關鍵的問題,對媒體組織也是如此。智慧新聞(wisdom journalism)的挑戰才是媒體組織應該正視的。組織的人事創新,包括:如何有效地培訓已有從業人員的全面技能,如技術、智慧和判斷力;如何提升他們從事新型新聞生產的能力;如何從海量信息中選擇有趣有新聞價值的信息;如何激勵他們創作有吸引力的原創新聞;如何培養從業者獨到的分析能力,這是提升注意力以期達至盈利的核心。在研究中我們發現,這絕非易事。決絕者,如《1626》的創始人,基本上讓新舊媒體兩個機構並行獨立運作,因此即使進入微信客戶端的時間較晚,《1626》的粉絲數現已是百萬級;而體制內的另外兩個案例則難以達到如此的程度。《城市畫報》的微信客戶端Cityzine由於其傳統媒體的優質運作與進入網絡的時機較早,也取得了差強人意的成績,當《1626》進入微信客戶端時, Cityzine已經有20萬粉絲,後者雖然今天仍在發展,但也不過增加到了40萬而已。由於身處體制內,改革創新的動力不足,「不擔心被餓死」,因此在新舊媒體間「生存著」。在事物起步的伊始,並讀的直接上司也具有戰略眼光地讓其獨立運作,從而取得高速的增長;然而宏觀體制的操弄之手一旦抓緊或放棄,這個優勢便煙消雲散。

雖然使用者數量與信息流量是市場上互聯網產品的兩個重要指標,然而這些用戶如果沒有真正積極參與以及重複瀏覽,他們在互聯網市場中將是無關緊要的路人,沒有帶來利潤的潛質。在這個信息高度冗餘的世界,我們必須再三強調:注意力是最重要及稀缺的資源(Goldhaber, 1997; Davenport & Beck, 2013)。隨著傳統的新聞守門員職能的下降,越來越多的用戶參與到UGC的行列,這種參與也表現在市

小而美？注意力經濟視角下的傳媒盈利新模式初探：以廣州為例

場營銷的面向。因為傳統營銷技術的昂貴與低效，整合市場營銷傳播在數位化時代大行其道，尤其令人矚目的是社交媒體的大放異彩，不僅彌補了媒體功能的不足，而且還可以創造部落格氛圍下的線上與線下的互動。用戶與其他人群分享資源並推薦給新用戶，不僅是傳統的口耳相傳，更有高效的網絡社交平台，如微信、微博等，極大地提高了互動行為的影響力。這些因素，可以幫助吸引大量的用戶群並伴以高品質的新聞、信息來維持他們。

基於此，一個對媒體組織生存至關重要的健康和可持續的商業模式將可能建立起來。但是，這中間還存在「驚險的一跳」：如何將注意力轉換成盈利？這是一個巨大的挑戰，尤其是當你的粉絲量難以躋身前列的時候。如何將注意力集中在某個利基市場 (niche market)，如何將注意力變成購買力？媒體將自己的平台和有關鏈接平台變成有吸引力的銷售平台，也許是一個比較直接的方法。在本研究中，《1626》的做法就堪稱出色，其移動網頁的銷售帶來了主要的盈利，它的新媒體盈利，即是仰賴傳媒領導人的市場嗅覺和細緻的營銷傳播策略，它的負責人就明確指出，雜誌本身和新媒體平台根本就是兩個獨立的媒體，所以用獨立的團隊來經營；並且在競爭激烈的市場中要把自己的優勢在目標細分市場做到極致 (2017年7月、11月訪談)。《城市畫報》目前的低速增長狀態，並非不可逆轉，如果其專精於其新媒體的細分市場，它的「智慧」優勢仍值得期待。

廣告，是傳統盈利模式中最主要的一個收入來源，但在新媒體時代，廣告的主要平台從傳統媒體轉移到了互聯網平台，迄今為止它也仍是媒體的主要收入來源；訂閱或付費牆，也是傳統訂閱或購買的變形，但是達成付費牆需要媒體自身有不可替代的優勢，其門檻非常之高。而電子商務和夥伴關係，這是因應互聯網媒體而產生的新功能與盈利可能，需要全新的互聯網思維的運作，這一點上對傳統媒體的挑戰十分巨大。由於技術革命帶來的變動過於劇烈，整個新聞傳媒產業遇到了空前的挑戰。在這個過去堪稱堅實的產業內，衝擊帶來的流變與即時性，讓人猝不及防，在或多或少的慌亂中尋找新的盈利點。目前，新聞媒體新的盈利模式都在探索中，而中國的情形又必須考慮宏觀體制的因素，事實證明他們的整體轉型之路來得十分艱難。與傳統

《傳播與社會學刊》，(總)第49期(2019)

或新晉傳媒大亨的航母相比，生活類型雜誌(包括其新媒體平台)最多只是個小艇，但正是由於這樣的特點，它們可以先行一步做得專業而有智慧，達到「小而美」的未來，為其所附屬的傳媒組織提供新的增長點，並充當新盈利模式改革的先鋒，也成為了本研究的中心。

研究局限與建議

本研究屬於一個有關媒體融合的大研究課題的一部分。過去數年中，本項目研究者與媒體從業者一樣也經歷了迷茫無助的困局，傳統理論的鞭長莫及與現實的變幻莫測，使人常常進退維谷，駐足思考。對主流新聞媒體的轉型之路的探討看似仍未到成熟的時機，但是過去數年對幾個「非主流的」、「補充的」媒體案例跟進考察，終於有了點滴收穫。今天我們認為在注意力經濟的框架下，探尋中國傳媒組織未來商業模式的雛形，哪怕只是雛形的局部，仍然具有一定的理論與現實的意義。這既是本研究的局限，也是它的特點所在。當然由於各種因素所限，本研究也沒有跨越廣東的地理局域，而中國目前傳統媒體的轉型與融合之路在其它地區，比如江浙與上海的勃興態勢沒有能納入本研究的考察範疇，這也是一個遺憾。應該指出的是傳統新聞傳播產業在新媒體環境下，面臨的激烈變局，需要學界與業界的密切關注，從新聞操作到專業理念的研究全面更新，為傳媒產業的發展提供新的理論與實證研究支持。本文的研究重點更多的是在於發現問題、分析傳媒轉型在困難中的奮鬥之路，研究者與業者都在探索之中。媒體的成功融合之路與新的盈利模型的確立，仍應當是未來新聞傳播研究的主要關注面向之一。

註釋

- 1 參見http://www.cnnic.cn/hlwfzyj/hlwxzbg/hlwtjbg/201701/t20170122_66437.htm。
- 2 本文的重點不在於研究新聞專業主義的理論與價值，這是一個巨大而複雜的範疇；而且本研究的媒體案例也不是主流的新聞媒體，不在新聞專業主

小而美？注意力經濟視角下的傳媒盈利新模式初探：以廣州為例

義主要覆蓋的範疇。有關新聞專業主義在中國的理論探討，主要可以參考陸曄、潘忠黨（2002；2017）以及Pan & Lu（2003）等文獻。本研究的著眼點在於檢視新聞實踐的變化進程，以及軟新聞媒體產業實踐中的變化，在此過程中涉及有關新聞專業（主義）的術語實屬避無可避。

- 3 正如Stephens（2010）在其關於智慧新聞的論述的結尾所說，目前新聞的術語在移動互聯網時代也顯得捉襟見肘了，沒有了足夠的語彙來描述傳統與新媒體時代的不同特點，最明顯的就是新聞（news）與新聞（業）（journalism）。他認為前者已經不足以描述現今的新聞業的特點（news is not enough），而應該用後者發展智慧新聞（wisdom journalism）。本文在行文過程中對相關術語的採用也不免吃力，這種吃力感甚至無力感，在研究的過程中也時時體會。今後新聞傳播學界的研究也必須革新了。
- 4 小程序，是騰訊公司目前大力推廣的一個運用，也被認為是微信熱潮之後的主要可能的替代。參見<https://mp.weixin.qq.com/debug/wxadoc/dev/api/>。
- 5 對中國主流新聞媒體的融合轉型研究不是本文的重點，需要有更深入系統的實證研究加以追蹤。
- 6 參見https://urldefense.proofpoint.com/v2/url?u=http-3A__mp.weixin.qq.com_s-clX6UimQxjODKLnheeXxFw&d=BQIFaQ&c=KXXihdR8fRNGFkKiMQzstu-8MbOxd1NuZkcSBymGmgo&r=PptCsojOXQv9YzSi2FH-LA&m=_PDXQfZ8hK0kSqDOrX4IDqzr_zdiwBjyKUwwbxhF8SU&s=eS5qEEABTmh7A2qhysWMLAWAxFITFCqgQov6RLbnyqY&e=。

參考文獻

中文部分（Chinese Section）

- Analysys 易觀（2017年4月5日）。〈媒體資訊類App 排行榜：5個榜單看清中國媒體行業的現狀〉。取自http://mp.weixin.qq.com/s/6zgLvvj_92AmojROMcmDYQ。
- Analysys Yiguan (2017, April 5). *Meiti zixunlei App paihangbang: 5 ge bangdan kanqing zhongguo meiti hangye de xianzhuang*. Retrieved from http://mp.weixin.qq.com/s/6zgLvvj_92AmojROMcmDYQ.
- CNNIC (2015年1月)。〈中國互聯網發展狀況統計報告〉。取自<http://www.cnnic.cn/hlwfzyj/hlwxzbg/201502/P020150203551802054676.pdf>。
- CNNIC (2015, January). *Zhongguo hulianwangluo fazhan zhuangkuang tongji baogao*. Retrieved from <http://www.cnnic.cn/hlwfzyj/hlwxzbg/201502/P020150203551802054676.pdf>.

《傳播與社會學刊》·(總)第49期(2019)

CNNIC (2017年1月)。第39次〈中國互聯網發展狀況統計報告〉。取自 http://www.cnnic.cn/hlwfzyj/hlwxzbg/hlwtjbg/201701/t20170122_66437.htm。

CNNIC (2017, January). Disanshijiuci Zhongguo hulianwangluo fazhan zhuangkuang tongji baogao. Retrieved from http://www.cnnic.cn/hlwfzyj/hlwxzbg/hlwtjbg/201701/t20170122_66437.htm。

崔保國 (2015)。《中國傳媒產業發展報告》。北京：社會科學文獻出版社。

Cui Baoguo (2015). *Zhongguo chuanmei chanye fazhan baogao*. Beijing: Shehui kexue wenxian chubanshe.

任孟山 (2015)。〈媒體人離職新常态與新聞專業主義隱憂〉。取自中國傳媒大學網，http://www.cuc.edu.cn/xsgd/5437_3.html。

Ren Mengshan (2015). Meitiren lizhi xinchangtai yu xinwen zhuanvezhuoyi yinyou. Retrieved from http://www.cuc.edu.cn/xsgd/5437_3.html。

李良榮 (2017年6月20日)。〈新聞專業主義在中國只適用於報道層面〉。取自網易，<http://dy.163.com/v2/article/detail/CNAA5B7S05118VJ5.html>。

Li Liangrong (2017, June 20). Xinwen zhuanvezhuoyi zai zhongguo zhi shiyongyu baodao cengmian. Retrieved from <http://dy.163.com/v2/article/detail/CNAA5B7S05118VJ5.html>。

陸曄、潘忠黨 (2002)。〈成名的想像：社會轉型過程中新聞從業者的專業主義話語建構〉。《新聞學研究》第71期，頁17-59。

Lu Ye, Pan Zhongdang (2002). Chengming de xiangxiang: Shehui zhuanxing guochengzhong xinwen congyezhe de zhuanye zhuyi huayu jiangou. *Xinwenxue yanjiu*, 71, 17-59.

潘忠黨、陸曄 (2017)。〈走向公共：新聞專業主義再出發〉。取自 <http://mp.weixin.qq.com/s/z4ozuuP0hByF1-WFQkVYsg>。

Pan Zhongdang, Lu Ye (2017). Zouxiang gonggong: Xinwen zhuanvezhuoyi zai chufa. Retrieved from <http://mp.weixin.qq.com/s/z4ozuuP0hByF1-WFQkVYsg>。

樂軼玫 (2016年7月8日)。〈《並讀新聞》「讀賺模式」的傳播學分析〉。取自 http://www.nfmedia.com/cmzj/cmyj/jdzt/201507/t20150714_367145.htm。

Luan Yimei (2016, July 8). Bingdu xinwen “duzhuang moshi” de chuanboxue fenxi. Retrieved from http://www.nfmedia.com/cmzj/cmyj/jdzt/201507/t20150714_367145.htm。

英文部分 (English Section)

Arsenault, A. H., & Castells, M. (2008). The structure and dynamics of global multi-media business networks. *International Journal of Communication*, 43(2), 707-748.

小而美？注意力經濟視角下的傳媒盈利新模式初探：以廣州為例

- Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Brandstetter, B., & Schmalhofer, J. (2014). Paid content: A successful revenue model for publishing houses in Germany? *Journalism Practice*, 8(5), 499–507.
- Broersma, M., & Peters, C. (2013). Introduction: Rethinking journalism: The structural transformation of a public good. In C. Peters & M. Broersma (Eds.), *Rethinking journalism: Trust and participation in a transformed news landscape* (pp. 1–12). London: Routledge.
- Brooks, B. S., Kennedy, G., Moen, D. R., & Ranly, D. (2004). *Telling the story: The convergence of print, broadcast and online media*. Boston: Bedford/St. Martin's.
- Bruns, A. (2005). *Gatewatching: Collaborative online news production*. New York: Peter Lang.
- Bulck, H., & Tambuyzer, S. (2013). Collisions of convergence: Flemish news workers' and management's perceptions of the impact of PSB newsroom integration on journalistic practices and identities. *The International Communication Gazette*, 75(1), 54–75.
- Cook, J. E., & Attari, S. Z. (2012). Paying for what was free: Lessons from the *New York Times* paywall. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 15(12), 682–687.
- Dailey, L., Demo, L., & Spillman, M. (2005). The convergence continuum: A model for studying collaboration between media newsrooms. *Atlantic Journal of Communication*, 13(3), 150–168.
- Davenport, T. H., & Beck, J. C. (2002). *The attention economy: Understanding the new currency of business*. Boston, MA.: Harvard Business Press.
- Dimmick, J., Feaster, J. C., & Hoplamazian, G. J. (2010). News in the interstices: The niches of mobile media in space and time. *New Media & Society*, 13(1), 23–39.
- Dyson, L. (2007). Customer magazines: The rise of “glossies” as brand extensions. *Journalism Studies*, 8(4), 634–641.
- Edmonds, R., Guskin, E., Rosentiel, T., & Mitchell, A. (2013). Newspapers: Building digital revenues proves painfully slow. *The Pew Research Center's project for excellence in journalism. The state of the news media 2012. The annual report on American journalism*. Retrieved from <http://www.stateofthemedias.org/2012/newspapers-building-digital-revenues-proves-painfully-slow/>.
- Fidalgo, A. (2009). Pushed news: When the news comes to the cellphone. *Brazilian Journalism Research*, 5(2), 113–124.
- Francis, D., & Bessant, J. (2005). Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation*, 25(3), 171–183.
- Fürsich, E. (2012). Lifestyle journalism as popular journalism: Strategies for evaluating its public role. *Journalism Practice*, 6(1), 12–25.
- García, J. A., Meier, K., Kaltenbrunner, A., Carvajal, M., & Kraus, D. (2009). Newsroom integration in Austria, Spain and Germany: Models of media convergence. *Journalism Practice*, 3(3), 285–303.
- Gillmor, D. (2006). *We the media: Grassroots journalism by the people, for the*

- people. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc.
- Gluck, M., & Roca, M. (2008). *The future of television: Advertising, technology and the pursuit of audiences*. Los Angeles: University of Southern California.
- Goldhaber, M. H. (April 7, 1997). The attention economy and the Net. *First Monday*, 2(4). Retrieved from <http://uncommonculture.org/ojs/index.php/fm/article/view/519/440>.
- Gordon, J. (2007). The mobile phone and the public sphere mobile phone usage in three critical situations. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 13(3), 307–319.
- Guenther, M. M. (2011). Magazine publishing in transition: Unique challenges for multi-media platforms. *Publishing Research Quarterly*, 27(4), 327–331.
- Hanusch, F. (2012). Broadening the focus: The case for lifestyle journalism as a field of scholarly inquiry. *Journalism Practice*, 6(1), 2–11.
- Hemment, D. (2005). The mobile effect. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 11(2), 32–40.
- Hermida, A., Fletcher, F., Korell, D., & Logan, D. (2012). Share, like, recommend: Decoding the social media news consumer. *Journalism Studies*, 13(5–6), 815–824.
- Holmes, T. (2007). Mapping the magazine. *Journalism Studies*, 8(4), 510–521.
- Ishii, K., & Wu, C. (2006). A comparative study of media cultures among Taiwanese and Japanese youth. *Telematics and Informatics*, 23(2), 95–116.
- Jenkins, H. (2006). *Convergence culture: Where old and new media collide*. New York, NY: NYU press.
- Johansson, A., Ellonen, H., & Jantunen, A. (2012). Magazine publishers embracing new media: Exploring their capabilities and decision making logic. *Journal of Media Business Studies*, 9(2), 97–114.
- Kristensen, N. N., & From, U. (2012). Lifestyle journalism: Blurring boundaries. *Journalism Practice*, 6(1), 26–41.
- Lawson-Borders, G. (2003). Integrating new media and old media: Seven observations of convergence as a strategy for best practices in media organizations. *JMM: The International Journal on Media Management*, 5(2), 91–99.
- Livingston, S., & Van Belle, D. (2005). The effects of satellite technology on newsgathering from remote locations. *Political Communication*, 22(1), 45–62.
- Lorenzo-Dus, N., & Bryan, A. (2011). Re-contextualizing participatory journalists' mobile media in British television news: A case study of the live coverage and commemorations of the 2005 London bombings. *Discourse & Communication*, 5(1), 23–40.
- Mabweazara, H. (2011). Between the newsroom and the pub: The mobile phone in the dynamics of everyday mainstream journalism practice in Zimbabwe. *Journalism*, 12(6), 692–707.
- McPhillips, S., & Merlo, O. (2008). Media convergence and the evolving media business model: An overview and strategic opportunities. *The Marketing*

小而美？注意力經濟視角下的傳媒盈利新模式初探：以廣州為例

Review, 8(3), 237–253.

McQuail, D. (2000). *McQuail's mass communication theory*. London; Thousand Oaks: Sage Publications.

Mersey, R. D. (2010). *Can journalism be saved? Rediscovering America's appetite for news*. Santa Barbara, CA.: ABC-CLIO.

Pan, Z., & Lu, Y. (2003). Localizing professionalism: Discursive practices in China's media reforms. In C.-C. Lee (Ed.) *Chinese media, global contexts* (pp. 215–236). London and New York: Routledge.

Pavlik, J. (2008). *Media in the digital age*. New York: Columbia University Press.

Robinson, S. (2011). Convergence crises: News work and news space in the digitally transforming newsroom. *Journal of Communication*, 61(6), 1122–1141.

Shoemaker, P. J., & Reese, S. D. (1996). *Mediating the message: Theories of influences on mass media content* (2nd ed.). White Plains, N.Y.: Longman.

Stephens, M. (2014). *Beyond news: The future of journalism*. New York: Columbia University Press.

Stephens, M. (2010). The case for wisdom journalism—and for journalists surrendering the pursuit of news. *Daedalus*, 139(2), 76–88. doi: 10.1162/daed.2010.139.2.76

Thornton, L.-J., & Keith, S. (2009). From convergence to webvergence: Tracking the evolution of broadcast-print partnerships through the lens of change theory. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 86(2), 257–276.

Westlund, O. (2013). Mobile news: A review and model of journalism in an age of mobile media. *Digital Journalism*, 1(1), 6–26.

Westlund, O. (2014). The production and consumption of news in an age of mobile media. In G. Goggin & L. Hjorth (Eds.). *The Routledge companion to mobile media* (pp. 135–145). Routledge.

Wihbey, J. (2013). *The state of the news media 2013*. Pew Research Center, Project for Excellence in Journalism, March 2013. Retrieved from <https://journalistsresource.org/studies/society/news-media/news-media-2013-pew-research-center>.

本文引用格式

李小勤 (2019)。〈小而美？注意力經濟視角下的傳媒盈利新模式初探：以廣州為例〉。《傳播與社會學刊》，第49期，頁43–73。