

# 数字经济时代传统媒体融合发展的路径分析

刘翠敏

**摘要：**随着数字经济的发展，传媒业逐渐步入深度融合发展阶段，但是大多数传统媒体经营仍然步履维艰。传统媒体如何以数字经济作为突破口，是传媒产业面临的新课题。本文在研究数字技术发展与传统产业市场结构变迁的基础上，通过分析传统媒体与平台媒体的多层次市场竞争，探索数字经济时代传统媒体融合发展的新路径，总结了传统媒体重新定位的三种商业模式和转型过程实践启示。

**关键词：**数字经济 多层次竞争 媒体融合

习近平总书记指出：“发展数字经济意义重大，是把握新一轮科技革命和产业变革新机遇的战略选择。”党的二十大报告提出建设“数字中国”，把发展数字经济作为建设现代化产业体系的重要内容进行部署，指出要“加快发展数字经济，促进数字经济和实体经济深度融合，打造具有国际竞争力的数字产业集群”。当前，数字技术正在加速深入融入经济社会发展各领域全过程，媒体深度融合同样需要数字技术支撑。2019年，习近平总书记在中共中央政治局第十二次集体学习时讲话指出：“推动媒体融合发展、建设全媒体成为我们面临的一项紧迫课题。要运用信息革命成果，推动媒体融合向纵深发展”，“推动媒体融合发展，要坚持一体化发展方向，通过流程优化、平台再造，实现各种媒介资源、生产要素有效整合，实现信息内容、技术应用、平台终端、管理手段共融互通”，“要探索将人工智能运用在新闻采集、生产、分发、接收、反馈中，全面提高舆论引导能力”。运用信息技术、发展数字经济是传统媒体实现融合发展、传媒产业实现转型升级的必由之路。近年来，我国数字经济快速增长，总量已稳居世界第二，为传统媒体实现数字化转型奠定了坚实基础，许多传统媒体纷纷发力新媒体，开启了全媒体时代。传统媒体借助平台型媒体带来的巨大流量，产生了大量爆款文章和视频，但是数字经济在催生新型传媒产业业态、助推传媒产业做大做强方面，依然步履维艰。尤其是2020年以来，新冠疫情使人们的线上需求得以充分释放，短视频用户规模快速增长，加速了传媒市场结构的改变，如何实现社会效益和经济效益双丰收成为传统媒体面临的一项紧迫课题。迈上新征程，传统媒体要深入学习贯彻党的二十大精神，加快推进新型媒体平台建设，加快推动传媒产业转型升级。本文试图在研究数字技术发展与传统产业市场结构变迁的基础上，通过分析传统媒体与平台媒体的多层次市场竞争，探索传统媒体深度融合发展的新路径、新模式。

## 一、数字技术与传媒产业市场结构变迁

在互联网出现之前，报纸、期刊、广播、电视等传统媒体与电信产业分别有专用的信息形式、传输平台和接收终端，不同子产业间的技术边界、产品边界、市场边界区分明显。传统媒体有着非常稳定的商业模式，通常采用的是“二次售卖”方式，先把内容产品销售给受众，获取受众的注意力，形成传播力，再把传播价值销售给广告客户。在“二次售卖”

模式中，大多数媒体的核心盈利点是广告收入，传媒市场的竞争主要表现为传媒业各子产业不同企业间的竞争。

从 20 世纪 70 年代开始，数字技术的发展推进了电信业与传统媒体之间的融合。数字技术通过 0 和 1 两个数字的不同组合方式，对文本、语音和影像等复杂多样的不同信息形式，统一进行数字化的表达、处理和传输；互联网作为非专用信息传送平台，可以传送多种类型的数字化信息，将报纸期刊、广播电视、电信产业的专用传输平台统一到互联网平台，并且实现了信息传播由单向传递向双向传递的转换；智能手机等移动终端的出现，又将纸质媒介、收音机、电视机、电话机等信息接收终端的功能集于一体。可以说，数字技术的发展推进了电信、广播电视、报刊等产业在信息形式、传输平台和接收终端方面的融合统一，这种融合统一催生了新的媒体形态——平台媒体，传媒市场结构也随之发生了重大改变。

不同于传统媒体，今日头条、抖音、快手、微博、微信等平台型媒体本身基本上不进行内容生产，而是通过提供免费服务吸引海量用户，组织用户进行内容生产，海量用户生产海量的内容，海量的内容吸引更多用户；同时平台媒体对用户浏览行为数据进行收集分析，通过算法将信息个性化推送给用户，满足了用户的精准化信息需求。随着数字经济的发展，互动性强、产品多元、参与体验更佳的平台媒体更符合用户的消费习惯和需求偏好，用户对手机、笔记本电脑、平板电脑等移动终端的依赖性不断增强，从而直接减少了对报刊、广播、电视等传统媒体的需求。用户的流失导致传统媒体链接用户的能力大幅削弱，传统媒体的商业价值也随之下落，以广告为主的盈利模式受到了直接冲击。

## 二、数字经济时代传统媒体与平台媒体的多层次竞争分析

多边市场的平台经济是数字经济的核心组织形态，传统媒体与平台媒体之间的竞争已经从传统媒体子产业之间单一的价格战演变成为一种全方位、多层次的对抗行为，二者之间从产品市场、生产活动、资源与技术和经营战略四个层面，由表及里，全方位展开竞争。

### 图：传统媒体与平台媒体的多层次竞争

#### （一）产品市场层面的竞争

传统媒体与平台媒体最主要的产品形式是广告，二者在产品市场层面的竞争最为显性化，具有明显的对抗性。平台媒体组织用户进行内容生产，依靠内容多元化吸引用户，在短时间内实现了内容和用户的指数级增长。平台媒体围绕庞大的用户数量和巨大的流量资源，运用大数据技术向用户精准推送广告内容，商业价值明显，直接冲击了传统媒体的广告市场。近几年，传统媒体在微博、微信、抖音、头条等媒体平台上搭建了媒体号，许多媒体还开发了客户端，基本上建成全媒体矩阵，实现了内容生产和内容呈现的数字化。但是，传统媒体的内容相对单一、时效性和互动性不足等问题较为明显，加上传统媒体线上化发展时间短，难以在用户数量和流量上与平台媒体相抗衡，商业价值相对较低，在竞争中处于被动地位。

#### （二）生产活动层面的竞争

传统媒体与平台媒体生产活动层面的竞争发生在各自企业内部，二者之间的竞争活动具有一定的隐蔽性。平台媒体通过提供免费服务吸引大量用户在平台上进行内容生产，有

效扩大了平台媒体的内容生产团队，并且大大降低了采编环节的生产成本；极简的采编发流程和人工智能审核有效缩短了内容生产周期，为平台媒体增强内容时效性提供了重要支撑；同时借助算法对用户点击、浏览行为等数据进行分析，实现了向用户推送内容的个性化和精准化，能够更好地满足用户的信息需求，用户同时兼具生产者和消费者双重角色，由此实现内容生产的闭环。近年来，传统媒体借助数字技术，对内容的生产、审核、分发、经营管理等方面进行数字化改造，实现了“一次采访、分类制作、多屏分发”，有效增强了传统媒体的市场竞争力。

### （三）资源与技术层面的竞争

在数字经济时代，资源和技术构成了媒体企业持久占据竞争优势的基础。在资源方面，全媒体化的传统媒体具有以生产力、公信力、运作机制等为核心的内容资源优势，借助其完善的内容生产流程，有效保证了信息生产专业性、内容权威性和严谨性，这些经过时间沉淀和检验的独特优势是传统媒体的立身之本，是平台媒体所不具备的。在技术方面，平台媒体利用大数据、算法、人工智能等促使传媒市场结构发生巨大变化的数字技术，借助互联网、无线通信网等信息传播渠道，快速占领了电脑、智能手机、数字电视等接收终端。凭借技术优势、多元化内容、立体传播渠道、海量用户和全时空连接，平台型媒体成为传媒市场的核心载体，最大限度地占领了信息传播渠道，并极大提升了信息传播的高效性、精准性和智能性。对于传统媒体企业来说，弥补自身技术短板，搭建自主可控的数字化平台，是改善传统媒体信息时效性差、交互体验不足、功能和产品单一的有效手段。

### （四）经营战略层面的竞争

传统媒体与平台媒体在经营战略层面的竞争是一种理念的对抗。在数字经济背景下，传统媒体的经营战略是以强化媒体与用户的链接为目标，通过媒体深度融合发展，大幅提升主流舆论引导能力、内容生产传播能力、信息和服务聚合能力等，以满足人民群众对美好生活的需要。平台媒体的经营战略是围绕移动互联网传播，通过对受众数据的深入分析，推出满足用户需求偏好的信息产品，实现内容、流量、变现三个战略节点的有效整合，最终形成系统完整的营销闭环。从整体上看，数字经济背景下传统媒体与平台媒体的战略实施路径具有高度的一致性，都是要借助技术赋能，实现信息元素的采集、编辑处理、产品和服务的推广以及信息数据的高效协同，以更高的效率、更精准的服务满足用户需求。

传统媒体与平台媒体之间的竞争是在以上四个层面同时展开的，各个层面的活动聚合形成企业的竞争优势，并且彼此之间存在着内在联系，内层活动为外层活动提供支持，外层活动是内层活动的结果。其中，经营战略层面的竞争是传媒企业开展多层次竞争活动的基石，一旦决定将战略付诸行动，就会影响以上三个层面的竞争活动。媒体投入的各种关键资源和技术构成持久竞争优势，在生产活动中形成产品价值，通过产品市场层面的竞争活动，以内容和服务为载体，将产品价值转移给客户。企业竞争优势的培育是一个漫长的过程，要求战略保持一定的稳定性，四个层面的活动越往外层越应灵活多变，变革的成本相对较低；越往内层要求越稳定，变革的成本相对较高。

数字经济时代传统媒体要想获得穿越市场周期的能力，必须在保持战略稳定的基础上，强化数字技术和新生产要素资源的应用，利用新技术实现流程再造，重构现有的产品形式，实现媒体融合向纵深发展。

### 三、传统媒体重新定位过程中的商业模式创新方式

全媒体时代是媒体融合的初级阶段，在这一阶段，虽然传统媒体经营收入大幅下滑，但是平台媒体远没有颠覆传统媒体，主要是由于平台媒体只是占据了用户流量的入口，在商业模式上没有过多创新，仍然沿用传统媒体的“二次售卖”模式，争取受众的注意力。随着数字经济的发展，媒体融合必将发展到新的高度，与其他产业深度融合的“媒体+”成为大势所趋。

在媒体深度融合发展阶段，内容、受众、数据成为媒体的核心资源，表面上看媒体之间竞争大多是流量、入口的争夺，实际上是商业模式的竞争。传统媒体应该站在产业融合的高度重新定位，围绕内容、受众、数据三要素向其他产业延伸价值链，谋划新的商业模式，将内容转变为产品来对待，将受众转变为用户来认识，将数据转变为核心生产要素来开发，跳出广告竞争红海，开发出新产品、新业态、新模式，以重构传媒产业市场竞争格局。

#### （一）围绕内容开发产品

数字经济时代，与平台媒体相比，内容的专业性、公信力是传统媒体的重要竞争优势。传统媒体每天源源不断生产新的高质量内容，可以凭借有深度、专业化的内容有效提升数字订阅量，而且以往积累了庞大的、有价值的内容数据库，利用这些内容资源可以无限延伸价值链，用在许多传媒产业之外的领域。有的传统媒体利用优质内容，通过开发专业领域的赛事活动、电子商务、整合营销等定制化服务，向产业的垂直细分领域探索，最大化提升内容的产品价值；有的利用历史积累的报刊、影音资料等稀缺内容资源，承接各地历史展览馆、企业文化馆建设工程，探索向第二产业延伸。

#### （二）围绕用户开发产品

传统媒体满足的是受众普遍性、规模化的需求，正是因为受众模糊，使传统媒体在与平台媒体竞争的过程中商业价值被不断弱化。在媒体深度融合发展阶段，传统媒体要把受众转变为用户来认识，利用数字技术构建数据模型，对用户进行细分，从用户需求出发，极大满足用户个性化需求，寻找新的盈利点。以企业用户为主的媒体可以向生产性服务业延伸，为企业提供培训、产销对接、咨询、物流、金融等服务，助推企业快速发展；以消费者用户为主的媒体可以向生活性服务业延伸，为人们提供智慧教育、数字文旅、电子商务、数字健康、智慧社区等多元化服务，满足人们对美好生活的追求。

#### （三）围绕数据开发产品

媒体不仅提供新闻信息和影视娱乐服务，而且通过用户内容消费产生了大量数据，构成了数字经济的重要数据基础。数据要素具有零边际成本、无损耗、易复制等特性，对经济发展具有倍增效应，数据争夺是传统媒体与平台媒体之间竞争的焦点。传统媒体积累了大量数据且大多处于闲置状态，可以通过对这些数据进行二次开发，使数据功用最大化，挖掘出数据的商业价值。传统媒体一方面可以通过数据监测为政府提供舆情服务、决策数据报告，另一方面可以将大数据系统应用于企业产品的研发、生产、市场推广等各个环节，为企业提供市场调查、产品评测、消费者研究报告等数据分析服务。

传统媒体可以围绕以上三个方面开发产品，并不是简单地向其他产业延伸，其中关键是要重新定位，创造出一种差异化的新产品、新模式。定位理论创始人杰克·特劳特认为：

重新定位是为竞争对手贴上负面标签，从而为自己建立正面的定位。但是，重新定位的手段不是直接为竞争对手弱点贴上负面标签，而是在市场领导者的强项中寻找弱点，并进行攻击，因为这些弱点正是强项造成的，竞争对手无法回避，也无法进行反击。不少媒体在实践中探索，取得了一些可喜成效。如河北日报报业集团旗下河北华糖云商营销传播股份有限公司在向会展业探索的过程中，针对传统会展参会人员多而不精的问题，通过开创“线上+直播+线下”的“三维会展”模式，为厂商提供精准对接的互动营销服务，有效提升了用户体验和商业价值。

#### 四、数字经济背景下传统媒体深度融合发展中的实践启示

在数字经济背景下，传统媒体在融合发展方面进行了诸多探索，在实践中显示出了旺盛的生命力，对深化媒体融合发展具有深刻的启示。

##### （一）坚持内容为王，全媒体运作，牢牢掌握话语权

数字经济背景下，传统媒体发展的核心资源是内容、用户与数据。其中，内容是吸引用户的关键，用户是数据产生的主体。因此，高质量的内容是传统媒体重新定位过程中商业模式创新的基础。与广告公司、公关公司、会展公司等其他商业服务企业相比，传统媒体的突出优势在于报道权、评论权和话语权，放弃内容将会导致传统媒体丧失公信力和差异化优势。所以，传统媒体在探索融合发展的过程中，仍要坚持内容为王，做策划型全媒体，为客户提供全案策划，这是传统媒体有别于其他服务公司的竞争优势。

##### （二）在强化核心能力基础之上，坚持聚焦战略，差异化发展

传统媒体核心能力的形成是一个长期的过程，战略的调整成本巨大。传统媒体向其他产业延伸过程中，要避免脱离原有核心能力的外延式拓展经营，防止陷入新的竞争泥潭。传统媒体围绕内容、用户、数据开发新产品，对自身资源要有清晰的认知，应围绕最突出的核心资源，寻找最佳突破口，切忌全面开花。传统媒体应该通过战略聚焦为某一细分市场提供服务，快速增加其在该领域的市场占有率，进而增强企业的核心竞争力。

##### （三）建立柔性的组织架构

数字经济背景下，传统媒体的价值链不再是简单的垂直结构，而是垂直和水平相结合的复合型结构。产业价值链的变化要求传统媒体摒弃原有的垂直型组织结构，围绕提升企业的应变能力，建立起柔性的企业组织架构。媒体以创造客户价值、提供服务为目标，以项目为单位，将部门小型化，组建起集全案策划、创意设计、新媒体制作、活动执行等多功能为一体的“特种战队”，以便为客户提供个性化、高效的服务。

##### （四）加强区块链技术应用研究，构建新的媒体融合生态圈

平台媒体是移动互联网的产物，作为第三方中介机构，为多边市场提供信息的自由交换，但是信息交换双方缺乏信用机制。“去中心化”区块链技术作为快速发展的新兴技术，具有可追溯、难篡改、公开透明等特点，为数字资产自由交易提供了技术支撑。数字经济时代，内容、用户、数据构成了媒体的重要数字资产，传统主流媒体应该加强区块链技术在数字资产保护、开发利用和变现渠道等领域的应用研究，构建起新的媒体融合生态圈。

（作者刘翠敏系河北日报报业集团副社长、河北报业传媒集团有限公司董事长、总经理）

参考文献：

- [1] 胡翼青、张一可. 如何破局: 数字经济时代传媒业的挑战与机遇[J]. 南方传媒研究, 2021 (06) .
- [2] 黄楚新、文传君. 从数字化转型到数字化生存: 媒体的变革与发展[J]. 新闻与写作, 2020 (12) .
- [3] 陈维龙、张静、肖余春. 数字时代平台型媒体现代治理策略研究——基于 TOE 理论框架[J]. 传媒, 2022 (01) .