

## Internalized Practice, Exogenous Industry : Sustainable Competitive Advantage from the Perspective of Surging News

Zhang Jing Wang Nan Qin Chengruo

**Abstract:** The advantages of enterprises in market competition can be endogenous ability and resources, or exogenous external environment, which together constitute the lasting vitality of enterprise systematization. For the media, its competitive advantage can be divided into three aspects: industrial environment, strategic resources and continuous innovation, among which continuous innovation is the key factor to maintain competitiveness. As a mainstream media, Pengpai News has taken the lead in the transformation of integrated media. In the past nine years, it has adhered to the tone of “content first” and actively explored various innovations in content, form, channel and operation with its own resources as a wedge. Guided by the theory of sustainable competitive advantage, this paper considers the surging media integration from the perspective of academic rationality, and analyzes its integration competitive advantage from two aspects of internal practice and external industry, in order to clarify the development ideas for the future direction of media integration.

**Key words:** Media convergence; The surging news; Sustainable competitive advantage; Innovation

---

课题项目：2022年中南财经政法大学教学改革项目“高校‘大思政’传播路径与立德树人影响力提升研究”；2021年中南财经政法大学教学改革项目“中国文学教学提升当代大学生家国天下情怀”。

作者简介：张静，中南财经政法大学新闻与文化传播学院副教授，主要从事文化传播、传媒管理研究，硕士生导师，复旦大学文化传播与传媒管理双博士后；王楠，中南财经政法大学新闻与文化传播学院研究生，主要从事文化传播、传媒管理研究；覃承若，中南财经政法大学新闻与文化传播学院研究生，主要从事文化传播、传媒管理研究。

文章引用：张静，王楠，覃承若. 内化实务，外生产业：持续竞争优势视域下澎湃新闻的媒体融合创新之路 [J]. 中国新闻评论, 2024, 5 (1) : 86-98.

<https://doi.org/10.35534/cnr.0501007>

# 内化实务，外生产业：持续竞争优势视域下澎湃新闻的媒体融合创新之路

张 静 王 楠 覃承若

**摘 要：**企业进行市场竞争的优势可以是内生的能力及资源，也可以是外生的外部环境，它们共同构成了企业系统化的持久生命力。对于媒体来说，其竞争优势可以分为产业环境、战略资源和持续性创新三方面，其中又以持续性创新为保持竞争力的关键因素。澎湃新闻作为主流媒体，带头进行融合媒体转型，创立九年以来坚持“内容先行”基调，以自身资源为楔积极探索内容、形式、渠道和运营的多方面创新。以持续竞争优势理论为指导，从学理性角度对澎湃的媒体融合进行思考，从内部实务和外部产业两个方面分析其融合竞争优势，以期为未来融媒方向理清发展思路。

**关键词：**媒体融合；澎湃新闻；持续竞争优势；创新

Copyright © 2024 by author (s) and SciScan Publishing Limited

This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



随着万维网的更新迭代，人们能通过网络完成的活动日趋增多。网络所具有的便利性、开放性、自主性等特征，使得人们越来越倾向于借助网络来获取信息。这对传统的信息传递渠道——报纸、广播电视等相关媒介组织产生了巨大的挑战。信息生产者的最终价值体现在其生产的信息到达受众，并对受众的认知产生影响。如果失去受众，那么信息传播流程将无法形成闭环，继而无从建立传统媒体在新技术传播环境下的公信力。

面对互联网所带来的重大变革，传统媒体如何快速、准确转型，重塑舆论生态话语权已成

为亟待解决的问题。主流媒体是党和国家宣传先进思想、引导正确舆论的重要战地，因此党的领导人十分关注媒体融合进程，于2013年便正式提出了关于推动传统媒体和新兴媒体融合发展的精神<sup>①</sup>。当时的上海报业集团在接收到党的指示信息后，即刻做出改革决定，并于次年7月正式上线澎湃新闻新闻客户端移动端，一经推出便取得了显著成效。此后历经长达九年的探索与思辨。作为我国首个主流媒体和新媒体融合转型的产品，澎湃新闻近年来所制作的融合新闻多通过全媒体大专题的形式呈现，包含文章、图集、视频、H5、全景视频等多种表现方式<sup>②</sup>，其所做出的实践和经验对后来媒体有相当的借鉴学习意义。

## 一、持续竞争优势相关研究

杨青峰（2023）通过对中英文文献对比研究发现，国内媒体竞争优势研究仍以传统的核心竞争力、差异化优势、产业价值链等理论为依据，难以在当下瞬息万变的媒介环境中继续予以媒体融合正确指导<sup>③</sup>。而持续竞争优势理论则很好地弥补了这一缺陷，以动态视角为我们揭露了企业持续竞争的全局态势。从较为宏观的角度来看，霍弗和申德尔（Hofer and Schendel, 1978）指出持续竞争优势是企业特有的、针对竞争对手发掘的、且能给企业带来超越竞争对手的持续性能力。这种能力可以来自内部，如企业具备的能力、资源、架构等因素；也可以是外部的，即企业面临的产业环境，包括政治、经济、社会、消费者等多方力量<sup>④</sup>。宋剑锋等（2022）也认为，企业长期持有创新优势是外部异质资源和自身资源基础的双重保证结果<sup>⑤</sup>。波特（1997）认为一个企业只要能在较长时间内维持高于产业平均值的经营业绩，就可以认定它具有可持续竞争优势<sup>⑥</sup>。刘建伟和张正堂（2003）进一步概括了可持续竞争优势的两大特征：动态性，即可持续竞争优势并非浑然不变。不论是在何种结构的市场中，竞争优势都是暂时的、有条件的，它随时可能根据当前的局势在市场进入者之间来回游走。因此，只有不断创造新条件才能保持优势，自我更新是可持续竞争优势的核心所在。连续性，即长期优势是由短期优势不断积累而

① 人民网. 习近平：推动传统媒体和新兴媒体融合发展 [EB/OL]. [2023-12-01]. <http://media.people.com.cn/n/2014/0818/c120837-25489622.html>.

② 张新燕. 融合新闻产品的创意生产与传播——澎湃新闻的实践探索 [J]. 青年记者, 2023 (17): 19-22.

③ 杨青峰. 智能化转型重塑传统媒体竞争优势的机理与路径研究 [D]. 北京: 中国传媒大学, 2023: 48-49.

④ Lanza A, Simone G. Strategic Human Capital: Creating a Sustainable Competitive Advantage [M]. Edward Elgar Publishing, 2020: 144.

⑤ 宋剑锋, 王笛, 孙秀梅. 跨界搜寻、资源拼凑对持续性竞争优势的影响: 基于资源编排理论 [J]. 科技管理研究, 2023, 43 (13): 179-191.

⑥ 刘二亮, 纪艳彬. 基于动态能力理论的企业持续竞争优势研究 [J]. 西南交通大学学报 (社会科学版), 2009, 10 (5): 115-120.

来的<sup>①</sup>，这与马克思主义所强调的“量变引起质变”有异曲同工之妙。企业不应忽略那些微小的、短期的优势，而是要做好整合集结工作，为优势的“质变”不断蓄力。

基于上述学者对持续竞争优势的定义和特征研究，持续竞争优势在探究企业生命周期层面有较好的指导效果。下文将使用该理论分析澎湃新闻的媒体融合进程，从更宏观的整体角度对融合进程辅助评估和把控，将竞争优势分为内部和外部两种类型进行探讨，进而为媒体融合研究提供具有一定系统性的新视角。

## 二、澎湃新闻迄今创新发展之路

### （一）1.0 阶段：从纸媒到新媒体的整体转型

对于中国的网民来说，2013年是属于互联网的大时代。它从平面的只读窗口变成了立体的搜索引擎，更加深入地与人们的生活结合了起来。在此背景下，互联网自媒体应运而生，通过快速、便捷的方式为用户提供信息，大量传媒媒体的用户开始向互联网迁移。为了快速回应用户流失的危机，在政策的鼓励推动下，上海报业集团改组旗下原有20万订阅用户的《东方早报》，并于2014年7月上线澎湃新闻移动客户端。在当时，澎湃新闻作为主流传统媒体，历经两年并存时间后舍弃纸媒毅然转战新媒体的举措无疑是有轰动性的，它的融合之路因而引起了各方关注。

除了对内容承载媒介的迁移变革，澎湃在这一阶段还积极尝试了向用户视角的转换以及对互联网连接功能的探索。这意味着澎湃的融合并不是旧壶装新酒——将纸媒的内容原封不动搬到网上就算是实现了媒体融合，而是一种从底层逻辑开始的、自下而上的彻底革命。澎湃上线伊始的定位是“专注时政与思想”，这意味着它摒弃了娱乐化道路，而是以更深层的角度对信息进行诠释和传播。也正因如此，澎湃新闻的用户多为具有一定社会地位和资源的精英群体，获取他们长期稳定的忠实使用对于澎湃的融合之路至关重要。首先，澎湃从用户角度出发，洞悉他们对于信息获取的需求，于2015年上线了“问吧”功能，标志着我国首个新闻问答式产品的诞生<sup>②</sup>。“问吧”可以满足用户对新闻长效追踪的需求，即并不只以第一次报道为绝对标准，而是根据自己的偏好以标签索引的方式实现后续跟踪，帮助用户避免了快餐式阅读的不良信息行为。其次，澎湃还尝试基于自身主流媒体的权威身份探索更多的服务场景。在传统纸媒时代，主流媒体只需依仗权威信息就可获取公信力。但在新媒体的竞争时代，权威性已不再是吸引用户的绝对法则。于是，澎湃巧妙地窥见新闻与政务之间的关联，并于2017年上线“澎湃问政”官方权威政务平台。初始便引进了全国各省市的上千个新媒体账号，为政府和民众构建了一个

① 刘建伟，张正堂. 过程导向的可持续竞争优势因果关系链分析[J]. 中国管理科学, 2003(2): 87-92.

② 王征宇. 媒体融合背景下澎湃新闻的创新发展[D]. 长春: 吉林大学, 2019: 24.

可以进行信息发布与浏览、在线问答与互动的沟通平台。可见，澎湃在尝试探索一条以用户为核心，以政府为资源的主流媒体转型道路。

## （二）2.0 阶段：从新媒体到全媒体的破界出圈

如果说 1.0 阶段澎湃新闻完成了媒介形式的互联网变革，那么进入 2.0 阶段，它则意图在原有的互联网图文报道的基础上，探索更多创新报道的模式。从融合之初尝试双轨运营，发现效果不佳后便毅然放下纸媒开始，“进化”便成为澎湃新闻与生俱来的基因。相比其他主流媒体所采取的温和型和改良型融合，澎湃新闻无疑是激进的。但也正因如此，它有了很多新鲜和突破的血液。因而我们可以看到，在 2.0 阶段，澎湃新闻进行了从图文报道转为图文、视频、直播等全媒体方式的探索，在报道形式上走出了一条澎湃之路。

5G 网络传输技术的普及使人们能够在互联网中浏览的信息量及形式都大幅增加，信息的表达方式发生从文字、图片到视频的进化。相比文图这种静态的表达，视频，尤其是短视频，能够满足人们在碎片化时间获取信息的需求，作为一种伴生性媒介而存在<sup>①</sup>。在全媒体时代，用户的媒介使用需求及信息消费方式变得更加灵活，这对转型中的主流媒体无疑又带来了一个巨大的挑战。面对用户的转变，澎湃新闻于 2016 年开始布局新闻短视频内容领域，成为最早实施短视频战略的主流媒体之一。目前，澎湃新闻的短视频板块已形成持续稳定的内容生态，每日生产原创新闻视频超 200 条，占据总原创内容的一半<sup>②</sup>。在渠道形式上，澎湃新闻进行了从静态到动态、从冷到热的媒体转变，而在内容形式上，它也基于自身已有资源对各种新兴方式进行了集结整合。例如，除了基本的文字、图片、视频等报道形式，澎湃新闻还尝试使用直播、卡片图、动画、交互 H5、全景 360 等创新表达手法输出新闻内容<sup>③</sup>。2020 年国庆节的“坐着高铁看中国”大型主题宣传活动，2021 的“建党百年、初心之路”大型全媒体报道和综合传播项目等都体现了 2.0 阶段澎湃新闻向着全媒体发展道路的探索和优秀实践成果。

这一时期澎湃新闻与用户的关系也有了更进一步的探索。1.0 阶段的“问吧”功能虽是有意识地提升用户自主能动性的体现，但程度还远远不够，具体表现为用户活跃度不足、问大于答等情况。要使用户转换成粉丝，就有必要让他们当家作主，成为平台信息的创造者和主理人。如何激发用户的主体认同，从而使他们变成平台运作的一份子？澎湃给出了自己的答案。首先，澎湃为自己的内容创作者赋予了一个独特易感的称号——湃客，并通过邀约和严选的机制对其

① 殷乐，高慧敏. 传统媒体新闻短视频发展现状与传播态势 [J]. 当代传播, 2018 (6): 6.

② 马世鹏. 主流媒体实践“新闻+”的基础能力建设和创新路径——以澎湃新闻为例 [J]. 青年记者, 2023 (11): 23-26.

③ 陈良飞. 持续竞争优势理论视角下的中国融媒创新——基于澎湃新闻八年的探索实践 [J]. 全媒体探索, 2022 (5): 5.

进行扩充。成立之初，澎湃主要从专业化内容发力，将非虚构写作、纪实影像和数据新闻作为主打栏目，再辅以精准定位和倾力扶持，很快便吸引了上百家优质机构和个人创作者加盟。澎湃再次选择重组进化，推出“澎湃号”“澎友圈”两大功能，并将前期的“问吧”“问政”功能分别融入了其中。最终呈现给用户的“澎湃号”包含政务号、媒体号及湃客号三个不同领域的创作者，共同生产专业内容；“澎友圈”则集中于评论分享、关注澎友等对于用户而言联系更为紧密的功能集结，为用户提供了可以发言互动的可触达空间。

### （三）3.0 阶段：从全媒体到平台化的融媒服务

2020年，澎湃新闻通过线上发布会宣布了最新战略，即在做好主流媒体本职任务的同时，探索称为全链条内容生态服务商的路径<sup>①</sup>。这意味着澎湃新闻将不再只是新闻生产的平台，而会向着多元共存的生态圈演进。澎湃新闻的这一迈步不仅代表其将在内容上做出更多融合性调整，更蕴含了想成为更高一级的服务提供者的决心。在互联网自传播盛行之时，主流媒体或许短暂地落后于其他媒体。但在新的技术风口到来之际，以澎湃新闻为首的主流媒体，将依托自身资源优势，成为这一轮传播的领导者和建议者。

首先，澎湃新闻立足于服务商的身份，积极探索有利于提升互联网内容价值的手段，Pai 视频素材交易平台就是它的初次尝试。作为一家头部主流媒体，澎湃新闻虽是隶属于上海报业集团“地方队”，但在人员、资源、品牌等方面丝毫不逊于《新华日报》等“国家队”成员。正因如此，澎湃新闻所持有的新闻素材往往能体现出专业性、质量高、丰富翔实等诸多优势特点。提升某个内容的价值，无外乎有两种做法。一是增加其稀缺性，以此抬高内容价格；二是拓宽其传播度，以社会交换的方式置换更多类型的价值资源。澎湃新闻选择的是第二种，恰恰体现了它作为媒体融合先行者的责任感和使命感。在 Pai 视频素材交易平台，用户不仅能获得图片、视频、音乐等诸多影音材料，还能对所获得的材料进行进阶操作，例如在线剪辑、交易、推送等。同时，Pai 视频素材交易平台还应用了区块链等技术，使创作者能生成专属的版权登记，进而搭建版权保护系统，对内容原创者的利益进行了保障。对于内容创作产业来说，版权一直是一大困扰难题。澎湃新闻此举，不仅是对创作者的尊重和支持，更是为平台长久运营奠定了内容基础。综上所述可以看出，澎湃新闻不仅想成为基于内容素材的服务提供商，还想将自身建设成一个平台，吸引更多互联网个体或组织进入平台，实现内容生产和使用的交互闭环，并以此来为融媒事业注入源源不断的活力。

<sup>①</sup> 澎湃新闻. 澎湃新闻六周年：从互联网新型主流媒体到全链条内容生态服务商 [EB/OL]. [2023-12-01]. [https://m.thepaper.cn/baijiahao\\_8405840](https://m.thepaper.cn/baijiahao_8405840).

随后，在开放了视频素材的基础上，澎湃新闻还开放了内部长期使用的互联网内容生产工具“澎Pai系统”，并对其加以提升，最终面向大众发布了进阶版——湃系统。相比内容供应，湃系统被赋予更多智能元素和管理上的考量，因而在内容的生产流程中效果更明显。在采编层面，借助AI智能技术进行深入介入，在信息线索发掘上实现突破，使内容生产更加快速和高效，同时兼顾用户兴趣。值得注意的是，湃系统还包含了融媒体人员技能提升培训、融媒体工作流程指导和复盘的服务，显示了技术创新环境下的“以人为本”思想，这在对人与AI分工迷思的当下有着珍贵的现实意义。在分发层面，湃系统践行了媒体融合的根本逻辑“一次采写，多次分发”，帮助使用者实现了一个内容、多端门户统一管理发布的可能。对于融合媒体来说，不仅要在内容形式上学习互联网思维，确定内容调性、分别选择适合的平台分发，也是决定内容是否能成为爆款的重要因素，湃系统的这一功能无疑为融媒工作者解决了一个关键阻碍。

最后，澎湃新闻从新闻工作者的基本道德和伦理出发，着眼于当前互联网虚假新闻频出的现象，研发了澎湃内容风控服务系统。该系统基于人工和AI的协同并举，以共享为核心，面向行业从业者投入使用。随着互联网的快速发展，技术赋权使得能够接入网络的每个个体都拥有了话筒，我们已进入信息超级爆炸的时代。有媒体撰文称，“后真相时代”已然降临<sup>①</sup>，这无疑又加剧了信息的不真实表现。因为人们的观点和态度往往会先于理性和客观<sup>②</sup>，“坏的主观性”成为笼罩和支配一切的现实力量<sup>③</sup>，新闻也不例外。在这种环境中，信息匮乏对人们来说是久远的回忆，相比寻找信息，寻找正确的信息是人们更为急迫关注的问题。如今，在对虚假、违法和违背社会主流价值观的信息处理规范方面，全球的互联网平台都投入了相当大的成本。然而治理的速度远远跟不上负面信息产出的速度，网络空间中的信息仍是真假难辨。对于此现象，澎湃整合了其政策、人力、技术等多方面的优势，结合多年新闻实践经验，研发出了人工、智能、制度三元合一的风控平台。该平台将AI、人工与专家等多方核查力量整合在了一起，以高效、优质的方式达成了内容安全的目的。

① 阮凯，杜运泉。多维视野中的后真相时代：问题与对策[J]。探索与争鸣，2017（4）：4。

② 张华。“后真相”时代的中国新闻业[J]。新闻大学，2017（3）：28-33，61，147-148。

③ 吴晓明。后真相与民粹主义：“坏的主观性”之必然结果[J]。探索与争鸣，2017（4）。

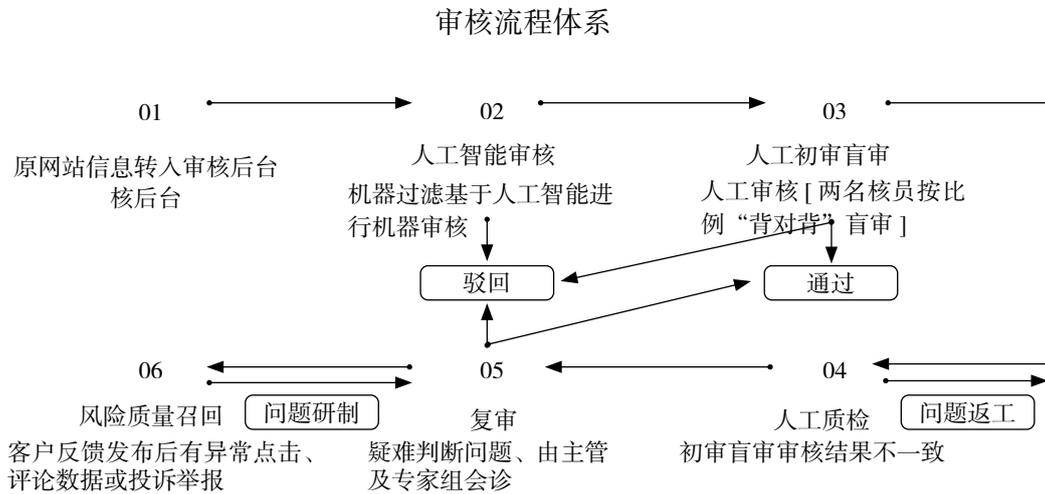


图1 澎湃内容风控平台作业流程

Figure 1 Operation flow of Thepaper.cn content risk control platform

### 三、澎湃新闻的持续竞争优势分析

按照持续竞争优势理论的观点，企业的竞争优势主要有市场环境、已有资源和持续性创新。前者是企业获得持续竞争优势的外界条件，后两者则是这种商业博弈所需的内在动力。而在管理和创新中，又以资源为企业维持持续竞争优势的基石，创新为持续竞争优势的内生力量。持续竞争理论更是指出，在环境相对稳定时，前二者就能让企业保有竞争优势；但在环境处于动荡不稳的状态时，持续性创新才是优势地位的关键一环。纵观我国媒体融合进程，虽有一定突破，但仍存在诸多不足，尚未达到稳定向好的平台期。因此，创新应是主流媒体融合的首要任务，对处于顶层设计坚决推进媒体融合和多方资本注入资源的环境中的澎湃来说更是如此。下文将结合澎湃的实践，对其保持持续竞争优势的战略进行归纳分析。

#### （一）向内实务：以增强自身融合能力为根

##### 1. 立足主流，坚守原创内容

一般的商业媒体在内容上多采用集成策略，即广泛引用专业机构或自媒体的内容，很少进行自我原创。但澎湃新闻的策略完全不同，它立足时政领域，以内部记者采写的原创新闻为主，同时以开放的态度面对外来的内容来源<sup>①</sup>。这种策略不但保证了澎湃新闻能持续保有其作为专业媒体的内容核心竞争力，同时较大地规避了主创出现疲态、难以持久创作的情况。作为传统主流媒体，澎湃新闻认为优质、权威的原创内容是使其区分于一般自媒体的关键所在，断然不

① 彭兰. 领悟新媒体法则——从《The Daily》的失败中学习什么? [J]. 新闻记者, 2013 (1): 5.

可被流量裹挟而忘记新闻初心。在它的融合法则中，也是将一心（守住初心）放在首位<sup>①</sup>。基于此，澎湃新闻将互联网思维与内容生产进行了融合，在顺应互联网传播特性的前提下，为主流内容的大众化找寻新思路。“内容先行”是澎湃建构融媒生态的立足点。目前澎湃新闻每日生产原创全媒体内容超400条。不仅海量，且分类十分清晰，覆盖了体育、经济、地理等多种主题<sup>②</sup>。

正如其所宣称的“专注时政与思想的媒体开放平台”标语所立志达到的那样，澎湃选择以严肃角度进行切入，意图与互联网的碎片化信息相抗衡。除了对传统媒体在时政领域的权威话语进行加固，澎湃还提出了极具创新的一环——“思想”。在过去，新闻对于人们来说只是获取相关信息的渠道，但澎湃致力于摸索一条“新闻+思想”“事实+情感”的方式，以人文和温良重新唤醒新闻作为社会治理工具的内涵。可以看到，澎湃所产出的新闻内容极善于对复杂主题进行结构，并按照内在叙事逻辑进行重新排列组合。通过将事实与情感进行有机结合，为用户提供更具可读性的内容，《芝加哥枪击声响后，一个母亲的余生》系列就是一个典型案例<sup>③</sup>。

## 2. 勇于变革，重塑生产流程

要使传统内容与互联网紧密相接，势必要在原有的新闻生产模式上做出改变。澎湃成立后快速建立了符合互联网传播规律的24小时采编发机制，从而以更迅速的姿态回应互联网所带来的纷杂信息<sup>④</sup>。在人才培养方面，澎湃采取扁平化的组织机构，给予每个个体充分的自由和话语权，通过“老带新”提升内容团队造血机制，在教学相长之中激发更适合互联网传播的复合型人才养成<sup>⑤</sup>。

在更为宏观的层次上，澎湃新闻还积极开拓新媒体模式，将短视频、直播、可视化数据等纳入日常工作范畴。大型融合新闻报道专题就是澎湃新闻在这种模式下推出的一大特色亮点。这也是由于即时新闻往往事发突然，留给新闻工作者的制作时间较少，无法发挥传统媒体深度报道的优势使然。因此，在结合现实情况与实践成效后，澎湃新闻采用以内容创意为导向的“项

① 刘永钢，黄杨. 澎湃新闻的融合转型法则：“一心”“二用”“三做”“四化”[J]. 青年记者，2023（9）：77-80.

② 徐琦，胡喆. “澎湃新闻”PK“今日头条”——解码移动互联网背景下新闻媒体融合之道[J]. 新闻研究导刊，2014（12）：4.

③ 马世鹏. 主流媒体实践“新闻+”的基础能力建设和创新路径——以澎湃新闻为例[J]. 青年记者，2023（11）：23-26.

④ 陈昌凤. 媒体融合中的全员转型与生产流程再造——从澎湃新闻的实践看传统媒体的创新[J]. 新闻与写作，2015（9）：48-50.

⑤ 张泽红. 传统纸媒全员向新媒体转型的探索与实践——以澎湃新闻为例[J]. 青年记者，2022（21）：13-15.

目制”模式，通过打通部门之间的隔阂、建立灵活的跨部门合作机制来推动融合新闻生产<sup>①</sup>。

媒体融合始于数字传播技术，澎湃新闻持续深化技术实践，并利用技术重塑采编流程，打造了专有内容生产平台“澎π系统”。该系统承袭澎湃新闻一直以来进行媒体融合的经验，并在智能化和安全管理方面有所突破，为媒体的编审、校对和发布提供了全方案服务。

### 3. 技术赋活，创新产品形态

云计算、大数据、物联网等新技术不断催发应用场景诞生，一个新的技术风口已经到来。在十年前，传统媒体没有跟上自传播的脚步。十年后，理应举全组织之力来成为技术的引领者。李良荣教授曾在数年前预言：“短视频将成为未来新闻发布的主要方式。”结合当今短视频如火如荼的发展趋势来看这一论断确实具有相当的前瞻和远见。2015年是短视频暴发元年，短视频一度占据用户获取信息的首选赛道。面对市场的迁移，澎湃新闻于2016年迅速布局新闻视频领域。目前已形成拥有十几个子栏目的短视频矩阵，在新闻短视频的生产上贡献了头部力量。2023年7月，澎湃新闻推出澎湃AI1.0版本，全力拥抱人工智能时代，其中的AI海报、AI视频、AI写作和AI财报简讯是对AIGC风向的积极响应。

在传播形式的单体创新基础上，澎湃新闻还整合了技术资源，从分发的角度切入进行创新。澎湃新闻的算法区别于市面上常见的智能分发推荐逻辑，而是将编辑、记者的思维逻辑转化成计算机算法<sup>②</sup>。这意味着澎湃的内容推送不仅能满足用户个性化的信息需求，还能从更全面的维度还原事件的原貌，以新闻专业的角度揭示事件的内容和逻辑，同时避免了用户步入信息茧房的危害。在融媒时代，内容、形式、渠道都是决定能否接近用户的节点，缺一不可。从图文到短视频，从问吧、问政到湃客，澎湃已开始从最初的新闻资讯产品向平台产品跃迁，持续性的技术创新是这一切的底层逻辑<sup>③</sup>。

## （二）向外产业：以赋能行业、构建生态为干

澎湃新闻的主编曾在B轮融资峰会上表示，未来要全面加速业务布局，使澎湃加速成长为引领型、赋能型、全球型的互联网新型主流媒体，并向着全链条内容生态服务商的方向探索，最终实现更美好数字生活的赋能者的品牌目标<sup>④</sup>。具体而言，就是充分利用互联网新型主流媒体的品牌和平台优势，实现产业能力转化，赋能其他行业，打造新型政务、智库好内容等多维度的综合服务商，从而寻求新的业务增长点。

① 苏洪涛. 浅谈媒体融合背景下新闻生产方式的革新——以澎湃新闻为例[J]. 中国传媒科技, 2022(9): 111-113.

② 李云芳. 澎湃新闻的用户连接策略: 内容+服务+技术+专业+情怀[J]. 新闻战线, 2023(13): 31-34.

③ 陈曼琼. 从“澎湃新闻”看纸媒的新媒体转型[J]. 传媒观察, 2014(11): 3.

④ 姜丽钧, 刘丹. 守正创新 行稳致远 打造引领型、赋能型、全球型互联网新型主流媒体[J]. 新闻文化建设, 2022(5): 193-196.

## 1. 建立行业标杆，提供融合服务

评判一个媒体转型是否成功，除了观其主流价值观、影响力和社会效益外，还应着眼于是否有符合自身情况的商业模式并能实现长期可持续经营。对于主流媒体而言，实务只是转型的第一步，要撬动更多的资源，就势必要形成产业生态。于是，在先前开发的澎湃π系统的基础上，澎湃新闻又于2022年推出“澎湃智媒开放平台”，集产品、版权、智媒、政务等多方面服务于一体，旨在为媒体和内容行业提供一站式解决方案。其中的产品部分涵盖AIGC、智能H5、智能管理审校及分发、商业化等多个融媒阶段实践，不仅在技术上占据头筹，在其本身的商业化上也有独到之处。截至目前，澎湃已通过技术或管理输出的形式为《联合时报》（上海）、正观新闻（郑州）、大江资讯（芜湖）等多地融媒项目提供助力。澎湃此举除了对其商业化全链路和生态化建设进行了延伸，还为更多地市媒体的融合提供了有效支持，对推进全国融媒生态有着显著贡献，展现了主流媒体的社会责任与担当<sup>①</sup>。综上，澎湃已不限于竞争内力的储蓄，更试图在外部产业中充当领头角色，并以权威身份为背书出售融合服务，这是一种多向探索组织持续竞争优势的表现。

## 2. 深化政文合作，充当数字先锋

澎湃新闻提出的“赋能更美好数字生活”的新发展理念将政务和文化进行了有机结合。基于此，澎湃新闻已经孵化和推进了多个与城市文化、城市更新、媒体电商，以及新消费品牌相关的行动或工程<sup>②</sup>。这些项目不仅是利用媒体本身的影响力来推动更美好城市的建设，更试图以澎湃新闻的“链接”能力，将各方资源联通至一处。继而借由澎湃新闻的影响力和传播力赋能城市品牌，促进消费品牌塑造，甚至在终极阶段打通线上线下的壁垒，创造更为自由的消费场景。以其中的IP CHINA为例，该项目是澎湃新闻计划基于IP SHANGHAI所生成的向全国推广的城市形象传播项目。基本属性在于通过和各地的战略合作，打造出全国IP资源矩阵和数字IP服务平台，即IP CHINA。这个设想是宏大且壮观的，它将推动全国各城市的数字化转型进程，在城市考核指标中开拓多元化的领域。澎湃新闻认为该平台将凝聚政府部门、主流媒体、专业机构以及社会大众的合力，形成文化艺术IP孵化、时尚商业IP推广、正版IP资源交易、经典IP资源共享的一条龙式内容资源服务体系，进而使其具有全球影响、人人参与、人人创作、人人传播的国际传播、资源共享和内容服务能力。由此可以窥见澎湃对参与社会治理的蓝图，即不再只是做刻板的传声筒，而是成为使国家、社会、个人得以认同、依赖和生存的场域。

<sup>①</sup> 夏正玉，李勤余. 为打造新型主流媒体注入新动能——澎湃新闻借融合之势为品牌赋能[J]. 新闻战线，2022（24）：34-38.

<sup>②</sup> 徐香. 澎湃新闻：守正创新 全新出发[J]. 传媒，2022（18）：20-22.

### 3. 筑牢用户思维，拓宽融合场域

虽然互联网使信息体量无限趋于变大，但是政务新媒体因其发布权威、受众面广、传播速度快等优势仍牢牢掌握吸引用户的核心竞争力。澎湃新闻作为主流媒体的融合实践产物，在政务信息发布、重大政策解读、公共服务响应及民众沟通回应等方面有着得天独厚的优势，因此有关“新闻+”模式的探索称得上是顺水推舟。根据习近平总书记在中共中央政治局第十二次集体学习时的重要讲话，媒体融合不仅仅要着力于新闻，还要将社会文化公共资源、社会治理大数据、政策制定所需要的政民互动等也聚合在平台上<sup>①</sup>。如此看来，融合媒体已不再只是单一的媒体议题，而是以用户需求为导向，且聚合多种资源、提供多样服务、在参与政务与治理的同时开展商务运营的综合平台。目前，澎湃新闻已初步确立了新闻为主，辅以政务、服务和商务的融合发展模式。在政务方面，澎湃新闻客户端的澎湃号板块里设置了政务号，已邀请中央政法委、国家发改委等两万余个国家及地方政务机构入驻，为用户提供参政、议政、问政、办事、资讯等功能；在服务方面，疫情期间澎湃新闻推出“战疫服务平台”，用户可以通过平台实现药物互助、症状诊断等行为，为缓解疫情封控时期大众的“急愁难盼”提供了澎湃式方案；在商务方面，澎湃新闻目前推出了“澎湃好物”电商平台，将全国各地的特产集中起来，以打造具有地域特色的产品销售为初始任务。虽然澎湃新闻的商务业务现在看来还尚不成熟，但这种积极的探索未尝不会在不远的将来获得成功。

总的来看，未来“新闻+”模式可能还会有所延伸，但大体框架应已敲定。郭全中指出，现代传播能力是“新闻+政务服务商务”模式成立的基础和前提<sup>②</sup>。可见，主流媒体要想构建更为多元的场域，其首要任务还是加强作为媒体的基本能力和责任，也就是传播力。对于澎湃新闻来说，在内容上实现稳定优质的产出，揭露报道社会问题，并引发相关公权力的注意和解决，实行新闻最初的社会治理之权，保证了其基本的品牌影响力；在渠道上以内容作为载体建设以自我为阵地的平台，并通过内容互动、用户联结的方式扩充平台内涵，为“新闻+”模式奠定了坚实的用户基础；在技术上融合新媒体技术，研发自主技术竞争优势，以技术赋能传播，并进一步构建技术、模式输出的路径，成为行业内生态的显著治理代表和全链路服务商，为“新闻+”模式注入了稳定的新动力。

## 四、结语

只要技术一直向前发展，媒体融合就永远没有完结的一刻，它永远处于进行时的状态。目

<sup>①</sup> 中青在线. 习近平：推动媒体融合向纵深发展 巩固全党全国人民共同思想基础 [EB/OL]. [2023-12-01]. [http://news.cyol.com/content/2019-01/25/content\\_17902172.htm](http://news.cyol.com/content/2019-01/25/content_17902172.htm).

<sup>②</sup> 郭全中. 国有媒体的“新闻+政务服务商务”新探索 [J]. 视听界, 2021 (5): 4.

前传统媒体与新媒介的结合已大体完成,大部分传统媒体已摸索出了与互联网接轨的适宜方法。但这还远远不够,媒介只是传播最底层的环节,未来应更多地将目光聚集到对生产思维、流程的重构上,从顶层设计促进媒体融合。这场融合并不是代表传统媒体和新媒体之间一方要吞并另一方,而是要达成二者优势结合的互赢局面。即传统媒体要继续保持内容的优质,结合新媒体做到精准传播,从以往信息分发的“慢”转为和用户互动的“快”;而新媒体则要专注于提升技术能力,与传统媒体结合形成强有力的双平台,以先进技术与集群式分发大数据内容为核心,实现更全面、深入的传播覆盖。

九年过去,澎湃新闻已在产业能力转化上做出探索,未来应当在成为“媒介化”载体的目标上继续行进。正如澎湃一直向外界宣称的那样,“进化”是其与生俱来的基因。从坚定地彻底转型起,澎湃就将与时俱进、创新融合的观念刻在了骨子里,当然其中少不了其作为头部主流媒体所能获取的内、外部资源的催化和加持作用。但对于大多数传统媒体而言,持续竞争优势中的环境和资源两项并不可控,因此需着眼于持续性创新,并以此作为融合突破点。澎湃融合案例对未来的启示在于,融合只是一种手段,其根本是传统媒体思维观念的转变,深转才是需长期践行之道。在主流成长为顶流这条路上,道阻且长,然行则将至。