

社交网络时代国外新闻媒体商业模式创新

□文 | 杭敏 李唯嘉

[摘要] 新闻媒体是新闻信息内容生产的专业性机构。在社交网络时代,新闻媒体纷纷布局社交网络,以期借助社交平台传播新闻资讯,促进组织机构发展。从内容产品、传播渠道以及用户关系三个角度考察国外新闻媒体运用社交媒体传播的商业模式创新问题,可以发现,在“内容—渠道—关系”的商业模式框架下,国外媒体分别展开了以“定制化推送”“多平台嵌入”以及“智能对话”为特征的创新策略,起到了增加新闻内容吸引力、拓展受众群体以及深化媒体与用户关系的效果,在整体上形成了一个以“媒体与人相联结”为特征的商业模式,具有一定的理论与实践探讨价值。

[关键词] 新闻媒体 社交网络 商业模式 社交媒体

新闻媒体 (News Media) 是新闻信息内容生产的专业性机构,亦被称为“大众媒体 (Mass Media)”,以强调其受众的广泛性特征。新闻媒体在提供新闻资讯内容的同时也服务市场与公众,因此新闻媒体既需要把关内容生产,遵循媒体社会规范,也需要不断创新,实现经济社会价值,而后者是其在市场经济环境中持续发展的重要条件。

近年来,社交网络在新闻分发过程中扮演了日渐重要的角色。在国外,以推特为代表的社交媒体表现出愈发明显的媒体属性,越来越多的信息借助社交平台进行传播。^[1] 长期以来作为新闻生产以及分发机构的传统新闻媒体日趋转型为一种“信息中介”,而社交网络则成为新的信息发布终端,对分发渠道的分析逐渐成为新闻生产过程中的轴心环节。^[2] 在这样的背景之下,传统新闻媒体的发展面临着前所未有的机遇与挑战,如何面对挑战、把握机遇、整合资源以形成有效的商业模式来实现组织的可持续发展,便成为在传媒管理研究与实践中亟待探讨的议题。

商业模式是组织管理中的核心要素,也是企业创造价值的基本机制。对于商业模式的研究与探讨可以帮助传媒企业谋划获取资源、组织资源以及利用资源的方式,最大化地创造社会与商业价值。对于新闻媒体来说,商业模式所关注的重点包括信息

内容的生产方式、新闻产品的传播渠道,以及与市场 and 受众连接的沟通手段等,涉及对组织中各要素的规划与盈利模式的构建。如何根据媒体环境的变化来不断调整与创新商业模式,是新闻媒体管理中需要考虑的重要问题。

有鉴于此,本文聚焦国外新闻媒体,对其商业模式的创新实践进行了探讨,以期总结社交网络时代商业模式创新的策略与经验,提供传媒运营与管理中的启示。结合新闻媒体行业特点,本文从内容、渠道与关系三个维度构建了商业模式的分析框架,在“以需求为导向”的理念指导下,从内容设计、传播渠道以及用户关系三方面切入,分析了国外新闻媒体在内容生产与信息传播中所展开的创新举措。

一、社交网络时代的新闻媒体与商业模式

Web2.0 技术不仅使社交媒体得到了迅速发展,这一具有颠覆性的技术手段也改变了新闻媒体的经营逻辑,传统的新闻媒体商业模式亟需创新。为此,本文首先对社交网络时代的新闻媒体进行简要概述,进而聚焦“商业模式”概念,对“商业模式”以及“媒体商业模式”进行辨析,并基于既有研究构建了“内容—渠道—关系”三维框架分析国外新

闻媒体的商业模式，以期从理论层面展开对新闻媒体商业模式创新的探索，为案例分析提供基础。

1. 社交网络时代的新闻媒体

新闻媒体是生产新闻信息产品的专业性机构。在市场经济环境下，新闻媒体在进行公共服务实现社会价值的同时，也遵循着市场规律，希望通过提升受众关注度来获取更高的商业价值。

本文所关注的新闻媒体主要包括两种类型，其一是以《纽约时报》和《卫报》为代表的国外传统新闻媒体，这类媒体主要专注于内容生产。数据显示，社交网络时代70%的原创新闻内容仍然由传统媒体完成。^[1]其二是以《赫芬顿邮报》为代表的新型媒体机构，这类机构旨在整合传统新闻媒体的内容，通过内容重组来实现新闻再生产。

随着科技进步以及社会发展，传媒格局发生了深刻变革，社交网络逐渐成为传媒产业中不可忽视的重要力量。信息技术的发展进一步拓展了网络的移动性与连接性，进而改变了人们获取新闻资讯的方式。社交平台的开放、互动以及个性定制的特点更加符合受众的信息获取习惯。皮尤研究中心的一项调查显示，2017年有67%的美国成年人在社交网络上获取新闻，高于2016年的62%。^[4]

面对这一趋势，无论是传统新闻媒体还是新型媒体机构，都逐渐意识到连结社交网络或能让新闻媒体获得新的发展契机。比如以《纽约时报》和《华尔街日报》为代表的传统媒体开始在更多的社交平台上开展新闻业务，以期使新闻内容获得更好的传播效果。^[5]在这一背景下，如何运用好社交平台为新闻媒体创造价值成为亟待探讨的议题。

2. 商业模式

商业模式是企业创造价值的基本机制，具有构造、解释以及启发组织生产活动的功能。^[6]近年来传媒产业竞争日趋激烈，其竞争核心已经由单纯的内容竞争变成了商业模式的较量，可以说，传媒产业的每一次发展都伴随着商业模式的创新。

既有研究从不同角度对商业模式进行了定义，奥佛尔（Afuah）与杜斯（Tucci）将商业模式视为一套进行资源整合的方法，通过资源配置来为用户

提供更具价值的产品；^[7]托马斯（Thomas）认为商业模式的关注点在于机构的运营与组织方式，涉及供应商、客户、渠道、资源等诸多要素的组织问题；^[8]马哈德万（Mahadevan）则从盈利的角度定义了商业模式，他将互联网背景下的商业模式视为组织价值流、收益流以及物流的混合体。^[9]还有学者将商业模式定义为一整套系统，比如哈佛大学管理学家玛格丽塔（Magretta）认为，商业模式是一个组织系统，关注的是组织内各个单元如何匹配与合作的问题。^[10]

虽然商业模式的内涵与定义呈现多元，但就总体而言，这一概念旨在从整体上来解释组织的经营逻辑，其最终目的在于帮助组织创造价值，^[11]从而获得竞争优势。^[12]比如，使组织获得新的受众资源、^[13]实现由技术投入到社会价值的转化，^[14]以及提升盈利能力等。^[15]

媒体商业模式是对媒体价值创造以及实现方式的概括与描述。^[16]对新闻媒体而言，商业模式所创造的价值主要体现在提升受众对其新闻资讯内容的关注度，提高数字流量，以及促进营收增值等方面。在当下的媒介环境中，新闻媒体作为传统的内容提供商仍然遵循着“流量为王”的发展逻辑，在愈发激烈的竞争中抢夺受众的注意力资源，继而将注意力转为流量，再将流量变“现”。^[17]媒体的受关注程度在很大程度上影响了媒体营收状况，不过就现阶段而言，对新闻媒体商业模式的思考与创新在很大程度上仍需围绕“流量”展开，^[18]具体表现为提高用户点击量、阅读率以及用户黏性等，而对“流量变现”的实践尚且处于探索与尝试阶段。

社交网络的蓬勃发展催生出新的商业机遇，传统的“以供给为导向”的商业逻辑逐渐被“以需求为导向”的新模式所取代，人们依据不同的需求，形成不同的偏好，产品研发也由围绕“物”转向围绕着“人”而展开。^[19]这意味着，在新闻媒体与社交网络的连结中，需要应用新技术和新思维，来探寻新闻产品内容生产与市场流通的新路径，^[20]从而提升受众关注程度，提高新闻产品流量，进而获得商业价值。

3. 新闻媒体商业模式的分析框架

关于商业模式的构成维度问题，面对不同的分析对象存在着不同的分析框架，比如约翰逊（Johnson）与克里斯滕森（Christensen）从宏观上将商业模式划分为客户价值、关键过程、关键资源以及盈利方式四个维度。^[21] 奥佛尔与杜斯在微观层面上将企业的商业模式概括为客户价值、定价策略、收入来源以及关联活动等要素。^[22] 乔卫国则在《商业模式创新》一书中强调，商业模式需要从产品、渠道、客户关系等9个维度进行考量。^[23]

对于媒体而言，皮卡德（Picard）从4个方面分析了媒体的经营管理问题：用户、广告商、赞助商以及企业与企业之间的（B2B）业务。^[24] 彼得斯（Peters）等人则搭建了传媒行业的商业模式框架，主要考虑了媒体价值主张、消费者关系、渠道、媒体内容、成本结构，收入流等维度，这一框架主要针对“传媒产业”这一宏观概念而言，不同类型的媒体在商业模式维度的考量中还会各有侧重。^[25]

具体到新闻媒体，如前文所述，作为内容提供商，国外新闻机构对于“流量变现”的实践尚处于探索阶段，现阶段新闻媒体的社交媒体发展路径仍然以流量逻辑为支撑，关注点主要在于如何提高用户对媒体内容的关注程度。因此，在社交网络环境的大背景下，结合新闻媒体的特殊性，本文构建了“内容—渠道—关系”的三维框架来分析国外新闻媒体的商业模式，通过新闻媒体在实践中的经营策略与手段，分析其资源整合与商业运作逻辑（见图1）。以下则分别从这三个维度展开对国外新闻媒体商业模式创新策略进行的具体分析。

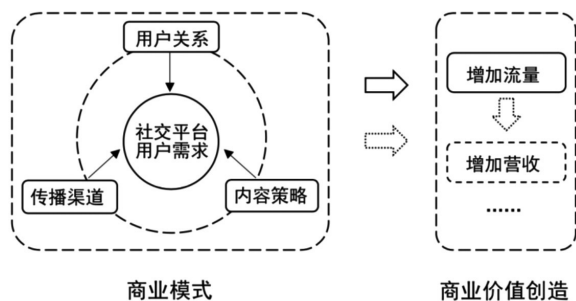


图1 社交网络时代新闻媒体商业模式的三维分析框架

二、内容策略： “定制化推送”满足用户偏好

在内容设计层面，不少国外新闻媒体针对不同的社交平台特征来定制推送的新闻内容，使内容尽可能贴近用户需求，满足用户阅读偏好。在内容设计上凸显了“媒体内容与人相联结”的逻辑，使新闻内容产生了良好的传播效果。

“定制化推送”策略主要考虑了两方面的问题：其一是媒体内容的选择要和用户需求相匹配，其二是媒体内容的呈现方式要符合用户偏好。以《每日电讯报》为例，2017年《每日电讯报》联合色拉布（Snapchat）平台进行新闻推送，针对色拉布平台的结构与特点，打磨新闻产品，为该平台生产独家内容，从而获得了稳定的年轻读者群。色拉布是一款“阅后即焚”的照片分享应用，用户通过动画和视觉语言来进行沟通，每一条图片只有1秒~10秒的生命周期，之后便会自动消失，这种新鲜的社交模式深受25岁以下年轻人的追捧。

一方面，从内容选择上看，为了吸引年轻用户，《每日电讯报》在Snapchat上发布的新闻尽可能贴近青年群体需求，努力寻找严肃新闻与年轻人之间的连接点。比如在一则名为《爸爸妈妈的银行》（*Bank of Mum and Dad*）的选题中，《每日电讯报》塑造了一名叫做菲尔（Phil）的主人公，菲尔从上大学起就受到来自父母的财务支持，在父母的资助下，他完成了学业并购买了二手车。《每日电讯报》将这一过程中产生的花销进行了计算，向青少年讲述了理财的原理以及重要性，这部分内容得到了很多年轻人的关注。

另一方面，从呈现方式看，《每日电讯报》的推送中包含了大量的视觉元素。比如，在英国哈里王子结婚的当天，《每日电讯报》在Snapchat上推出了皇室婚礼专题，基于大量的视频和照片，发布了20多篇图片故事，报道内容涉及新娘的婚纱选择、王室的私人宴请以及报道花絮等。这一系列报道获得了很好的传播效果，使《每日电讯报》在

Snapchat 上的用户数量增长了 50% 左右。^[26]

同样,《纽约时报》在 Snapchat 上的报道也以轻松幽默的风格为主。在 2016 年里约奥运会期间,为了贴近青年群体的阅读习惯,制造一种轻松随意的阅读的氛围,《纽约时报》在报道的视觉风格上进行了精心设计,比如,在现场照片中通过潦草的手绘风格,配合绘文字(emoji)表情以及色彩鲜艳的文字,对奥运场馆的体操设施进行解读,这一方式深受年轻人喜爱(见图 2)。

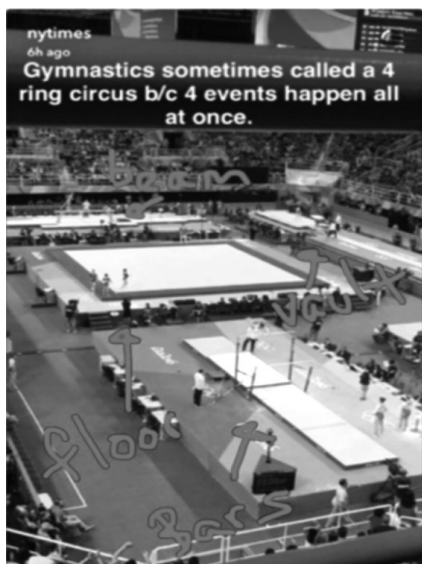


图2 《纽约时报》在里约奥运会期间的Snapchat报道

在内容设计层面的“定制化推送”策略建立在“媒体内容与人相联结”的商业逻辑之上,以社交媒体用户的阅读偏好为核心,有针对性的新闻选题策划,有组织的新闻内容编排,使内容与平台的联结产生了 1+1>2 的效果。

三、渠道策略： “多平台嵌入”搭建社交媒体矩阵

在渠道层面,一些创新的新闻媒体通过“多平台嵌入”的方式搭建了社交媒体矩阵,拓展和读者的联结路径,增加外部推送机会,以期使内容覆盖更多受众。这些渠道策略在传播途径上凸显了“媒体渠道与人相联结”的逻辑,提高了新闻内容的受

关注范围,为新闻媒体赢得了新的受众资源。

社交媒体的发展带来了传统媒体“渠道失灵”的问题,传统的新闻推送渠道已难以满足传播需求,新闻机构开始在多家社交平台上开设账号,突破渠道制约。2017 年,哥伦比亚新闻学院对 9 家美国新闻机构的社交媒体的布局情况进行了统计,平均而言,每家媒体机构在 17 个社交平台上开通了账号,而时下流行于美国的社交平台一共有 21 家,这一数据表现出媒体明显的多平台嵌入倾向。^[27]当下媒体对社交媒体的依赖程度日益增强,新闻内容嵌入社交平台这一模式贴合了受众在阅读平台选择上的习惯,凸显了用户偏好在媒体商业模式选择中所扮演的中心角色。

从渠道策略的角度来看,内容嵌入有助于提高新闻内容的受关注程度。以媒体与脸书(Facebook)的连结为例。2015 年 5 月,社交网络公司脸书正式上线了“新闻快读”(Instant Articles)功能,新闻机构可以通过脸书的相关接口直接发布文章。这一模式具备两方面的优势,其一,脸书的“新闻快读”在内容层面具备一种原生性(Native Facebook content)。^[28]新闻媒体将这些内容嵌入到脸书的内容生态中,与社交网站的内容和风格融为一体,不打扰用户的使用体验。其二,在“新闻快读”模式下,用户点击脸书上的新闻链接,网页会跳转到媒体自身的网站,媒体机构在发布内容的同时也提高了自身的“可见度”。^[29]推特、苹果、谷歌以及以色列布等平台随之开通了类似的功能,数据显示如果一个节目在推特上的转载量提高 8.5%,电视的收视率即可上升 1%。这说明社交平台在这一过程中扮演了“窗口”的角色,借助社交平台可以提升媒体内容的受关注度,进而提升内容传播效果。

另外,“多平台嵌入”便于媒体机构拓展新的读者群,是一种媒体为找寻新的受众资源的有益尝试。近年来,新闻媒体开始向更为多元的社交平台进军,比如《华盛顿邮报》开始联合社交游戏平台 Twitch 进行新闻推送。Twitch 是一个很受青年人欢迎的游戏直播网站,同时又具有很强的社交性,发布者可以和用户进行实时交流,吸引了越来越

多的非游戏内容发布者的入驻。2018年4月,马克·扎克伯格由于信息安全问题接受国会质询,《华盛顿邮报》在Twitch上对听证会进行了直播,当天有38万人观看,观看次数达170万次。相比而言,作为当日最热门的游戏直播频道的《堡垒之夜》(Fortnite)仅仅获得了20万的观看量。^[30]Twitch的核心用户年龄在18岁~34岁,作为传统的严肃性新闻媒体,《华盛顿邮报》此举拓展了用户群体,积累了年轻用户资源。

“多平台嵌入”的渠道策略旨在从信息传播渠道层面建立媒体与人的连结,将社交平台视为“窗口”,通过不断拓展外部推送机会来扩大新闻内容的传播范围,并尝试拓展新的受众群体,以创新的平台与渠道方式来吸引受众,具备一定的探索与实践价值。

四、用户关系： “智能对话”与读者建立社交连接

在用户关系层面,越来越多的国外新闻媒体在人工智能技术的支持下与受众展开直接对话,在实践中凸显了“媒体平台与人相连结”的商业逻辑,传统的以“留言—回复”为特点的人机交互模式日渐被更为智能的交流方式所取代。这一策略使新闻媒体可以直接与读者“交朋友”,拉近了媒体和读者之间的关系。

社交媒体是承载对话机器人系统的重要平台,聊天系统的介入为新闻机构和社交媒体的连结提供了另一种可能性。自2016年起,Skype(一款即时通讯软件)、连我(Line)、脸书等社交网络相继开发出聊天机器人程序,随后这些程序陆续对媒体开放。^[31]数字媒体Digiday在2017年的调研显示,47%的媒体人员会在工作中采用新闻聊天系统。^[32]新闻媒体依托嵌入在社交网络中的聊天机器人程序与读者展开“直接”对话,

通过“聊新闻”的方式真正建立起媒体和用户之间的社交连接。

从用户关系维度出发,“智能对话”主要在两个方面创新了媒体与用户之间的关系:其一,媒体与用户之间由信息供应转变为了一种对话交流,彼此之间的“交流感”大大提升;其二,聊天机器人程序丰富了媒体和用户之间的连结方式,使得媒体由单纯的信息提供者变成了服务者。

以脸书开发的Messenger聊天平台为例,一方面,聊天机器人程序在媒体和用户之间塑造了一种“交流感”。首先在界面处理上,媒体机构的“头像”出现在Messenger聊天平台的右侧,如果这一平台的负责人刚好处于工作状态,那么在头像下方就会出现“Messenger在线”的提示,模拟出一种对方恰好在场的交流感。其次,媒体机构会在聊天软件中会有意突出记者本身的角色,以记者为主体开展对话业务,让“人机互动”变为一种“人际交流”。比如在2016年美国大选期间,《纽约时报》在Facebook Messenger上专门打造了一款聊天程序,通过模拟时政记者尼克·康菲索尔与读者的对话过程来表达观点。^[33]最后,聊天程序通过细节的处理来拉近媒体与用户之间的距离。比如在2016年年初,英国广播公司(BBC)旗下的西班牙语广播蒙多(BBC Mundo)发布了聊天机器人系统Mundo Messenger bot,这一系统会针对每一个用户来定制回复内容,在打招呼时可以自动称呼用户在脸书上的昵称,提高对话过程中的亲近感与交流感(见图3)。^[34]

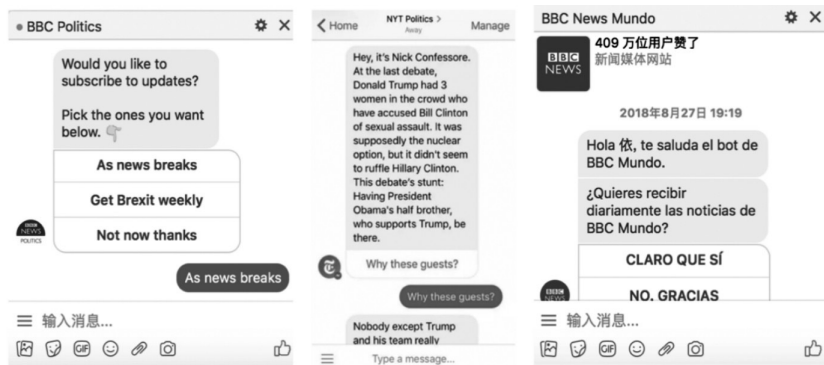


图3 新闻聊天机器人程序

人工智能技术的应用还丰富了在媒体和用户之间的连结方式，比如《卫报》曾开发了一款智能互动型烹饪聊天程序助理厨师（Sous-Chef），用户将食材输入到对话框中，Sous-Chef就可以为读者提供烹饪建议；《赫芬顿邮报》也曾推出了一个名为网飞（Felix bot）的机器人，帮助用户选择网飞（Netflix）上的影视资源。这说明聊天程序的出现有助于媒体扩大业务范围，媒体的功能不再仅仅体现于新闻供应，同样具有服务价值。社交平台的特质复兴了媒体的服务功能，聊天机器人程序得以让媒体的服务型内容以“闲聊”的方式渗透到用户生活，为媒体和用户关系的建立提供另一种可能性。

因此，从构建用户关系的角度来看，建立在“媒体平台与人相联结”的逻辑之上“智能对话”策略拉近了媒体与受众的关系，增加了新闻内容接受过程中的趣味性与互动性；在“聊新闻”的过程中也构建了媒体与用户之间的新型关系，也增加了用户黏性。

五、“媒体与人相联结”的商业模式

以上从内容策略，传播渠道和用户关系三个维度分析了国外新闻媒体连结社交网络的创新举措。“内容—渠道—关系”的框架对应定制化推送、多平台嵌入以及“智能对话”的策略，起到了增加新闻内容吸引力、提高传播效果、拓展受众群体以及深化媒体与用户关系的效果，由此在整体上形成了一个以“媒体与人相联结”为特征的商业模式。

研究发现，新闻媒体与社交网络的结合旨在通过技术支撑形成媒体与人的连结；在“以需求为导向”的大的经营理念之下，“内容—渠道—关系”分别在媒体内容、媒体渠道以及媒体平台上完成了新闻媒体与受众需求的匹配，通过对社交网络这种新的信息分发渠道进行分析与总结，为新闻媒体的经营发展创造了价值。表1从内容、渠道和用户关系维度进行了归纳，概括了商业模式创新中的不同聚焦点与实现策略，以及在价值提升方面的效果。

表1 国外新闻媒体连结社交网络的商业模式创新

商业模式构成维度	聚焦	实现策略	实现价值
内容策略	内容与人相联结	新闻内容的定制化推送等	提高新闻内容传播效果
传播渠道	渠道与人相联结	传播渠道的多平台嵌入等	获取新的受众资源
用户关系	平台与人相联结	在人工智能技术支持下实现媒体与人直接对话等	深化媒体与用户关系

就新闻媒体和社交平台的关系而言，传统传媒内容生产的边界正日渐消失，新闻媒体和社交平台的融合趋势日益增强，^[35]而融合的结果就是二者的关系由彼此竞争转变为相互合作。进一步而言，新闻媒体不再仅仅是内容提供商，而日趋成为一个主动的，能够有规律、有组织、有选择地运用社交网络进行新闻策划与分发的机构。在“媒体与人相联结”的商业逻辑之下，社交网络表现出越来越强的媒介属性，而新闻生产也日趋社交化。在这样的背景之下，有必要从内容、渠道与用户关系等层面对新闻的生产以及分发进行重新设计，从而实现新闻媒体的商业模式创新。

值得注意的是，传媒运营目的是经济与社会价值的创造，然而，目前的商业模式创新更多地停留在提升内容点击率、阅读量以及吸引受众关注等层面，在“流量变现”方面仍然存在不足，尚未形成带来稳定商业价值的“流量变现”模式。因此，如何通过商业模式创新来拓展媒介营收渠道，在吸引受众关注的同时创造更多经济价值是需要我们进一步探讨的问题。

六、结语

综上，本文介绍了国外新闻媒体在与社交网络连结过程中的商业模式创新。新闻媒体利用社交平台资源，形成了以“媒体与人相联结”为特征的商



业模式，提升了传播效果，获取了新的受众资源，深化了媒体与用户的关系。这一模式对传媒发展实践提供了启示：在社交网络时代，媒体机构需要了解社交平台的受众属性、平台优势以及技术特征，以用户需求为导向，创新商业模式，让社交网络真正变成新闻媒体发展的软利器。诚然，虽则媒体与

平台日益融合在提高流量方面为媒体发展创造了机遇，我们也需要在实现最终的“流量变现”方面进一步探索，因为考察商业模式成功与否的核心要素还在于是否能带来可持续性的稳定营收，而这也将是未来我们继续探讨的主要议题。

（作者单位：清华大学新闻与传播学院）

参考文献：

- [1] Kwak H, Lee C, Park H, et al. What is Twitter, a Social Network or News Media? [C] // Proc. International Conference on World Wide Web. 2010: 591-600
- [2] 常江. 新闻生产社交化与新闻理论的重建 [J]. 湖北大学学报 (哲学社会科学版), 2017, 44 (6)
- [3] 彭增军. 谁来豢养看门狗: 社交网络时代新闻媒体的商业模式 [J]. 新闻记者, 2017 (1)
- [4] Pew: 67% 的美国成年人在社交媒体上看新闻 [EB/OL]. 中国互联网数据咨询中心. <http://www.199it.com/archives/631374.html>
- [5] [27] [28] Emily Bell, Who owns the news consumer: Social media platforms or publishers? [EB/OL]. Columbia Journalism Review. https://www.cjr.org/tow_center/platforms_and_publishers_new_research_from_the_tow_center.php
- [6] 丹尼斯·麦奎尔, 斯文·温德尔. 大众传播模式论 [M]. 上海: 上海译文出版社, 2008: 3
- [7] Afuah, A., & Tucci, C. L. *Internet business models and strategies: Text and cases*. [M]. New York: McGraw-Hill, 2001: 4
- [8] Thomas R. Business value analysis: - coping with unruly uncertainty [J]. *Strategy & Leadership*, 2013, 29 (2)
- [9] Mahadevan B. Business Models for Internet-Based E-Commerce: An Anatomy [J]. *California Management Review*, 2000, 42 (4)
- [10] Magretta J. Why Business Models Matter. [J]. *Harvard Business Review*, 2002, 80 (5)
- [11] Zott C, Amit R, Massa L. The Business Model: Recent Developments and Future Research [J]. *Social Science Electronic Publishing*, 2011, 37 (4)
- [12] Teece D J. Business Models, Business Strategy and Innovation [J]. *Long Range Planning*, 2009, 43 (2)
- [13] Mitchell D, Coles C. The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation [J]. *Journal of Business Strategy*, 2003, 24 (5)
- [14] Chesbrough H, Rosenbloom R S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies [J]. *Social Science Electronic Publishing*, 2002, 11 (3)
- [15] 王翔, 李东, 张晓玲. 商业模式是企业间绩效差异的驱动因素吗?——基于中国有色金属上市公司的 ANOVA 分析 [J]. *南京社会科学*, 2010 (5)
- [16] 于正凯. 价值与关系: 网络媒体商业模式研究 [D]. 复旦大学, 2013: 25
- [17] 黄楚新. “互联网+媒体”——融合时代的传媒发展路径 [J]. *新闻与传播研究*, 2015 (9)
- [18] 罗昕, 李怡然. 互联网时代的媒体形态变迁与商业模式重构 [J]. *现代传播 (中国传媒大学学报)*, 2017, 39 (10)
- [19] 罗珉, 李亮宇. 互联网时代的商业模式创新: 价值创造视角 [J]. *中国工业经济*, 2015, 57 (1)
- [20] 杭敏. 国际财经媒体发展研究 [M]. 北京: 中国财政经济出版社, 2016: 171
- [21] Johnson M W, Christensen C M. Reinventing your business model [J]. *Harvard Business Review*, 2008, 35 (12)
- [22] Afuah, A., & Tucci, C. L. *Internet business models and strategies: Text and cases*. [M]. New York: McGraw-Hill, 2001: 52
- [23] 乔为国. 商业模式创新 [M]. 上海: 上海远东出版社, 2009: 38
- [24] Picard, R. *The Economics and Financing of Media Companies*. [M]. New York: Fordham University Press, 2011: 34
- [25] Peters F, Kleef E V, Snijders R, et al. The Interrelation Between Business Model Components - Key Partners Contributing to a Media Concept [J]. *Journal of Media Business Studies*, 2013, 10 (3)
- [26] Marcela Kunova, How The Telegraph is reaching teenagers with news stories on Snapchat Discover. [EB/OL]. [journalism.co.uk. https://www.journalism.co.uk/news/how-the-telegraph-is-reaching-teenagers-with-news-stories-on-snapchat-discover/s2/a724198/](http://journalism.co.uk/news/how-the-telegraph-is-reaching-teenagers-with-news-stories-on-snapchat-discover/s2/a724198/)
- [29] Joe Lazauskas, 7 Things You Need to Know About Facebook Instant Articles. [EB/OL]. [The Content Strategist. https://contently.com/strategist/2015/05/13/7-things-you-need-to-know-about-facebook-instant-articles/](http://The Content Strategist.https://contently.com/strategist/2015/05/13/7-things-you-need-to-know-about-facebook-instant-articles/)
- [30] Lucia Moses, The Washington Post is starting a channel on Amazon-owned Twitch. [EB/OL]. [Digiday. https://digiday.com/media/washington-post-starting-channel-amazon-owned-twitch/](http://Digiday.https://digiday.com/media/washington-post-starting-channel-amazon-owned-twitch/)
- [31] [32] [33] David Amrani, Digiday Research: Attack of the chatbots. [EB/OL]. [Digiday. 2017-08-07. https://pubtechgator.bmj.com/2017/08/digiday-research-attack-of-the-chatbots/](http://Digiday.2017-08-07.https://pubtechgator.bmj.com/2017/08/digiday-research-attack-of-the-chatbots/)
- [34] Behind the BBC'S Messenger News Bot. [EB/OL]. [BBC News Lab. http://bbcnewslabs.co.uk/2016/11/16/mundo-for-messenger/](http://BBC News Lab.http://bbcnewslabs.co.uk/2016/11/16/mundo-for-messenger/)
- [35] 彭兰. 正在消失的传媒业边界 [J]. *新闻与写作*, 2016 (2)