

网上中国

北京时间上午10时处理完美国事务，让洛杉矶团队下班；中午12时开始对接印度团队，接洽关于南亚业务；下午两点与当地刚上班的俄罗斯团队进行交流，一小时后与巴黎团队进行沟通……这便是猎豹移动海外商务拓展总经理李海富每天基本的工作状态。

“以一对十”的工作方式，导致了时间的碎片化。适应被时差切碎的工作时间，是每一个出海发展的中国互联网企业海外事业部员工及管理层的素质。在红点投资（Redpoint Ventures）合伙人吴峰看来，这便是整个中国移动互联网正在向外溢出的代价。

从2014年部分中国互联网企业开始投身海外市场，到近期首只布局海外互联网行业公司基金在上交所发布，中国互联网企业在海外市场越来越活跃。面对全新的环境和全新的目标，它们该如何开拓前进呢？

# 走向海外

# 中国网企勇闯“新大陆”

本报记者 柴逸扉

## 广阔天地大有作为

新增用户规模越来越有限，竞争趋于白热化。在APUS创始人李涛看来，2014年中国互联网进入存量市场，从此，中国的互联网企业尤其是移动互联网业务板块开始向海外延伸，寻找“新大陆”。移动出海平台白鲸研究院数据显示，目前中国移动互联网出海公司数量达到6000家，投资机构达到368家。

对于一些中国互联网企业来说，海外互联网市场广阔，让他们有机会“大有作为”。比如品果科技，这家坐落在四川成都的移动互联网企业开发出了Camera360、HelloCamera、Movie360、秀色360等应用，其中Camera360一度曾占据苹果商店全球收费软件排名中的前52位。由于它的不同相机模式能拍摄出不同风格、不同特效的照片，还有丰富的特效滤镜，Camera360在全球累计超7亿用户，主要分布在亚太地区，东南亚及日韩是其主要用户阵地。尤其在泰国，在这个总人口为6500万的国家，Camera360的设备安装量就超过6000万。

无独有偶，百度的海外布局同样也有不少收获。百度国际事业部商业化和商务负责人李晓东介绍，百度目前在日本、埃及、泰国、巴西、印尼、印度、美国设有7大分公司及办事处，打造的数款明星产品覆盖了全球200个国家和地区，月活跃用户超过3亿。比如百度旗下的Simeji是日本市场上占有率第一的第三方日文输入法；百度旗下的Peixe Urbano已成为巴西当地最大的团购网站；百度地图的业务已扩展至全球60多个国家和地区，服务1亿出境游客。

此外，猎豹移动、茄子快传、触宝、go桌面等互联网公司的产品也都在海外获得了大批用户，做到在海外立足。

## 水土不服影响开拓

线下预装、通过电视做广告、请足球明星梅西代言、在美国与谷歌合作、散发餐厅优惠券……从2012年开始，腾讯高层就大力通过各种营销手段向海外地区拓展微信业务。不过，微信的海外用户在过亿后不久便开始萎缩，目前稳定在千万级别。“在国内微信几乎可以用来做任何事，从分享照片、付账到打车，但在海外这些服务有限。”零一创投合伙



人谢佩甫认为，上述原因使得微信在海外与WhatsApp或Facebook Messenger没有多少区别，加上东南亚市场早已被这些成熟产品抢占，因而难以获得更多用户。这样的情形也发生在北美、拉美、欧洲等地区。

除了微信遭遇的情况，其他的原因也会影响中国互联网企业在海外市场的开拓，其中水土不服是重要原因。纪源资本合伙人董士豪表示，在中国，因为网络速度提高、成本下降，人们才能在网络上不只是看新闻，也能享受到许多新的商业模式带来的便利。而现在的东南亚及非洲很多国家都还没有普及4G，内容消费类的商业模式在这些地区很明显还太早。

“有一个中国团队想做印度版分期乐，虽然印度每年有超过3400万在校生，但当地法规认定P2P是非法的，所以这家公司的资金只能来自于银行。但由于银行灵活性不高，所以他们能贷款出来的资金并不多。”谢佩甫还表示，互联网消费金融的商业模式与电商的成熟度有很大关联，而印度的网络购物没有中国那么发达，物流等基础设施的建设还需要很多年，所以这个项目在印度的发展比较缓慢。

## 收购创新双管齐下

为解决海外“水土不服”问题，中国互联网企

业各出奇招。收购当地业务和创新自身产品是这些企业主要的解决之道。

例如猎豹移动在今年8月斥资5700万美元收购了法国创业公司研发的News Republic。这是一款全球知名度较高的新闻应用，通过技术手段为用户推荐个性化新闻内容，被称为美国版“今日头条”。值得一提的是，News Republic目前在App Store和Google Play上的表现都十分抢眼，一度在iOS的23个国家新闻榜上排名第一。

无独有偶，携程、滴滴、京东等各个细分领域的巨头们，也纷纷通过资源互换与收购来构筑海外生态。如2016年滴滴与软银共同投资东南亚出行软件Grab 6亿美元，并与多款海外出行产品打通，使中国出境用户可以在当地通过滴滴APP叫车；腾讯用86亿美元收购芬兰游戏开发商Supercell；阿里巴巴以大约10亿美元收购了新加坡电子商务创业公司Lazada Group的控制权等等。

此外，微信二维码、短视频分享产品秒拍、“美国版小咖秀”Musical.ly等功能或产品，依靠商业模式创新，正在抢占海外市场。而猎豹等也从最初主打手机内存清理工具“猎豹清理大师”发展到内容社交、新闻聚合、轻游戏的多方位布局，摆脱了工具类产品用户停留时间较短、可变现资源较少的致命弱点。

近段时间，不时传来传统媒体的深度报道部、特别报道部因各种各样的原因被撤的消息。同时，“澎湃”“界面”等新媒体却大踏步涉足深度报道。那么，相对于传统媒体，新媒体在深度新闻方面应当如何探索？

## 找准定位

新媒体在追求新闻速度的同时，也应该做深度报道，这一点毋庸置疑。问题是，目前传统媒体对信息的深度解读已经形成较为成熟的模式，对于传播内容定制化、受众更集中的新媒体来说，应该做什么样的深度报道呢？

首先应该做好定性。新媒体的优势在于技术层面，例如，音频、视频、交互技术、数据挖掘、用户画像、新闻可视化等技术早已被从门户网站开始的各种新媒体广泛应用，但在传统的深度报道媒体，这些技术鲜有应用。

因此，新媒体在深度报道中应该思考如何运用这些技术传达复杂的新闻信息。这方面，腾讯的纪实图片故事栏目《活着》的尝试值得借鉴。近年来，该栏目已多次使用视频、HTML5、无人机航拍、新闻可视化等技术来表现新闻事件和其中的人物，再配以和读者的实时互动以及社交功能、分享功能，极大地丰富了深度报道的表现形式，使报道较单一的文字或图像来说更具冲击力。

另外，技术的优势决定了新媒体报道的形式更为多元。一些“数据化”“可视化”“交互性强”的新媒体深度报道在表达方式上显得更为生动活泼。曾夺得普利策新闻特稿奖的作品《雪崩：特纳尔溪事故》，报道了16名滑雪爱好者遭遇雪崩的经过，题材很一般，但它在报道技术上颠覆了传统报纸的新闻呈现方式，把文字、音频、视频、动漫、数字化模型（DEM）、卫星模型联动等加以集成，发表在《纽约时报》的网站上，引发了新闻界震动。



## 对接受众

很多传统媒体做深度报道的一个缺憾在于，无法准确描述自己的用户群体，既不知道读者是谁，也不知道读者想看什么，多数情况下，只能依靠采编团队的经验来判断方向。而新媒体在这方面优势明显，通过算法、内容定制等方式，能精准地对接受众从而获得广泛传播。问题是，新媒体应该如何利用好这种受众优势？

有学者认为，新媒体的深度报道尤其是在对一些突发性的新闻做解读时，应该利用新媒体用户喜欢的交互性，让用户参与到深度报道中来，并为用户提供平台和选题，将用户提供的报道整合为深度报道的一部分。此前，《纽约时报》网站曾对一次飓风进行全面报道，在飓风正式抵达之前，该报专门为用户提供了一个互动地图，受众将当地飓风来临时的照片发布到社交网络中，报社采编人员再从社交网络上将相关照片收集起来，汇集到一幅动态地图上，受众可以通过这个地图了解到飓风的整体运行过程，这也吸引了更多受众参与到报道中来。

此外，深度之深在于让受众了解新闻事件背后的逻辑关系。例如，单纯的数据呈现和描述是新媒体的特点，而读者需要的是透过数据分析和揭示新闻本质。那么，如何利用数据本身的变化，总结出人们社会生活中的一些规律性变化，就成了新媒体从业者必须做深做足的功课。

## 再造流程

传统媒体和新媒体的深度报道都应该具备这样一些美学特征：报道视角“以大观小”，适度拓展新闻事件的时空领域，挖掘潜藏在新闻事件中的底蕴，把主观感情寓于客观、真实的新闻事件叙述之中。

要做到这一点，需要新媒体对新闻采集、生成、传播流程进行再造。例如，澎湃新闻实行24小时的工作机制，稿件优先在澎湃客户端发布，后续消息随时更新补充。这种方式克服了一些传统媒体记者拖延到晚上写稿的惰性，保证新闻稿的时效性。而对于突发新闻，澎湃新闻、今日头条等都立足直播（视频、文字等），然后相关记者会进行深挖，努力做到对整个事件连续跟踪解读。

很多传统媒体成立的新媒体部门，通过“中央厨房”机制进行的流程再造也很有特点。例如，人民日报社“中央厨房”在外部对全行业开放，与合作媒体一起生产新闻，再通过系统全网分发。在报系内部，分“快”“全”“深”3个层次打造独家、亮点内容，使得报道梯度层层推进，实现报道效果步步升温。

总之，新媒体时代，注意力依然是稀缺品，深度阅读的价值毋庸置疑。只有利用好优势，补足短板，新媒体才能不断保持用户黏性，聚合读者的注意力资源。

# 新媒体如何做好深度报道？

本报记者 彭训文

# 大数据助力打造山海水城新台州

崔旭川 徐非 陈挺

## 架设治水天网，对河道水质了如指掌

台州市在95个县域交界断面监测点布下微型水质自动监测站，每4小时上传一次数据，并通过数据管理平台直观呈现各站点水质监测数据、报警状态、仪器运行情况等信息。这些监测站被形象地称为河道“天网”。

今年10月17日，100个市控断面监测点通过验收，成为全国首个实现县域交界断面微型水质自动监测站全覆盖的设区市。

## 打造智慧平台，形成“治水一张图”

早在2014年，台州市就充分利用现代地理信息、物联网、云计算等先进技术，依托“天地图·台州”地理空间框架，在浙江省率先打造“大数据”治水综合信息服务平台。

据悉，该平台成功接入国家天地图主节点，上与浙江省平台对接，下与县(市、区)平台联通，形成治水数据库，实现了对台州市管网建设、河道基本情况和污染组成一目了然，开创了互联互通、共享共治的智慧治水新模式。

## 互联网大咖秀

如今，蒂姆·库克从史蒂夫·乔布斯手中接过苹果公司已经整整5年。不同于乔布斯传奇的人生经历和与生俱来的个人魅力，库克则更像美国其他大公司的高管：受过良好的教育，出色的能力，喜欢听取华尔街的意见，表现亲民。

史蒂夫·乔布斯曾这样评价，“蒂姆·库克是我迄今招来的最好的员工。”在苹果前CEO詹姆斯·麦克鲁尼1997年离开后，他曾经难以找到合适人选。“我不能从公司内部挖掘潜力，也没有从我认识的人当中发现合适人选，这项工作整整持续了9个月，直到我们找到蒂姆·库克。在蒂姆加盟苹果以后，我们从根本上改变了PC业务的供应流程。除了彻底调整苹果的供应链，库克还领导公司进军新市场。”乔布斯说。

当库克被任命为乔布斯的接班人时，外界激烈争论他是否适合苹果的品质和标签。外界评价他对产品没有远见卓识、不够疯狂、没有足够的魅力。而在过去的5年里苹果卖掉了近10亿部iPhone手机，公司营业收入和利润翻倍，股价上涨了超过105%，2015年苹果更是实现净利润530亿美元，超过Facebook、谷歌母公司Alphabet、亚马逊和微软的净利润总和。苹果确实在库克的带领下取得了成功。

就连新产品Apple Watch的开发一度被认为是冒险之举，来自IDC的数据显示，Apple Watch表现不俗，苹果目前已占据可穿戴设备

# 蒂姆·库克：带领苹果走进「库克时代」

王岭



蒂姆·库克

市场47%的份额。此外，库克还大幅度提升了苹果服务业务的营收——包括 iCloud、iTunes 和 Apple Pay，这部分业务去年的增长幅度达到了19%。

在蒂姆·库克接任苹果公司的岁月里，苹果遭遇质疑、变数、甚至挫折。苹果能够安然度过其商业史上最艰难的一段时期，这位新老板确实功不可没。“和过去4到5年相比，今天的苹果已经是一家完全不同的公司了。”瑞士银行常务董事史蒂夫·密鲁诺威科表示，“库克如今需要对付来自FBI的麻烦，需要把苹果业务拓展到中国和印度，股东们还在不断要求分红与回购——这桩桩件件都是从乔布斯不需要考虑的问题。”

库克说过，公司是这样一个地方：企业的天性就是要像母亲一样照料自己的资产负债表。库克很强硬，但据了解情况的人士透露，他冷静、和蔼，与乔布斯的活波善变、情绪化相映成趣，是很好的补充。与史蒂夫·乔布斯一样是工作狂，他通常在早上4时开始发电子邮件，曾经为了下一周的事情，在周日晚上用电话开会。尽管蒂姆·库克在很多方面与乔布斯正好相反，但他与乔布斯对工作都非常执着，要求苛刻。