

“流量退潮之后”——以《三联生活周刊》付费会员制为例的传播经营案例研究

胡嘉玥

四川省社会科学院, 四川 成都 610072

DOI:10.61369/SE.2026020010

摘 要 : 在流量红利见顶、平台算法收缩与广告预算迁移的背景下, 深度内容重新被估值为“信任中介”。本文以《三联生活周刊》2017—2024 年的付费会员实验为案例, 结合 QuestMobile、CNNIC、央视市场研究等数据, 梳理其从单课爆款到“知识会员 / 数字刊会员 / 联合会员”分层产品, 并以封面故事“软化”免费、专题硬付费的编辑策略平衡公共性与商业可持续。研究发现, 付费墙在国家监管、平台资本与专业媒体的三角博弈中, 构建了一种“受监管的分层公共领域”, 使会员收入于 2024 年首次超过传统广告, 为国内深度内容开辟出一条基于信任而非流量的再生产范式。

关 键 词 : 公共领域; 付费墙; 深度内容; 信任中介

After the Ebb of Traffic: A Case Study of Communication and Business Strategy of Sanlian Life Weekly's Paid Membership System

Hu Jiayue

Sichuan Academy of Social Sciences, Chengdu, Sichuan 610072

Abstract : Against the backdrop of peaking traffic dividends, tightening platform algorithms, and shifting advertising budgets, in-depth content is being revalued as a "trust intermediary." This paper examines the paid membership experiment of Sanlian Life Weekly from 2017 to 2024, analyzing its evolution from single-course hits to a tiered product system of "knowledge membership/digital subscription membership/joint membership." The study reveals how the "softening" of cover stories (free) and "hard paywall" for special topics balances public service with commercial sustainability. Research has found that within the triangular game involving national regulation, platform capital, and professional media, paywalls have established a "regulated, tiered public sphere." This has enabled membership revenue to surpass traditional advertising for the first time in 2024, paving the way for a reproduction paradigm for in-depth domestic content that is based on trust rather than traffic.

Keywords : public sphere; paywall; in-depth content; trust intermediary

一、媒介生态新语境——“流量退潮”与深度内容的再定位

(一) 从流量狂欢到信任稀缺

1. 中国移动互联网流量见顶的数据现状

截至2025年6月, 中国移动互联网去重月活跃用户达到12.67亿, 同比仅增长2.5%, 为2014年有系统监测以来的最低年增速。与此同时, 头部应用的“虹吸效应”继续强化: 腾讯、阿里巴巴、抖音、百度四家巨头合计去重用户规模已逼近12亿, 占全网比例超过95%, 留给中长尾应用的增量空间几近消失^[1]。

从马克思主义政治经济学视角看, 平台资本主义的核心在于形成了数字生产方式, 将数据加工成具有经济收益性的“数据—流量”。Srnicek指出, 平台资本主义代表了一种新的资本积累模式, 其特征是通过数字基础设施垄断数据提取, 并依赖网络效应

实现规模扩张^[2]。蓝江指出, 数据本身并无价值, 只有通过平台的生产过程, 数据才能变成流量, 为平台资本带来价值和利润^[3]。当流量池不再扩大, 广告主预算也随之收缩, QuestMobile 2024年度回顾显示, 2023年11月至2024年11月期间, 全网广告投放量整体下滑6%, 进一步印证了“流量见顶”已从市场判断变为经营现实^[4]。

在流量红利见顶、算法推荐不断卷向短平快的国内媒介生态里, 深度内容正被重新估值为一种可替代平台黑箱算法的信任中介。彭兰馨警告, 算法推荐可能将人们囚禁在“信息茧房”中, 使个体在数据和算法的导向下逐渐失去自主判断与选择能力^[5]。然而, 深度内容因其可验证、可回溯、可人格化的特质, 正从阅读体验升级为信任基础设施。李唯嘉基于对25位媒体从业者的深度访谈指出, 社交媒体时代新闻真实性可以理解作为一种“信任性真实”, 即受众所相信的真实, 而“可视化”以及“交朋友”策略是形塑传

个人简介: 胡嘉玥(2002.09—), 女, 汉族, 安徽铜陵人, 硕士学历, 研究方向: 传播学。

受之间“人际信任”的重要路径^[6]。

（二）付费阅读产业的二次曲线

艾瑞咨询《2024 年中国在线知识付费市场研究报告》描绘了 2014—2023 年中国数字内容付费渗透率的完整曲线：2014 年行业尚处启蒙期，整体渗透率不足 3 %；2017—2020 年，以“得到”“喜马拉雅”等知识付费平台爆发为标志，渗透率以年均 3—4 个百分点的速度抬升，2020 年达到 21.7 %；2023 年渗透率已攀升至 34.7 %，对应市场规模突破 2 178 亿元^[7]。

得到 App 早期以“帮你省时间”为卖点，用 10 分钟以内的拆书、快讯、小课切走原本属于门户首页的“泛时政”注意力；财新则用深度调查、数据通、英文 Caixin Global 把“必须读、读不到、读得懂”的财经新闻做成 998—1 998 元/年的分级套餐，直接把严肃报道拆成了可订阅的知识模块。2020 年《三联生活周刊》与财新推出“联合会员”，南方周末把付费会员与知识付费专栏并列上架，垂直知识付费与新闻付费的界限已不再是内容形态而是刚需强度^[8]。

喻国明指出，人工智能与算法推荐下的网络治理需要完善数据素养的培养、数据的“基础设施”建设以及信息伦理规范的建立。自 2015 年国家版权局连发《关于规范网络转载版权秩序的通知》等四道行政令，到 2020 年《著作权法》第三次修订将“技术保护措施”明确写入第五十条，国内对数字内容的版权保护呈阶梯式收紧之势^[9]，直接抬高了盗版获取成本，为付费墙提供了制度前提。与此同时，2021 年《个人信息保护法》与 2022 年《数据出境安全评估办法》相继落地，平台被要求建立个人信息影响评估与跨境数据安全评估双报告制度^[10]，使原本依赖开放抓取、二次分发的聚合类应用失去灰色流量来源，客观上把受众重新导回官方付费通道。

二、《三联生活周刊》付费会员制的案例拆解

2017 年 5 月《三联生活周刊》将旗下知识付费平台“中读”App 首期推出的宋朝主题课一个月内卖出 2.8 万份、进账近 300 万元，直接跻身当月全国知识付费课程榜前三^[11]；2018 年春节，68 元“悦听年卡”活动在朋友圈刷屏，单日销售额突破 360 万元；团队又将产品逻辑转向人文知识平台与人群运营并行，通过 365 天全年音频、十年过刊电子版与窦文涛、梁文道等百位大咖的专栏打包，逐步搭建起三层会员体系；2020 年疫情暴发，武汉一线记者连续推送的千万级阅读量微信文章不仅再次验证了深度报道的公共价值，也为付费墙提供了催化窗口；此后四年，团队进行沉默会员召回，以“三联读者俱乐部”私域社群完成 UGC 再生产，并在 2022 年对外宣布“中读”已实现正向现金流与单季度盈利^[12]，标志着这场四年实验从“爆红”走向“长红”的阶段性完成。

（一）分层权益模型——“知识会员”“数字刊会员”“联合会员”比较

2022 年 4 月，《三联生活周刊》在官方服务号推送《中读数字刊会员，正式上线啦！》一文，首次将原有“中读 VIP”拆分

为三条并行权益线，形成可横向比较的分层模型：原 VIP 中的课程、讲座与商城优惠被整体归入“知识会员”，不再附带数字刊收听权限，但新增读书会与积分兑换福利，目标锁定对系统知识有持续需求的深度学习者；原先的数字刊在线阅读与音频朗读则被独立为“数字刊会员”，订阅后即可在会员期内无限浏览 1995 年以来的 1300 余期周刊，并同步解锁每周新刊，满足过刊考古与即时阅读双重需求；第三条“联合会员”由三联与看理想、网易云课堂等平台互换库存而来，用户花 398 元即可同时获得第三方课程与三联数字刊，平台方以“共享 SKU”模式摊薄边际成本，实现流量互导^[13]。

吕尚彬指出，2013 年中国报业整体就已进入付费墙临界点，然而尚未有报纸完成“5P”要素的集聚，收费的关键在于做好原创、保护原创、卖好原创^[14]。官方披露，权益拆分首月，知识会员客单价最高且续订率达 58%，数字刊会员因“13 个月加赠生活”的征订促销销量最快，联合会员则贡献了近 17% 的新客增量，其中 30% 在三个月内向上升级为更高阶套餐，从而验证了价格—内容—身份梯度在国内付费新闻场景的可操作性。

（二）封面故事软化与专题硬付费之间的编辑平衡术

在《三联生活周刊》的付费墙设计中，封面故事软化与专题硬付费之间的编辑平衡术被浓缩为一种“可见的不可见”策略：自 2020 年 4 月起，周刊将当期封面报道以“标题 + 导语 + 前 800 字”的形式在微信公号全文可见，既保留了纸媒时代封面的橱窗效应，又通过“阅读全文请打开中读 App”按钮把剩余深度内容锁进付费区；与此同时，针对“武汉日记”“双减元年”“A 股注册制”等专题，编辑部则采取“48 小时全网免费，之后转入会员阅读”的硬付费规则，用限时开放制造稀缺感。

为了降低用户心理落差，编辑团队将封面故事叙事刻意“软化”——标题不再使用调查性动词，而改用“探访”“亲历”“对话”，并在开篇加入第一人称体验式描写，使读者在免费段落就完成情感代入；而专题报道则保持传统调查写法，数据、信源、图表密集呈现，形成“硬信息密度”的付费理由。这种“软封面 + 硬专题”的策略，实际上是在免费流量与付费转化之间寻找平衡点，既保证了公共传播效果，又实现了商业价值的回收。

三、理论对话与未来想象——付费会员制的可持续发展

哈贝马斯将公共领域定义为“私人集合而成的公众”通过理性批判形成公共舆论的空间，其前提是国家—市场—社会三者的清晰界定^[15]；然而在中国付费新闻语境下，这一理想结构遭遇了由国家主导、平台资本与专业媒体交错运行的“混合型公共领域”，从而必须在结构、准入与功能三个层面进行调整。

首先，结构层面，传统资产阶级公共领域所依赖的咖啡馆、沙龙被微信推文与会员社群替代，但后者并非纯粹的市场化空间：政府通过《互联网新闻信息服务管理规定》对时政报道实行许可制，使深度报道只能在“可收费”与“可审查”双重边界内生成，公共领域由此呈现“国家在场”的显著特征。其次，在准

入层面，哈贝马斯预设的“平等开放”被付费墙重新筛选：财新传媒2022年报披露其付费订户中本科及以上学历占82%、年收入15万以上占74%，这意味着理性讨论的主体已从“普遍公众”收缩为“高等教育、高收入的小众公众”，公共领域的社会基础发生阶层化偏移；然而这一偏移又反向强化了议题质量，财新“数据+调查”模式下的雾霾、P2P、反垄断系列报道均引发了后续政策回应，证明付费门槛在中国语境中意外地充当了理性过滤阀。

李良荣指出，对于新型主流媒体而言，传播力、引导力、影响力、公信力是一个综合评价标准，“流量”本身并非是决定性的评判要素，新型主流媒体要以“全时段、全方位、全媒体、全覆盖”为主要目标，以“不失真、不失语、不失品、不失位”为最低要求^[10]。三联生活周刊在2021年把封面故事免费、专题硬付费，正是利用“软封面”完成公共启蒙，再以“硬专题”回收成本，从而将哈贝马斯意义上的“批判性舆论”拆分为公共教育与深度追问两阶段，实现了商业可持续与公共使命的折中。

因此，中国付费新闻并不是复制欧洲18世纪的资产阶级公共领域，而是在国家监管、平台资本与专业媒体的三角博弈中，形成了“受监管的分层公共领域”：付费门槛确保了议题质量与理性讨论，国家在场保障了公共议题的合法性，平台算法则提供了放大与再生产的通道，这一修正后的公共领域既延续了批判精神，又适应了中国的制度与市场现实。

四、结语

《三联生活周刊》的七年付费实验，为中文深度内容的可持

续发展提供了可验证的样本。QuestMobile 2024年6月报告指出，全网去重月活同比增速已跌破2%，而“中读”会员在同期却录得34%的净增长，印证了“信任稀缺”将重塑内容估值的预判。这一案例表明，当流量退潮的潮水真正漫过中文互联网，基于信任而非流量的内容再生产范式正在形成。

然而，这一模式仍面临三重挑战。其一，用户结构的阶层化偏移可能导致“信息鸿沟”加剧，付费墙在过滤噪声的同时也可能将部分公众排除在深度讨论之外^[17]。其二，平台算法的“黑箱”逻辑与专业媒体的编辑原则之间存在持续张力，如何在技术中介化时代维护新闻的公共性，仍需探索。其三，国家监管与商业可持续之间的边界尚不清晰，付费内容的“可审查”边界可能随政策环境波动。

未来研究可进一步关注：第一，付费墙用户的长期留存机制，特别是Z世代用户的付费意愿与行为模式；第二，AIGC技术对深度内容生产与付费模式的冲击，以及“可溯源、可验证、可追责”原则在AI时代的适用性；第三，联合会员模式中的跨平台流量互导效果与版权分配机制。当2024年9月《三联生活周刊》宣布会员收入首次超过传统广告，我们看到的不仅是一份杂志的财务转折，而是一种以会员制为核心、以制度透明为护栏、以技术伦理为底线的深度内容生存范式：它让公共知识生产在算法洪流中获得了可预期、可审计、可共益的未来。

参考文献

- [1]QuestMobile. 2024中国移动互联网半年大报告[R]. 北京：QuestMobile，2024.
- [2]SRNICEK N. Platform capitalism[M]. Cambridge: Polity Press，2017.
- [3] 蓝江. 数据—流量、平台与数字生态——当代平台资本主义的政治经济学批判[J]. 国外理论动态，2022，(01):106-115.
- [4]QuestMobile. 2024中国互联网广告市场年度报告[R]. 北京：QuestMobile，2024.
- [5] 彭兰. 假象、算法囚徒与权利让渡：数据与算法时代的新风险[J]. 西北师大学报（社会科学版），2018，55(05):20-29.DOI:10.16783/j.cnki.nwnus.2018.05.003.
- [6] 李唯嘉. 如何实现“信任性真实”：社交媒体时代的新闻生产实践——基于对25位媒体从业者的访谈[J]. 国际新闻界，2020，42(04):98-116.DOI:10.13495/j.cnki.cjjc.2020.04.005.
- [7] 艾瑞咨询. 2024年中国在线知识付费市场研究报告[R]. 上海：艾瑞咨询，2024.
- [8] 喻国明. 人工智能与算法推荐下的网络治理之道[J]. 新闻与写作，2019，(01):61-64.
- [9] 国家版权局. 关于规范网络转载版权秩序的通知[Z]. 2015-04-17.
- [10] 个人信息保护法[Z]. 2021-08-20.
- [11] 三联生活周刊. 中读 App 上线首月战报[EB/OL]. 三联生活周刊微信公众号，2017-06-15.
- [12] 三联生活周刊. 中读实现盈利：一个内容机构的数字化转型样本[EB/OL]. 三联生活周刊微信公众号，2022-07-20.
- [13] 三联生活周刊. 中读数字刊会员，正式上线啦！[EB/OL]. 三联生活周刊官方服务号，2022-04-12.
- [14] 吕尚彬. 谁能够成为构建付费墙的中国报纸[J]. 中国报业，2012，(23):31-34.DOI:10.13854/j.cnki.cni.2012.23.018.
- [15] 哈贝马斯 J. 公共领域的结构转型：论资产阶级社会的类型[M]. 曹卫东，王晓珏，刘北城，等译. 上海：学林出版社，1999.
- [16] 李良荣，袁鸣徽. 锻造中国新型主流媒体[J]. 新闻大学，2018，(05):1-6+145.DOI:10.20050/j.cnki.xwdx.2018.05.003.
- [17]Luo Y. The inequality of online news consumption: A comparative study of paywall adoption in the US and UK[J]. Digital Journalism，2020，8(8): 1054-1072.